

Gute Vorbilder befördern positive Veränderungen

Das Konzept der transformationalen Führung geht auf den Politologen James McGregor Burns zurück. Im Zentrum der Idee steht die Annahme, dass höhere Produktivität und ein loyaleres Verhalten durch gegenseitige Veränderung von Führenden und Geführten entsteht. Über 200 Studien belegen die Wirksamkeit dieses Ansatzes.

Die transformationale Führung setzt im Kern bei den Bedürfnissen der Geführten an. Sie benötigen ein starkes Vorbild, das sie persönlich herausfordert und individuell wahrnimmt. Vor diesem Hintergrund kommt der Führungskraft in

den folgenden Punkten eine zentrale Rolle zu:

1. individuelle Einflussnahme
2. Inspiration und Motivation
3. intellektuelle Stimulation
4. individualisierte Behandlung

Vertrauen als Basis

Das leitende Prinzip ist die Emotionalität und eine Vision. Durch den damit ausgelösten Identifikationsprozess eifert der Mitarbeiter dem Vorbild der Führungskraft nach. Die Geführten partizipieren aktiv bei der Umsetzung der Vision und profitieren von den erreichten Veränderungen. Die Führungskraft un-



MEHR ZUM THEMA
Weitere Analysen zu den Themen Personal, Marketing oder Digitalisierung finden Abonnenten online bei careinvest-online.net/markt_analysen/management_analysen

terstützt die Mitarbeiter dabei (Empowerment). Basis für diese Art der Unterstützung ist die vertrauensvolle, individuelle Beziehung zwischen Mitarbeiter und Führungskraft.

So ändern transformational Führende die Einstellungen und Werte der von ihnen geführten Mitarbeiter. Sie regen sie intellektuell dazu an, Prozesse und Arbeitsroutinen kritisch zu reflektieren und eigene Lösungen zu entwerfen. Dabei berücksichtigen sie die Gefühlslage ihrer Mitarbeitenden, sind wertschätzend und stellen mehr Ressourcen für Mitarbeiter mit aktuell negativer Gefühlslage bereit. Dieses evidenz-

Immobilien

► **IN ESSEN** hat Carestone eine Anfang des Jahres übernommene Seniorenwohnanlage in Essen-Kettwig saniert und mit der Auvictum Holding einen neuen Betreiber gefunden. Der Seniorencampus verfügt über 76 Pflege-Appartements und 41 barrierefreie Wohnungen, die nun renoviert und technisch neu aufgestellt sind. Die Wohnungen werden zum Vermögensaufbau und zur Altersvorsorge privaten Investoren angeboten.

► **IN OBER-RAMSTADT** in Südhessen ist die Erweiterung des DRK Heinrich Gerold Haus abgeschlossen. Nach zehn Monaten ist der Neubau bezugsfertig. Das Haus, ein Anbau an das Bestandsgebäude, verfügt über 30 Zimmer in zwei Wohngruppen und wurde in Holzständerbauweise nach KfW-40-Standard errichtet. Nun steht die Sanierung des Altbaus an. Dort werden unter anderem Doppelzimmer in Einzelzimmer umgewandelt, sodass in der gesamten Anlage künftig 100 statt bislang 87 Pflegeplätze zur Verfügung stehen.

► **IN MAGDEBURG** hat das Pflegeunternehmen Humanas den Bau eines Wohnparks für Senioren auf dem Areal der Wohnungsbaugenossenschaft „Die Stadtfel-



Foto: Carestone

Die neue Wohnanlage in Essen-Kettwig verfügt über 76 Pflegeplätze und 41 barrierefreie Wohnungen.

der“ im Neustädter Feld begonnen. Der Wohnpark wird in Modulbauweise errichtet und soll unter anderem ein Angebot für Mieterinnen und Mieter der Genossenschaft sein, um ihnen eine Möglichkeit zu geben, auch im Alter im gewohnten Umfeld preisgünstig leben zu können. Die Genossenschaft betreibt rund 250 Wohnungen in direkter Umgebung des Projekts. ┘



MEHR IMMOBILIEN-NEWS
careinvest-online.net

basierte professionelle Vorgehen führt zu einer effizienten Führung. Egoistische Denk- und Handlungsmuster werden abgelegt und dafür Engagement und Teamgeist aufgebaut.

Transformationale Führung wird in der Literatur meist als Weiterführung der transaktionalen Führung dargestellt. Diese gründet auf einem rationalen Austauschverhältnis (wie Gehaltserhöhung oder Bonuszahlung für Arbeitsleistung). Die Führungskraft kontrolliert sowohl den Weg als auch das Ziel dieses Austausches.

Ein derartiges Vorgehen der bedingten Belohnung und Kontrolle steht im Gegensatz zur transformationalen Führung, bei der, durch die von der Führungskraft entwickelte Vision, Sinn gestiftet wird. Auf diese Werte wird die Organisation langfristig ausgerichtet.

Führung mit Feedback

Für eine effiziente Umsetzung spielt das Führungsstil-Feedback eine entscheidende Rolle. Es zeigt die Differenzen zwischen Selbstbild und Fremdbild auf und liefert überraschende Einsichten, die bei den Führungskräften neue Lernprozesse auslösen. So ist die Restrukturierung von Vorstellungen über effektive Führung



„Für eine effiziente Umsetzung des Konzepts spielt das Führungsstil-Feedback eine entscheidende Rolle.“

Uwe Kowalzik, Coach und Supervisor

stets Bestandteil transformationaler Führungskräfte-Trainings. Teilnehmende reflektieren hier ihre Erfahrung über effektive und ineffektive Verhaltensweisen.

Dabei findet die Methode der Zielsetzung Anwendung. Die Führenden setzen sich eigene Ziele, die die bereits erfassten Entwicklungspotenziale berücksichtigen, um das jeweilige Verhalten nach dem Training fokussiert weiter zu entwickeln. Unabhängig

GASTAUTOR
dieses Beitrags ist Uwe Kowalzik, Coach und Supervisor (DGSV), Trainer und Interim-Manager in der Altenhilfe. www.uwekowalzik.de

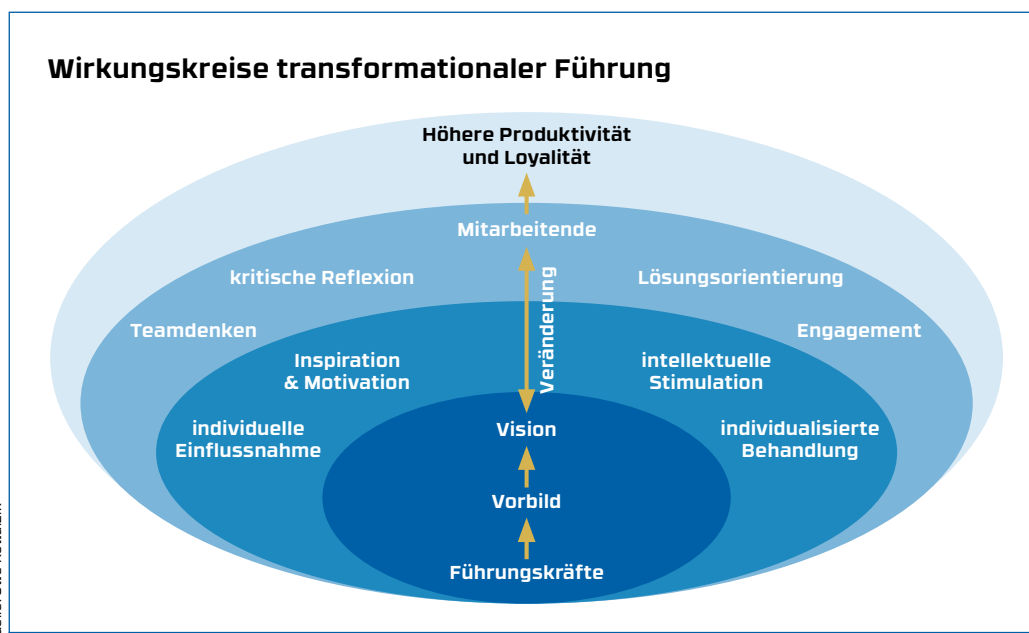
gig vom jeweiligen Führungsstil-Paradigma wird eine Veränderung im Führungsverhalten erreicht, wenn die gesetzten Ziele bestimmten Kriterien genügen.

Als Transfersicherung dienen zahlreiche Instrumente und praxiserprobte Methoden. Im komplexen Arbeitsalltag helfen sie bei der Umsetzung der transformationalen Führung. Sie werden in Übungen ausprobiert und ausgewertet. Schließlich fördert auch der kollegiale Austausch während der Trainings praxisnahe Erfahrungswerte, die zum weiteren Lernen anregen. Natürlich spielen bei den einzelnen Verhaltensweisen auch organisationspezifische Merkmale, wie etwa aktuelle Prozess- und Produktentwicklungen eine Rolle.

Hindernisse im Betrieb

Offen ist, warum bisher nicht mehr Unternehmen die wissenschaftlichen Erkenntnisse nutzen, um ihre Führungskräfte-Optimierung zu fördern. Hierzu ein Antwortversuch: Die aktuellen Erkenntnisse sind oft noch nicht in die Personalabteilungen vorgedrungen und in Lehrbüchern findet sich wenig bis nichts zur evidenzbasierten Personalarbeit. Unternehmensberatungen sind überdies darauf fokussiert, ihre eigenen Entwicklungsmaßnahmen zu verkaufen. Auch mangelt es noch am Problembewusstsein beim Kunden selbst. Personaler stellen oft zu wenig kritische Fragen zu Nachweisen der Effektivität.

Die Ausführungen zeigen, dass ein transformationaler Wandel tiefgreifende Veränderungen und strategische Neuausrichtungen in Einrichtungen der Altenhilfe erfordert. Die ineinander verzahnte Einbeziehung einzelner Personen sowie der Organisation sind dabei wesentliche Eckpfeiler der Umsetzung. Dabei geht es nicht nur um Maßnahmen zur Steigerung der Effizienz, sondern vielmehr um grundlegende Veränderungen mit möglicher – positiver – Schockwirkung. Der Wandel setzt deswegen kontrolliert geplante Umsetzungs-Phasen voraus. └



Im Kern der Wirkung des Prinzips der transformationalen Führung steht die Vorbildfunktion der Führungskräfte.

Quelle: Uwe Kowalzik