



Willkommen

Von Alfred Krupp zu Jürgen Klopp

Führung im Wechsel von der Transaktion zur Transformation



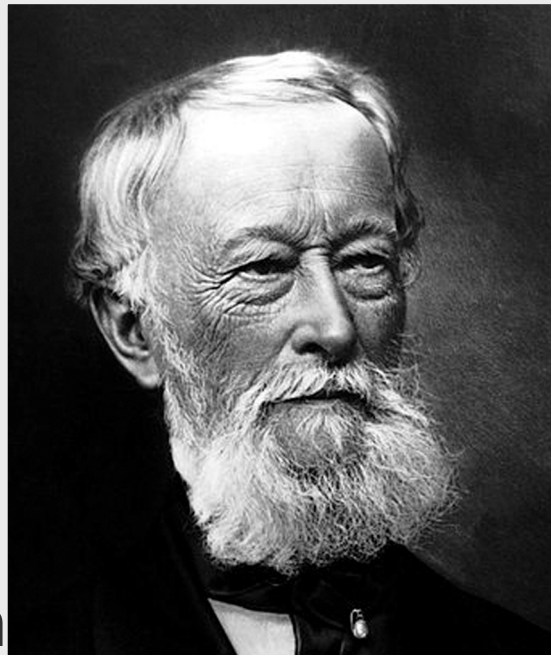


Von Alfred Krupp zu Jürgen Klopp

Alfred Krupp * 26.04.1812
+ 04.07.1887

* 16.06.1967 Jürgen Klopp

- Mit 14 Jahren GF
- 1836 für seine 60 MA Betriebskrankenkasse
- 1848 kauft er die Firma für 40.000 Taler
- 1856 Sterbekasse
- Bei seinem Tod 20.000 MA und 150 Fans



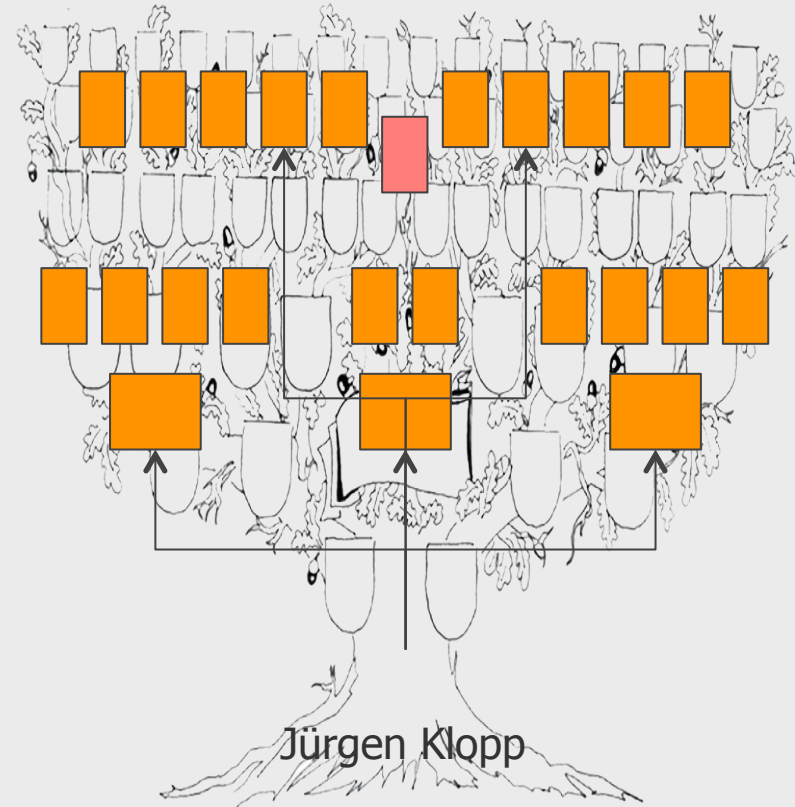
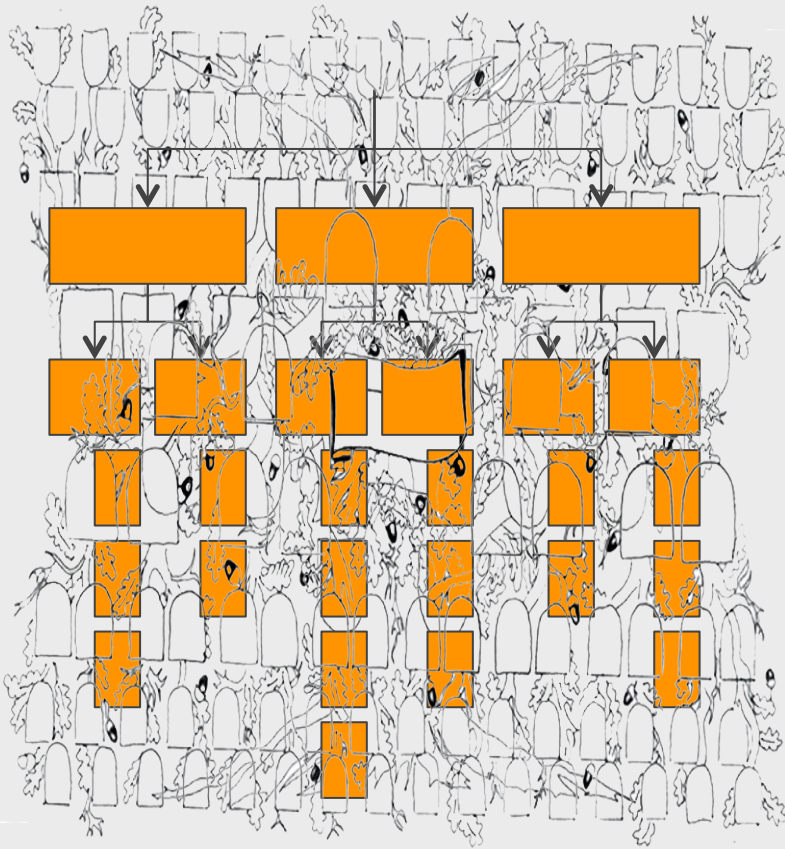
- 1990-2001 Stürmer beim FSV Mainz 05
- 1995 Dipl. Sportwissenschaftler
- 2001 Trainer FSV Mainz 05
- 2004 erste Bundesliga
- 2008 Trainer BVB
- 2011 und 2012 Deutscher Meister
- 83 MA / 75.000 Fans

Was verbindet sie? Was trennt sie?



Hierarchien

Alfred Krupp



Jürgen Klopp



Grundhaltungen der Führung

Alfred Krupp

- Mitarbeiter sind „**Mittel**“
- Wesentliche Mitarbeiter sind Hilfskräfte
- Chef gibt Anweisungen
- Chef entscheidet
- Chef führt mit Kontrolle
- Schweiß durch Druck
- Förderung Fleißorientierung

- Mitarbeiter sind „**Mittelpunkt**“
- Wesentliche Mitarbeiter sind Profis
- Beteiligt, vereinbart, regt an
- MA entscheiden in Grenzen selbst
- Chef führt mit Zutrauen/Vertrauen
- Schweiß durch Lust
- Förderung Potenzialorientierung

Jürgen Klopp



Talente fördern

Die Aufgabe lautet:

Alle müssen auf den Baum klettern!

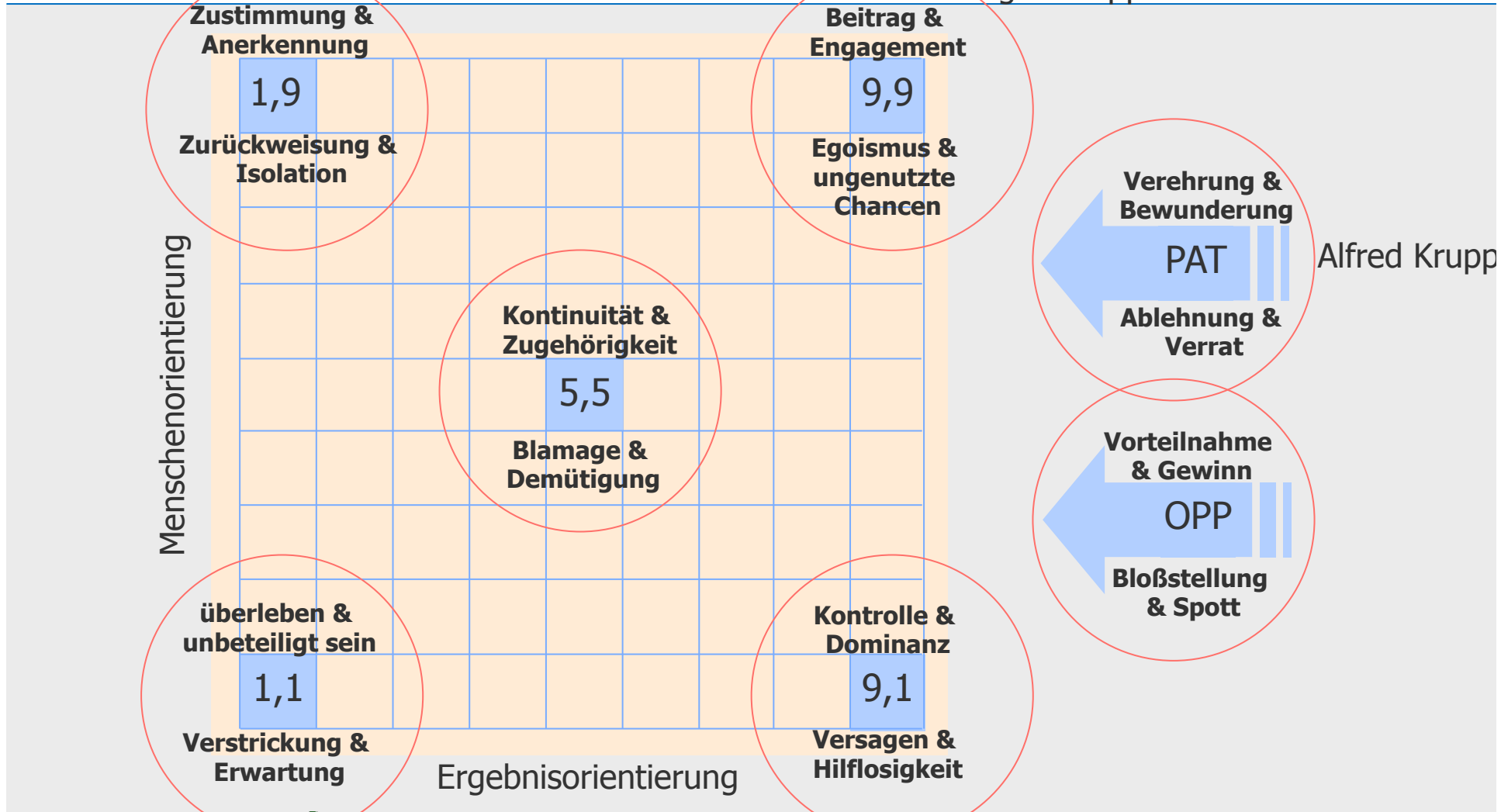




Leadership Grid

von Blake und Mouton

Jürgen Klopp

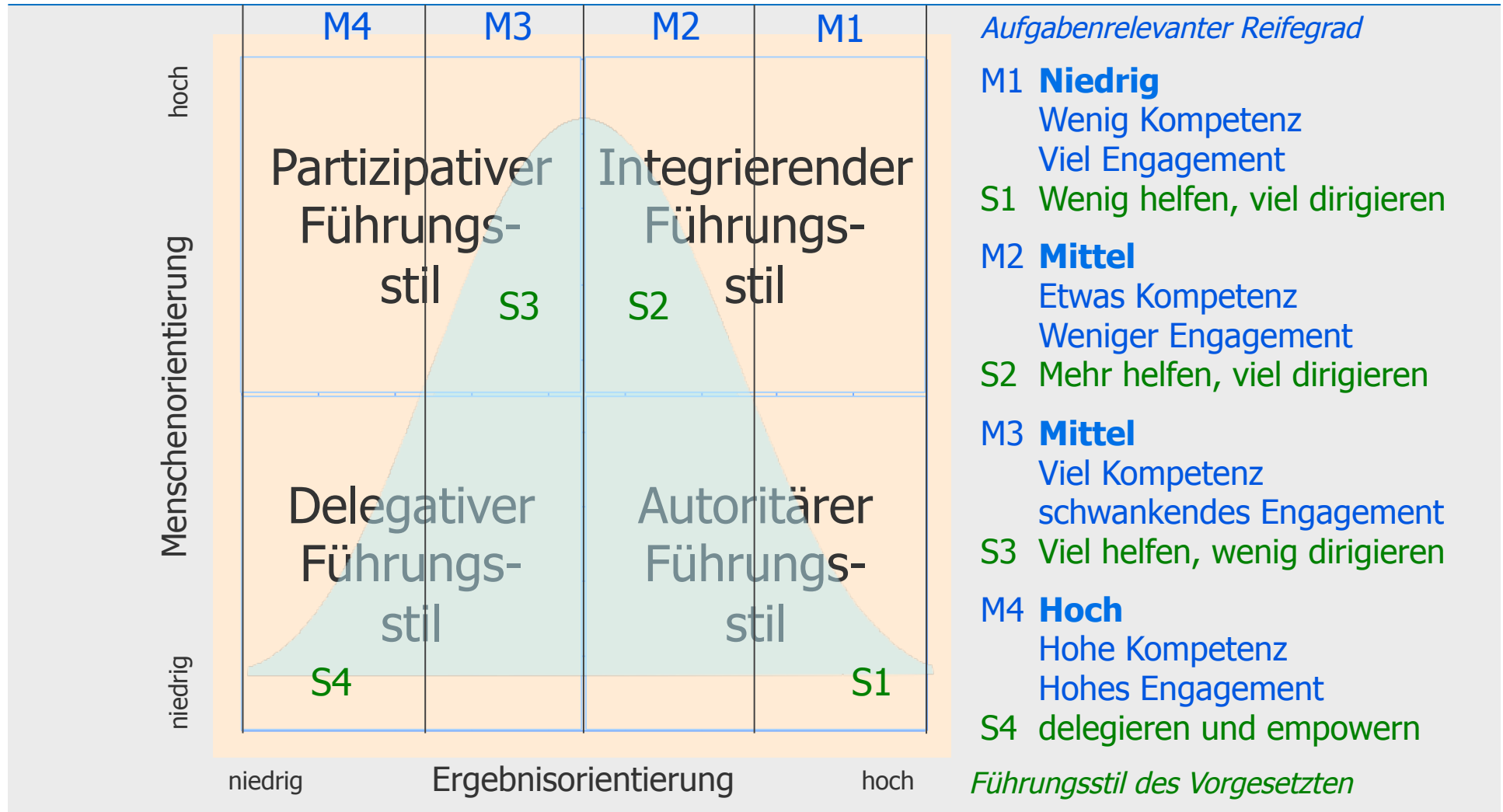


Alfred Krupp



Wichtigste Führungsstile

Situative Führungstheorie nach Hersey und Blanchard



Aufgabenrelevanter Reifegrad

M1 Niedrig

Wenig Kompetenz

Viel Engagement

S1 Wenig helfen, viel dirigieren

M2 Mittel

Etwas Kompetenz

Weniger Engagement

S2 Mehr helfen, viel dirigieren

M3 Mittel

Viel Kompetenz

schwankendes Engagement

S3 Viel helfen, wenig dirigieren

M4 Hoch

Hohe Kompetenz

Hohes Engagement

S4 delegieren und empowern

Führungsstil des Vorgesetzten



Was unterscheidet Krupp und Klopp?

Alfred Krupp

- Patriarch
- Transformation „Maschine“
- Vorgabe
- Materielle Belohnung
- Motto:
„Herrschen und gehorchen“

Jürgen Klopp

- Coach
- Transformation „Sinn“
- Ziel
- Immaterielle Belohnung
- Motto:
„Führen und folgen“



Werte in der Führungsarbeit



Menschen wollen geführt werden

Geistige Gefolgschaft

Verstehen

Emotionale Gefolgschaft

JA-sagen

Körperliche Gefolgschaft

Tun

Bergführer treiben nicht, managen nicht – sie gehen mit den Menschen!

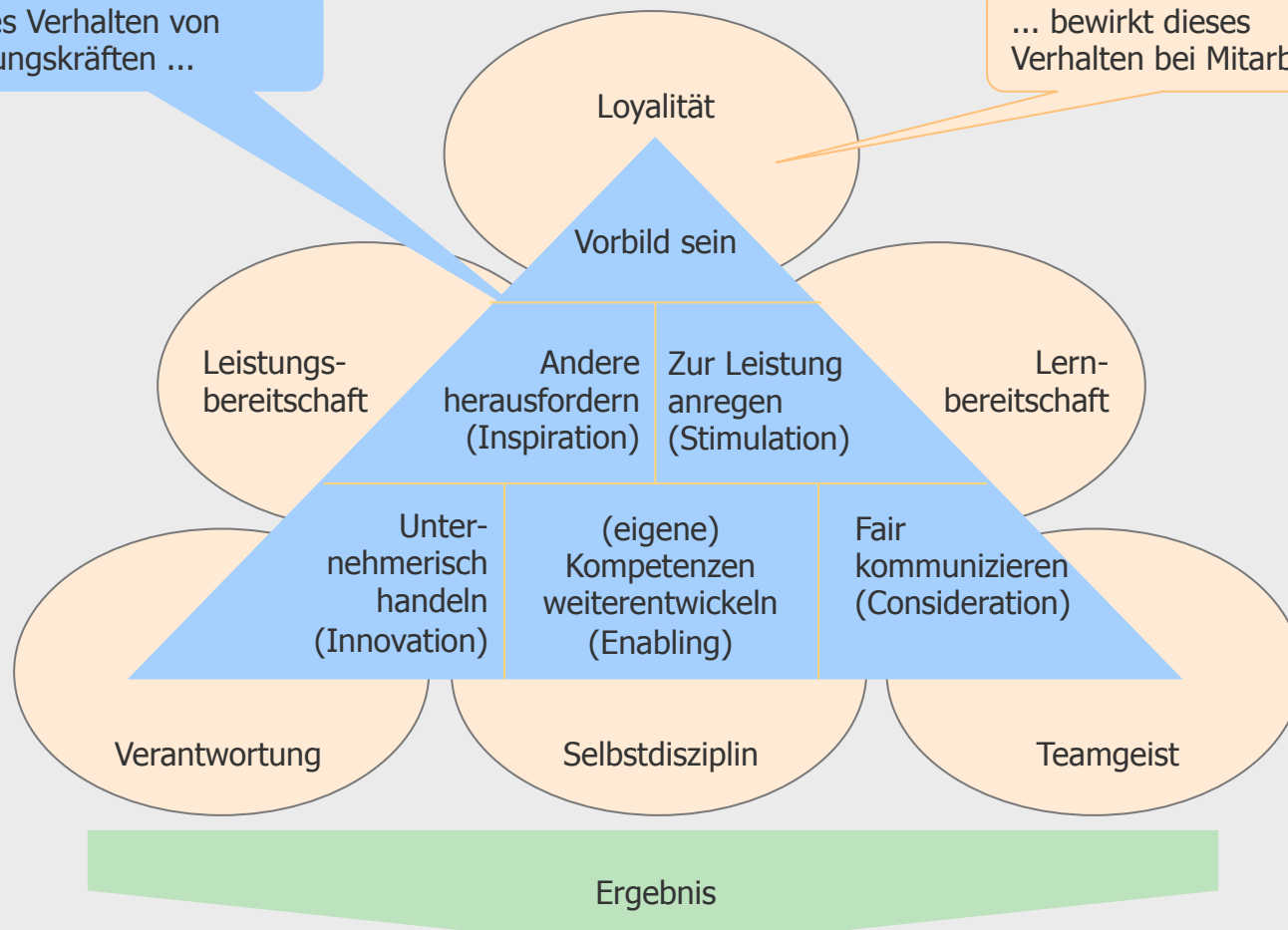


Verhaltensspiegel

Nach Prof. W. Pelz, Institut für Managementinnovation

Dieses Verhalten von Führungskräften ...

... bewirkt dieses Verhalten bei Mitarbeitern



Höhere Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit >>> Folge höhere Produktivität



Was motiviert, was regt die Leistungsbereitschaft an

Frederik Herzberg unterscheidet

Hygienefaktoren

- Gehalt
- Sozialleistungen
- Urlaub
- Arbeitsbedingungen

Transaktion

Motivationsfaktoren

- Sinnorientierung
- Feedback u. Lernkultur
- Gestaltungsmöglichkeiten
- Teamarbeit

Transformation



Definition

Transaktion

Leistungstausch / Kauf

etwas *trans* (über) *agere* (führen) / übertragen

hier

Mitarbeiter stellt sich, seine Zeit und seine Arbeitskraft gegen Geld zur Verfügung

Transformation

etwas verändern, erneuern, verbessern, umformen, gestalten

hier

Führungskraft und Mitarbeiter wollen gemeinsam etwas Größeres erreichen



Transaktionale Führung

- Anreiz-Beitrags-Theorie
 - Tauschgedanke
 - Versprechen Belohnung (Geld / Weiterbildung / Beförderung) für gute Leistung
- Gerechtigkeitstheorie
 - Arbeitsbeziehung wird bestimmt von Verhältnis Input >< Output
- Weg-Ziel-Theorie
 - Baut auf den Erkenntnissen der Erwartungstheorie auf
 - Mensch als rationaler Entscheider
- Management by Exeption (Ausnahme)
 - Aktiv: beobachtet, greift ein wenn als nötig empfunden
 - Passiv: greift ein auf des Wunsch MA, oder wenn Standards nicht erreicht werden



Transformationale Führung

- Eigenschaftstheorie
 - Herausragende menschliche Leistungen sind auf die Persönlichkeitseigenschaften des Führenden zurückzuführen

- Der transformationale Leader
 - verändert
 - die Einstellungen und Wünsche der Geführten
 - bricht Althergebrachtes (Strukturen, Normen, Denkweisen) auf
 - spricht den ganzen Menschen an
 - nicht nur den homo-oeconomicus
 - auf einer tieferen emotionalen Schicht
 - weckt Begeisterung
 - für sachbezogene Werte, Ziele und Aufgaben
 - macht den Geführten zum Führer (Mitunternehmer)



Transaktionale Führung

- Vorteile
 - Klare Ziele bieten Handlungssicherheit
 - Gut für Routinetätigkeiten
 - Management by Exeption erlaubt der FK mehr Freiräume

- Nachteile
 - Spricht nur den homo-oeconomicus an (Mensch als Nutzenmaximierer)
 - Extrinsische Motivation stößt an Grenzen
 - Belohnungsanreize lassen nach
 - Ressourcen sind begrenzt (Beförderung / Geld)



Transformationale Führung

■ Vorteile

- Erzeugt herausragende Leistungen
- Fördert neue Denkweisen
- Ist nicht auf extrinsische Belohnung beschränkt
- Personenbezogene Führung (und geringer Druck) fördert die Produktivität (n. Likert)

■ Nachteile

- Nicht immer angemessen (Fließbandarbeit)
- Führungskräfteentwicklung (-training) notwendig
- Nachfolgeprobleme (emotionale Bindung an den Leiter)



Zusammenfassung

Transaktionale Führung

- Formulierung und Vereinbarung konkreter Ziele
- (Rechtzeitiges) Reagieren auf Fehler und Abweichungen
- Belohnung für vereinbarte Zielerreichung und Verhaltensregeln

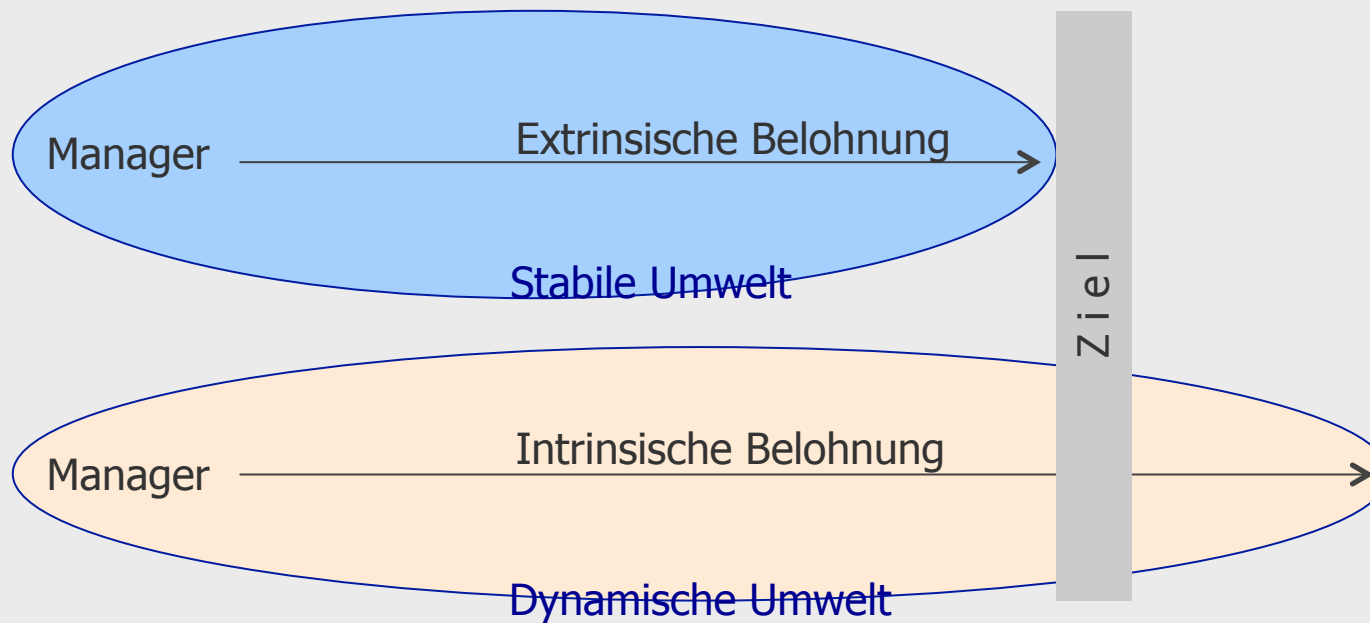
Transformationale Führung Nach Bass und Avolio

- **Idealisierter Einfluss**
moralischen Ansprüchen gerecht werden, Vorbild sein, Verlässlichkeit
- **Inspirierende Motivation**
attraktive Vision und herausfordernde Ziele, Teamgeist, Zuversicht und Vertrauen, dass Ziele erreicht werden können
- **Intellektuelle Stimulierung**
regt MA an kritisch zu hinterfragen, Probleme eigenständig zu lösen, fördert so Kreativität
- **Individuelle Förderung**
geht auf individuelle Bedürfnisse ein, fördert gezielt Fähigkeiten und Stärken



Warum?

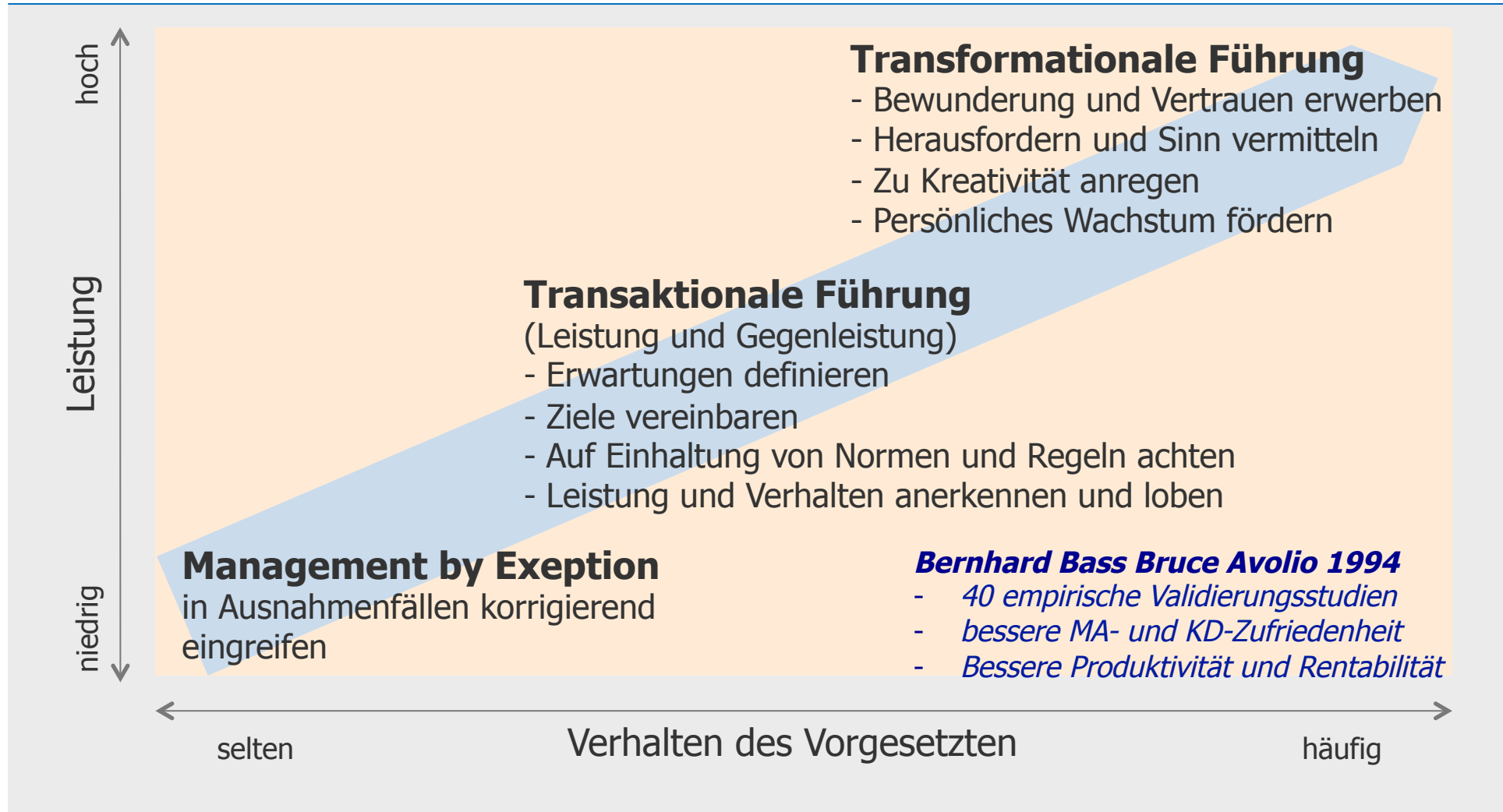
- Warum ist heute transformationale Führung wichtiger/richtiger?
 - Wertewandel führt zu mehr Selbstverwirklichung
 - Umwelt ist heute wesentlich dynamischer
 - Die Aufgaben sind komplexer und vielschichtiger geworden
 - Die Ausweitung der Leitungsspanne nimmt tendenziell zu





Transformationale Führung und Leistung

Nach Prof. W. Pelz, Institut für Managementinnovation





Eigenschaften transformationaler Führungskräfte

- Hohes Selbstwertgefühl, Sicherheit in Wirkung und Fähigkeiten
- Hohe Sensitivität gegenüber Umwelt, Unternehmen, Mitarbeiter und deren Bedürfnisse die sie in ihren Interaktionen mit ihnen entwickeln
- Schätzen Ressourcen und Grenzen für Veränderung richtig ein
- Unkonventionelles Verhalten, um Visionen zu erklären und Ziele zu erreichen
- Sie entwickeln, bewegen sich stets weiter und vermeiden „Status quo“
- Sie zeigen persönliche Risikobereitschaft
- Sie bilden ihr **Charisma** weiter
 - Optimierung emotionaler Intelligenz
 - Optimismus
 - Erkennen und bewusstes Steuern der eigenen Wirkung
 - Verbesserung der Stimmigkeit zwischen verbaler, nonverbaler und paraverbaler Kommunikation
 - Achtsamkeit und Bewusstheit für ihre Umwelt



Charismatische Führung

Nach Conger und Kanguno

In welchen Dimensionen findet charismatische Führung statt

- **Kommunikation einer Vision**
FK bietet inspirierende Ideen und Visionen und präsentiert sie entsprechend
- **Politisches Gespür**
FK erkennt rechtzeitig Gefahren und Risiken aber auch Chancen
- **Unkonventionelles Verhalten**
FK überrascht durch ungewöhnliche Maßnahmen und Abweichung von Gewohntem
- **Persönliche Risikobereitschaft**
FK nimmt persönliche Risiken in Kauf und scheut keinen persönlichen Aufwand
- **Sensibilität für Bedürfnisse der Mitarbeiter**
FK zeigt Interesse für die Bedürfnisse der MA und behandelt diese mit Respekt
- **Empowerment (befähigen und Verantwortung übertragen)**
FK gestaltet und delegiert verantwortungsvolle Aufgaben an MA



Effekte charismatischer und transformationaler Führung

Nach Conger und Kanguno

Positive Einflüsse

Nachweisliche Ergebnisse durch Studien

- Deutlich höhere Mitarbeiterzufriedenheit
- Wahrgenommene Effektivität der Führungskraft
- Bereitschaft zu außergewöhnlichem Engagement
- Commitment (emotionale Bindung an das Unternehmen)
- Verbesserung der Ergebnisse/Leistungen (durch Indikatoren z.B. Verkaufszahlen)
- Seelische Gesundheit (Prävention von Stress und Burnout)
- Innovationsverhalten



Künftige Werte in der Führungsarbeit

Sinnvermittlung

- Wer sind wir, wer wollen wir sein
- (Über-)Erfüllung von Kundenbedürfnissen
- Moralischer oder ethischer Wert der Arbeit

Information

- Transparenz der Unternehmensziele
- ganzheitlicher Überblick über das eigene Aufgabengebiet
- Information über Abhängigkeiten und Forderungen anderer Teilorganisationen im Unternehmen
- Rückkopplung der Ergebnisse der eigenen Arbeit

Beteiligung

- Beteiligung an der Zielfindung und an Entscheidungsprozessen
- Mitgestaltung der eigenen Arbeit und des Arbeitsumfeldes
- Erfolgsbeteiligung (ideell / materiell)

Freiraum

- Möglichkeit zur Veränderung und Entwicklung
- Qualifizierungsangebote
- Toleranz gegenüber Fehlern oder Irrtümern bei der Erprobung von Verbesserungen und Veränderungen

Unterstützung

- Hilfe bei schwierigen Veränderungen
- Arbeit im Team
- Anerkennung und Förderung durch die Organisation



Führungskompetenzen

ComTeam-Studie 2012

Welche Kompetenzen müssten Führungskräfte deutlich verstärken oder neu entwickeln, um künftigen Herausforderungen gerecht zu werden?

Kommunikationsfähigkeit

Selbstreflektion

Konfliktfähigkeit

Mitarbeiterführung

Interkulturelle Kompetenz

Durchsetzungsfähigkeit

Zuhören

Motivationsfähigkeit

Authentizität

Entscheidungskompetenz

Offenheit

Empathie

Flexibilität

Strategisches Denken

Change Management



Hidden Champions: Vier Prinzipien – 1

Theodore Levitt, amerikanischer Marketingprofessor

- **Vorbild sein und Vertrauen aufbauen**
 - „Unternehmerische Haltung fördern sie nicht durch Weiterbildung... Sie müssen die Leute durch beispielhaftes Verhalten, durch Führung und durch kulturelles Vorleben, durch eine offensive Strategie dazu bringen. Das geht nicht von heute auf morgen, aber es geht“
 - „Wenn Sie so weit kommen, dass der Mitarbeiter ihnen vertraut ..., dann haben Sie es eigentlich ganz gut gemacht“

- **Durch anspruchsvollen Ziele motivieren**
 - „Wir haben eine ausgeprägte Vision, die auf Werten basiert, die wir auch gemeinsam mit den Mitarbeitern erarbeitet haben“
 - „Und wenn Sie es schaffen, die Leute einzubinden, dann schauen sie weder auf die Uhr noch auf die Entlohnung“

Befragung der Geschäftsführer von Hidden Champions zusammen mit Harald Dolles von der GGS (German Graduate School of Management and Law)
Aus etwa 500 derartiger Statements wurde der Fragebogen mit 6 Skalen zu je 8 Items entworfen (auf Basis des MLQ – Multifactor Leadership Questionnaire von Bass und Avolio)



Hidden Champions: Vier Prinzipien – 2

- **Selbstständigkeit anregen**
 - „Ich hinterfrage sehr viel ... ich will immer wissen warum... und dann kommt doch die Idee, man könnte es doch irgendwie anders tun.“
 - „Wenn man Neuerungen von oben drüberstülpt, hat man natürlich genau das, was Innovationen hemmt.“

- **Individuell fördern und intensiv kommunizieren**
 - „Meine Aufgabe ist es einfach: fördern, unterstützen, entwickeln, schauen, wer hat was drauf.“
 - Für jeden Mitarbeiter haben wir Kompetenzmodelle und Entwicklungspläne, und die werden mit dem Mitarbeiter diskutiert.“

Befragung der Geschäftsführer von Hidden Champions zusammen mit Harald Dolles von der GGS (German Graduate School of Management and Law)
Aus etwa 500 derartiger Statements wurde der Fragebogen mit 6 Skalen zu je 8 Items entworfen (auf Basis des MLQ – Multifactor Leadership Questionnaire von Bass und Avolio)

Was zeichnet Führungskräfte der Hidden Champions aus?

Nur für den persönlichen Gebrauch der Teilnehmer bestimmt



- Brennendes Verlangen nach Markt-/Welt-Führerschaft
- Frei von Furcht und vor Konventionen
- Absolutes Vorbild – sie verlangen nichts von anderen was sie nicht auch von sich verlangen würden
- Fähigkeit das Feuer der eigenen Vision auf andere zu übertragen
- Unbeirrbar durch eigenen gesunden Menschenverstand
- Alle Führungskräfte verbindet ein gleicher Geist (Schulung aller FK, kein Zufall)
- Feste zuverlässige personale Kommunikationsstrukturen (kaum E-Mail)
- Sehr autoritär in den Grundwerten: Zuverlässigkeit, Selbstdisziplin, Pünktlichkeit und Ordnung
- Partizipativ in Detail- oder Umsetzungsfragen
- Dezentrale Verantwortung bei klarer Rechenschaft



Klopps „Eigenschaften“

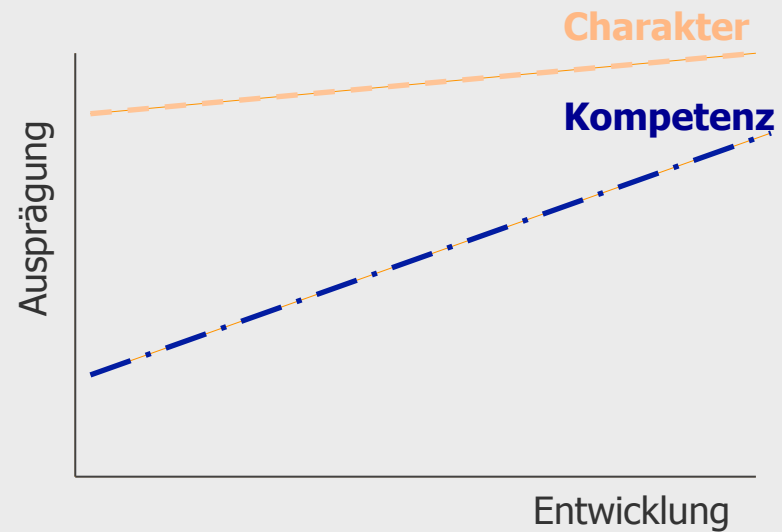
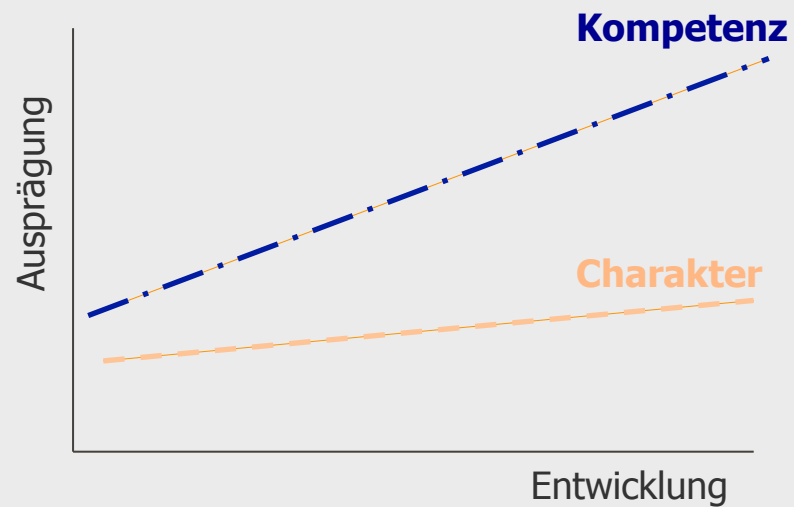
- Er glaubt das, was er sagt
- Er versieht seine Visionen und Ziele mit überzeugender Zuversicht
- Er fokussiert sich dennoch nur auf den nächsten Schritt (Spiel)
- Es ist erfüllt von ungeheurer Disziplin
- Er ist stets präsent und beobachtet aufmerksam
- Er kann trotz aller Emotionen treffsicher analysieren
- Er ist jederzeit authentisch (kein Filter „so etwas sagt man nicht“)
- Er ist sich selbst treu und lässt sein „Herz“ sprechen
- Er stellt das Team über den einzelnen (Teamspirit)
- Er fühlt sich nicht frei von Fehlern und Schwächen
- Er tut selbst was er von anderen verlangt – **Er ist ein Vorbild!**





Wonach wählen wir Führungskräfte aus?

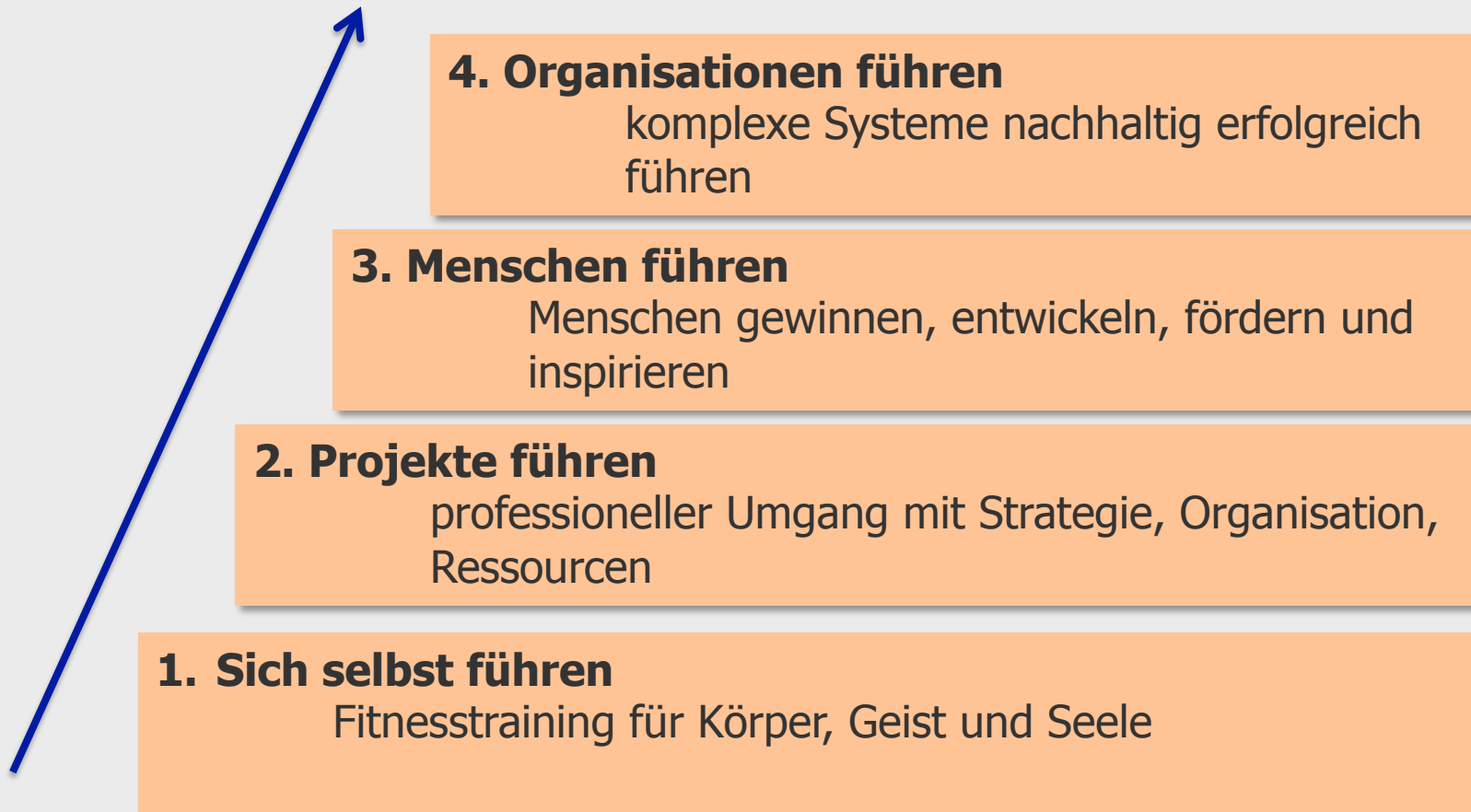
1. Charakter kommt vor Kompetenz





Wie entwickeln wir solche Führungskräfte?

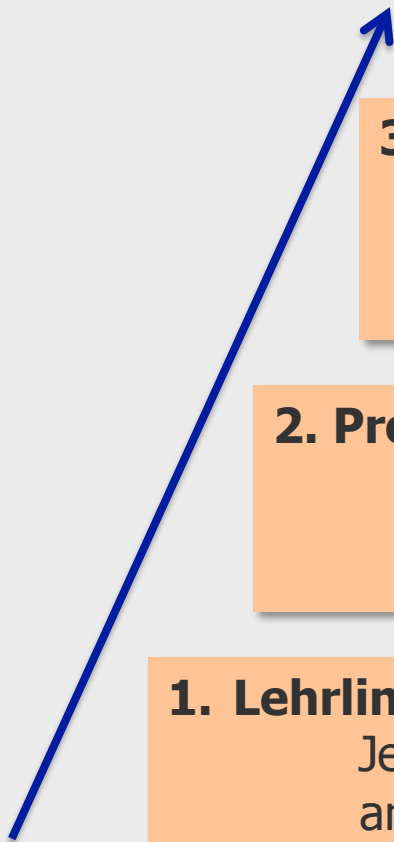
2. Charakter + Kompetenz = Mandat





Wie entwickeln wir solche Führungskräfte?

3. Vom „Lehrling“ zum „Meister“



3. Meister

Jemand, der ständig „Meisterwerke“ hervorbringt und seinen unverwechselbaren Stil entwickelt

2. Profi

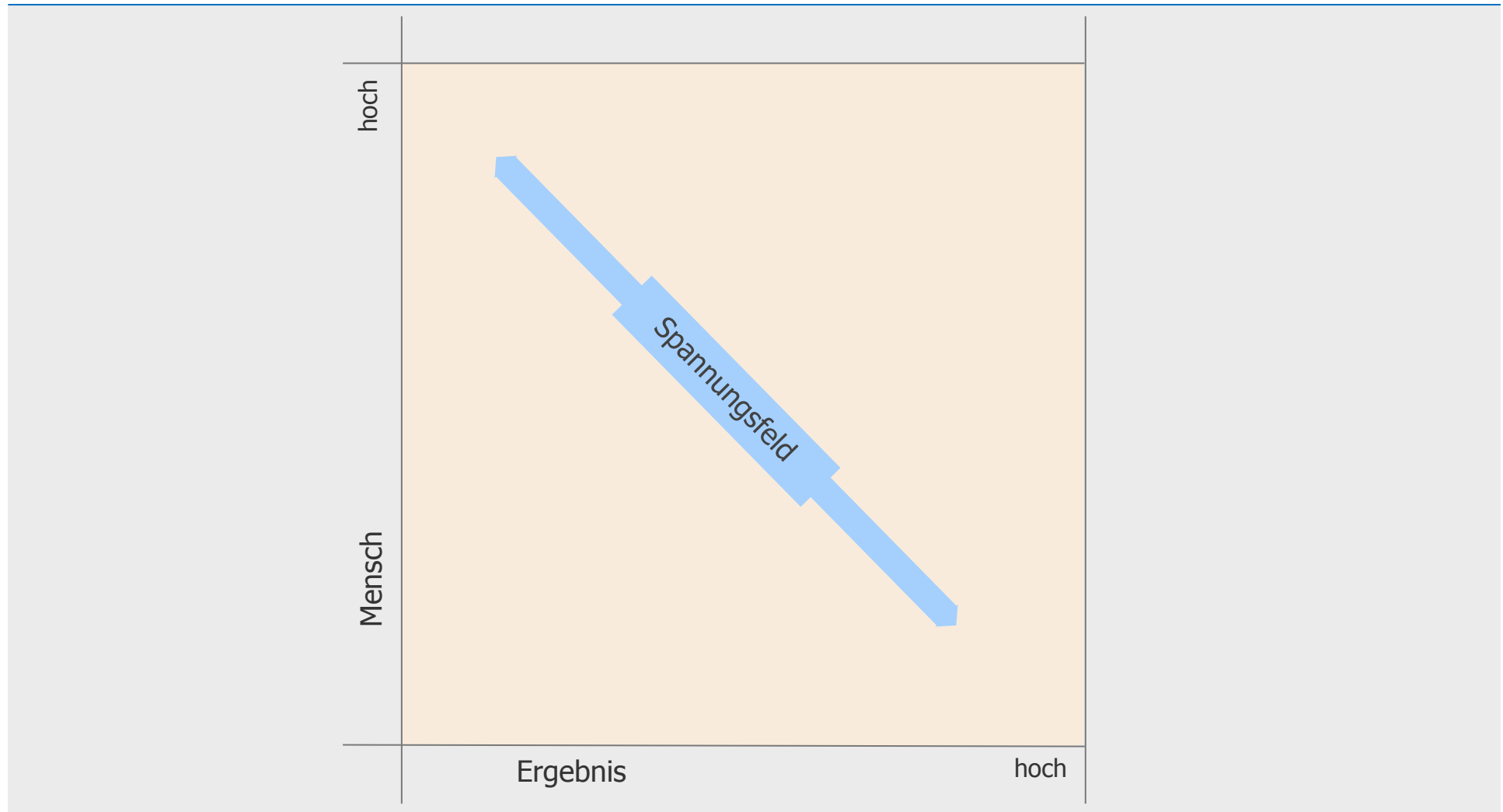
Jemand, der kontinuierlich professionelle Leistung auf hohem Niveau zeigt

1. Lehrling

Jemand, der sein Fach erlernt und sich alle Teilkompetenzen aneignet, die dazu gehören

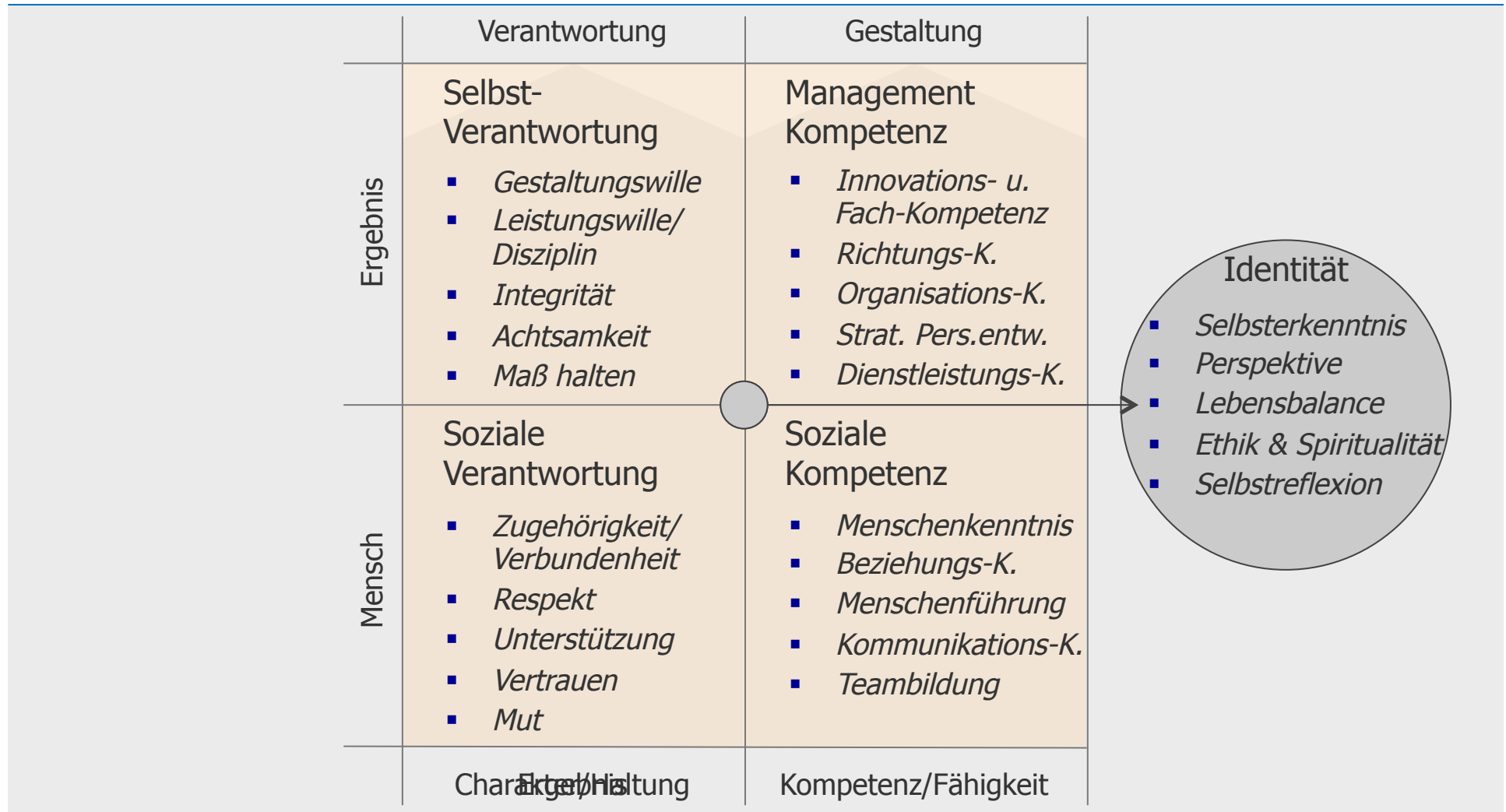


Wertebasierte, transformatorische Führung



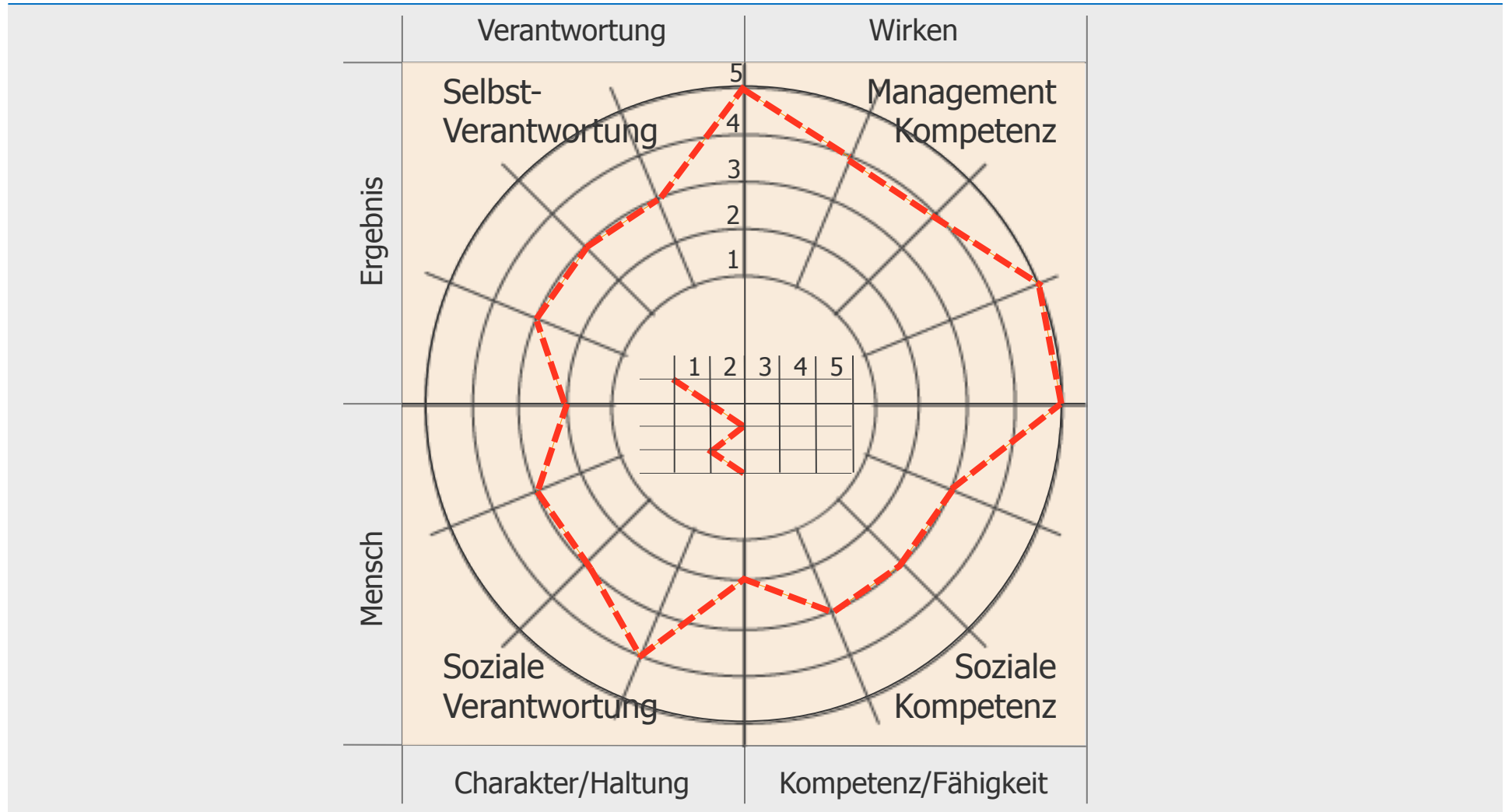


Wertebasierte, transformatorische Führung





Wertebasierte, transformatorische Führung





Danke, dass ich hier bei Ihnen sein durfte!

Ich wünsche Ihnen wertvolle Erkenntnisse und
allen Erfolg bei der Umsetzung.

Herzlichst – Reinhold Hartmann