

# Agilität – Von Transaktionaler zur Transformationalen Führung



Für diesen Artikel konnten wir dieses Mal den Business Coach Frank Ehnes gewinnen. Neben seinem Schwerpunkt als systemischer Coach entwickelt er sich gerade zum Agile Coach weiter. Themenstellungen sind dabei auch die digitale Transformation, Management 3.0. und Design Thinking. Heute geht es aber um die Rolle von Agilität in der Mitarbeiterführung.

## Wie beeinflusst Agilität die Mitarbeiterführung?

Seit Jahren ist Agilität das Top-Thema in der Organisationsentwicklung. Gemeint ist die Fähigkeit von Unternehmen, sich einer dynamischen und hochkomplexen Umwelt anzupassen. Wie halten Unternehmen Schritt mit der immer schnelleren Entwicklung neuer Technologien und der zunehmenden Digitalisierung? Wie gelingt ihnen das Überleben oder gar ein Wachstum in einer immer stärker vernetzten Weltwirtschaft? Der rasante Wettlauf um die besten Produkte und die zentralen Bedürfnisse der Kunden zwingt Unternehmen heute, ihre Strukturen, Prozesse und Kulturen zu überdenken und zu verändern. Innerhalb von kürzester Zeit müssen sie auf veränderte Marktanforderungen reagieren können. Damit dies gelingen kann, werden auf der Organisationsebene Hierarchien abgeflacht und Abteilungen zu interdisziplinären Teams umgebaut. Die Mitarbeiter\*innen werden aktiv in wichtige Entscheidungen eingebunden, übernehmen mehr Verantwortung und setzen sich in sogenannten Sprints (Einheiten von 4 Wochen) konkrete Ziele. Frei nach dem Prinzip: so viel Struktur wie nötig, so wenig wie möglich.

- Doch was bedeuten diese Veränderungen für die Mitarbeiterführung?
- Was kann Führung dazu beitragen, Teams täglich zu solchen Höchstleistungen zu motivieren?

Einen sehr innovativen Führungsstil, der diesen Anforderungen gerecht wird, stellen wir Ihnen heute hier vor. Das ist nur einer der möglichen Ansätze, der sich in der eigenen Praxis jedoch gut bewährt hat.

### **Transformationale (verändernde) Führung**

Der Umbau von Unternehmen in Richtung Agilität delegiert viel Verantwortung an die Fachkräfte und fordert flexible, schnelle und kreative Leistungen ein. Anforderungen, die auf der Seite der Mitarbeitenden ein hohes Maß an Identifikation mit dem Unternehmen und Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten voraussetzen, um täglich das Bestmögliche zu leisten und gegebenenfalls noch über sich hinauszuwachsen. Der eher traditionelle Ansatz der management by-Ansätze (mbe, mbo\*) oder auch Transaktionale Personalführung ist nicht mehr effektiv. Diese tradierten Führungstechniken basieren im Wesentlichen auf Kontrolle, Führungsmacht, Zielvereinbarung und leistungsorientierte Belohnung bzw. Sanktionierungen. Der Transaktionale Ansatz funktioniert im Wesentlichen über äußere Anreize und basiert auf einem beiderseitigen Kosten-Nutzen-Verständnis, das für das Erwartungsprofil in agilen Unternehmen nicht mehr adäquat ist.

Ein gelungener Transformationaler Führungsstil hingegen fördert die intrinsische Motivation der Mitarbeitenden. Ich sage immer: "Erwarten Sie von Ihren Mitarbeitenden x+1". Die erbrachte Leistung ist schon gut. Mit Ansporn, Wissenszuwachs und Motivation kann jedoch immer noch mehr erreicht werden. Das fordert von der Führungskraft vorbildliche Qualitäten, visionäres Denken und Delegation verantwortungsvoller Aufgaben und Entscheidungen. Sie definiert sich also nicht mehr über Macht zur Entscheidung und Verantwortung, sondern über Abgabe von Freiheit zur Selbstverwirklichung. Dadurch motiviert eine moderne Führungskraft seine Mitarbeiter\*innen ihre Gedanken und volle Arbeitskraft einzubringen und die anspruchsvolle Rolle in agilen Unternehmen auszufüllen.

Wenn Sie denken, dass eine Veränderung des Führungsstils in Ihrem Unternehmen vorteilhaft wäre und Hilfe bei der Schritt-für Schritt Implementierung benötigen, dann kommen Sie gerne auf die Perspektiv-Consulting GmbH zu. Wir haben in unserem Team mit Herrn Frank Ehnes einen Experten für Agilität, der Sie in diesem Bereich kompetent und erfahren unterstützen kann. Sprechen Sie uns an oder schicken Sie uns eine Mail.

Mehr zum Autor finden Sie unter [www.ehnes-personalentwicklung.de](http://www.ehnes-personalentwicklung.de).

\*mbe = management by exceptions – Führen in Ausnahmefällen

\*mbo = management by objectives – Führen mit Zielen