



# Führungsstil versus Unternehmenserfolg

Der Einfluss von transformationaler Führung auf den Unternehmenserfolg auch aus Beratersicht

Text: Andreas Blancke

## Führung heute

Unternehmen die sich auf bestehenden Märkten behaupten wollen oder neue Märkte erschließen möchten, müssen sich strategisch und operativ anpassungsfähig zeigen. Die Kernkompetenzen der Unternehmen bedürfen einer permanenten Weiterentwicklung, um mit den sich ständig wandelnden Marktbedingungen Schritt zu halten und zukünftige Marktbedingungen zu antizipieren. Die notwendige Innovationskraft durch motivierte und inspirierte Mitarbeiter beeinflusst entscheidend Wachstum, Profitabilität und Sicherung des Fortbestandes des Unternehmens und somit deren Erfolg. Beeinflusst werden Mitarbeiter durch ihre Führungskräfte und natürlich deren Führungsstil.

Der transformationale Führungsstil verändert (transformiert) das Verhalten der Mitarbeiter auf ein höheres Level. Hierdurch werden Führungskräfte respektiert, bewundert und als Vorbild wahrgenommen.

## Aus der Praxis

Frederic Smith, Chef von FedEx, war einer der ersten Unternehmer der den transformationalen Führungsstil erfolgreich eingeführt hat. Das hierdurch

entstehende Vertrauen motiviert die Mitarbeiter zu höheren Leistungen, zu mehr Selbstständigkeit und regt verstärktes unternehmerisches Denken an. So kann eine Organisation bzw. ein Unternehmen schneller und effizienter auf Marktveränderungen reagieren. Der transformationale Führungsstil ist eine Weiterentwicklung des Führens mit Zielvereinbarungen und wirkt sich unmittelbar auf den Unternehmenserfolg aus.

Als Interim Manager habe ich es mir zur Gewohnheit gemacht, die auftretenden Probleme beim Kunden nach der 5 M Methode (Mensch, Maschine, Material, Methode, Milieu) zu strukturieren und zu analysieren. 85% aller Probleme lagen bei der Kommunikation und der Führung. Insbesondere als Berater bzw. Interim Manager trifft man in geballter Form auf „verkrustete“ Strukturen und Führungsdefizite, die das Unternehmen meist in die Schwierigkeiten gebracht hat, weswegen der Interim Manager gerufen wird.

## Führung als Inspirator und Motivator

Der richtige Führungsstil, der Umgang mit dem Mitarbeiter, das Führungsverhalten und natürlich auch die Klassifizierung der „Geführten“ sind wichtige Einflussfaktoren auf die intrinsischen und motivierenden Parameter die über die Mitarbeiter auch den Unternehmens-

erfolg bzw. Gewinn beeinflussen können. Letztlich sind es die Mitarbeiter die mit Ihrer Innovations- und Motivationskraft den Unternehmenserfolg gewährleisten.

Der subjektive Führungsstil ist Inspirator und Motivator. Transformational Führende können den Leistungsanspruch erhöhen, den Mitarbeiter an sich selbst stellen und diese zu Leistungen motivieren, die über den allgemeinen Erwartungen liegen. Ob eine Führungskraft auch als solche wahrgenommen und respektiert wird, hängt natürlich auch von dem Führungsstil ab.

## Stand der Forschung

In einer aktuellen Studie des [Institut für Management-Innovation zur transformationalen Führung](#) wurden Geschäftsführer und Führungskräfte von mittelständischen Unternehmen befragt. Aus diesen Erkenntnissen entstand eine Online-Befragung mit 4.107 Teilnehmern.

Im Rahmen dieser Studie wurde festgestellt, dass die wesentlichen Merkmale der transformationalen Führungskräfte wie folgt aussehen:

- Die meisten sind älter als 44 Jahre, haben eine kaufmännische Ausbildung und arbeiten in Unternehmen mit mehr als 2000 Beschäftigten.

- Bei Frauen findet man diesen Führungsstil häufiger als bei Männern (Interview Magazin, Ausgabe Nr. 4/2012).

## Eigenschaften transformationaler Führung

Die zentralen Eigenschaften transformationaler Führung werden demnach wie folgt durch die vier I's beschrieben:

### 1. Inspirierende Motivation

Die Führungskraft vermittelt im Alltag den Geführten Zutrauen und Hoffnung und aktiviert so den Teamgeist der so auch aufrecht erhalten wird.

### 2. Intellektuelle Stimulation

Durch Hinterfragung von Meinungen und Voraussetzungen durch die Führungskraft, werden alternative, unorthodoxe Wege stimuliert.

### 3. Individuelle Wertschätzung

Die Führungskraft hilft dem Geführten bei der individuellen Entfaltung von Wachstums- und Leistungspotenzialen.

### 4. Idealierte Einflussnahme (Charisma)

Die Führungskraft strahlt durch Ihre Vorbildfunktion die entsprechende Glaubwürdigkeit aus, was wiederum zu Anerkennung führt.

## Führungsprinzipien erfolgreich gestalten

Eine an der Harvard Business School durchgeführte Analyse zeigte auf, dass durch engagierte und motivierte Mitarbeiter den durch Rendite und Wachstum gemessenen Unternehmenserfolg mehr als verdreifachen kann. Kennzeichnend für diese Mitarbeiter waren Verantwortungs-, Lern- und Leistungsbegeisterung, Loyalität, Teamgeist. Sie dachten unternehmerisch und arbeiteten diszipliniert auf die Umsetzung der Unternehmensziele hin.

Diese Wunschqualitäten werden jedoch erst durch das Verhalten der Vorgesetzten hervorgebracht, was sich wie nachfolgend beschrieben grundsätzlich „leicht“ beeinflussen lässt:

- Versprechen müssen eingehalten werden
- Nur das sagen was auch gemeint ist
- Verlässlichkeit gegenüber den Mitarbeitern

- Erfüllen einer Vorbildfunktion
- Die eigenen Werte auch leben
- Nie auslernen und den Verbesserungsprozess ständig suchen und unterstützen

Der offene Umgang eines Vorgesetzten mit Kritik und der Respekt vor den Mitarbeitern sollten heutzutage selbstverständlich sein. Kein Mitarbeiter möchte vor den Kollegen bloß gestellt werden. Mitarbeiter wünschen sich den nötigen Rückhalt in Situationen wo Fehler passiert sind und den regelmäßigen geschäftlichen Informationsfluss.

Transformationale Führungskompetenz spiegelt sich im Verhalten der Mitarbeiter wieder:

- Der Mitarbeiter kann sich mit dem Vorgesetzten und dem Unternehmen identifizieren.
- Die Mitarbeiter sind bereit auch über den Vorgaben definierte Leistungen zu erbringen.
- Die Mitarbeiter verfügen über die Kompetenzen und Fähigkeiten sowie Ressourcen, um kundengerecht die Aufgaben zu erfüllen.
- Es herrscht eine vertrauensvolle Kommunikation im Dialog auf der Basis von Transparenz und Offenheit.
- Erwartungen und Konsequenzen bei Nichterfüllung von Anforderungen werden gegenüber den Mitarbeitern klar kommuniziert. Verantwortung steht über Rechtfertigung.
- Ein innovatives Handeln der Mitarbeiter an den wirtschaftlichen Unternehmenszielen wird gefördert und umgesetzt.

## Wichtige Erkenntnis nach 20 Jahren in Mittelstand und Konzern

Als Interim Manager, Berater oder Consultant war ich in einer Vielzahl von Unternehmen tätig. Die Beständigkeit meiner Tätigkeit und somit auch der Erfolg für das Unternehmen hing neben meiner fachlichen Kompetenz mehr noch von der Fähigkeit ab, sich auf den bestehenden Führungsstil einzustellen und diesen bei Bedarf transformational auszurichten.

Ob als Führungskraft auf Zeit oder Teammitglied spielt hierbei keine Rolle, entscheidend ist der transformationale Dialog. Wenn es nicht der Unternehmenskultur entspricht, sollten die

intrinsic Hebel der Inspiration, Innovation und Motivation gestellt werden, damit es zumindestens in diese Richtung geht.

**Andreas Blancke**, Mitglied der DDIM und geschäftsführender Gesellschafter von Food Resource Management GmbH, ist langjähriger Experte für kundengerechte Lösungen im Interim- und Projektmanagement im Bereich der Lebensmittelindustrie. Neben der Unternehmensbewertung und der Wertschöpfungsketten-Analyse zählt auch die Begleitung im Nachfolgeprozess eines Unternehmens und die Expertenvermittlung zu seinen weiteren Kernkompetenzen. Als Wirtschaftspsychologe begleitet er zudem die Führungs- und Change Prozesse im Unternehmen.



Andreas Blancke

### Food Resource Management GmbH

Geschäftsführender Gesellschafter  
Weimarische Str. 15  
01127 Dresden  
Tel.: +49 (0)176 782 77 295

✉ [blancke@food-resource.de](mailto:blancke@food-resource.de)  
 🌐 [www.food-resource.de](http://www.food-resource.de)

**Food Resource Management®**