

## Transformation im Führungskontext

Johannes Simetsberger und Hanne Rohrauer  
im Interview miteinander

Was löst der Begriff der „Transformation“ bei dir aus?

**Simetsberger:** Wenn ich mich mit dem Begriff der „Transformation“ beschäftige, kommt mir der Gedanke, dass dieser sehr positiv konnotiert ist. Vielleicht mag das mit unserer mitteleuropäischen Sozialisation zusammenhängen. „Umformen“, „verwandeln“, das bekommt rasch eine teleologische Schlagseite. Also zielgerichtet hin zum Guten, zur Erlösung. Ich denke aber, dass der Begriff auch mit dem Gedanken der Entropie in Verbindung gebracht werden kann. Dann würde eine zielgerichtete Transformation den Verfall verhindern.

**Rohrauer:** Für mich ist „Transformation“ ebenfalls positiv konnotiert. Ich stelle mir ein „Ankommen“ vor, das Ergebnis unzähliger kleiner Veränderungsschritte, die zu diesem tiefgehenden Wandel geführt haben. Dies zeigt sich dann auch auf der emotionalen Ebene. Eine freudvolle Akzeptanz der Situation, so, wie sie sich gerade zeigt. Das Ergebnis einer gelungenen Transformation ist Zufriedenheit.

Es geht um „Transformation“ im Führungskontext. Was bedeutet der Begriff für dich in diesem Kontext?

**S.:** Wenn es um eine Umformung geht, dann sollte sie wohl hin zum Eigentlichen sein. Hin zu den Kernaufgaben von Führung. Dem Succus des Führens.

**R.:** Im Führungskontext bedeutet Transformation, gemeinsam an der Zukunft zu arbeiten. Somit braucht es Fähigkeiten, die richtigen Leute ins Boot zu holen. Wichtig dabei ist die Zugkraft, eine Zielformulierung „hin zu“. Der Aktionsforscher Otto Scharmer behauptet, dass es nur fünf Leute mit Commitment braucht, um die Welt zu verändern. Es geht darum eine Vorstellung zu schaffen für die Mitarbeiter\*innen bereit sind, etwas mehr Energie als sonst zu investieren. Und das mit Zuversicht und leuchtenden Augen und nicht mit Verbissenheit.

Was sind dann die Aufgaben von Führung?

**R.:** Oft meinen wir, wenn wir von Führung sprechen, eigentlich Autorität. Sie beschreibt eine



**Johannes Simetsberger**, postgraduale Ausbildung Coaching und Organisationsentwicklung. Psychotherapeutisches Propädeutikum. Kunstschaffend

Rolle in einem sozialen System mit starker Wechselwirkung und Erwartungshaltung. Zwei grundlegende Formen der Autorität sind bei Führungskräften sichtbar, um auf die Erwartungen der Teammitglieder adäquat reagieren zu können: die formelle und die informelle Autorität. Die erste gibt Struktur, Schutz und Ausrichtung, die zweite Vertrauen und Zugehörigkeit. Eine weitere Aufgabe von Führung ist die Antizipation der Zukunft um proaktiv agieren zu können. Dazu gehört die Fähigkeit, sowohl ändern Menschen wirklich zuhören zu können, wie auch Systeme und die eigene Organisation wahrnehmen und „hören“ zu können. Otto Scharmer beschreibt in seinem Buch Theorie U – Von der Zukunft her führen vier Arten des Zuhörens. Scharmers zentraler Gedanke ist dabei: wie sich eine Situation entwickelt, hängt von der eigenen Herangehensweise und von der Qualität des Zuhörens ab. Während bei den ersten beiden Grundarten des Zuhörens der Fokus und Eigeninteresse des Zuhörers liegt, verschiebt sich der Fokus bei der späteren beiden Grundarten auf das Gegenüber. Dadurch verändert sich die Qualität und das Ergebnis der Kommunikation. Durch das wie es Scharmer nennt „schöpferische Zuhören“ passiert Innovation und Transformation. Sowohl bei den Gesprächspartner\*innen und in der Organisation.

**S.:** Wir in der ASOM verwenden ein aufgabenorientiertes Leitungsmodell. Im Ziel stehen verschiedene Kernaufgaben, wie sie auf dem Flipchartfoto abgebildet sind. Nun kann man aber auch noch einen Schritt dahinter treten und davon sprechen, dass das, was Führungskräfte tun sollten im Grunde das Entscheiden ist. Das ist der Succus der Führung. In einer systemtheoretischen Betrachtungsweise kann man sagen, dass sich Organisationen von anderen sozialen Systemen dadurch abgrenzen lassen, dass sie aus Entscheidungen bestehen. Entscheidung folgt auf Entscheidung – gibt es keine Entscheidungen mehr, stirbt die Organisation als soziales System. Das Entscheiden muss hierbei als ein stetiger Vorgang gesehen werden, und weniger als ein höchst dramatischer Akt, der coram publico, am besten in einer Großgruppenveranstaltung stattfindet. Und ergänzend dazu passt das Führungs-

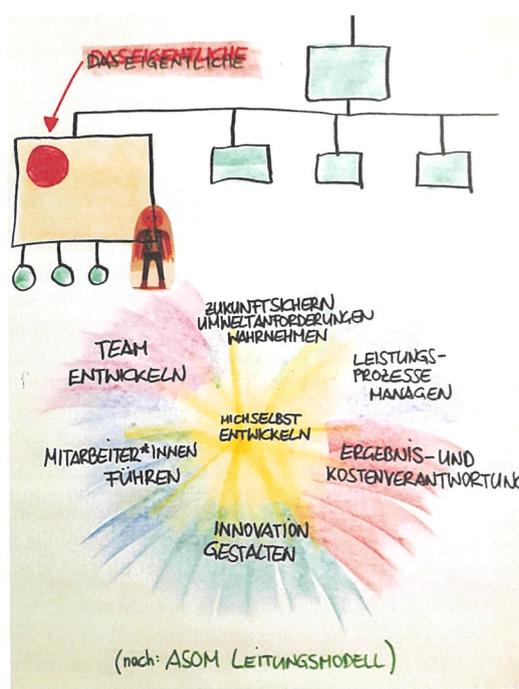


bild von Neuberger (Führen und Führen lassen. S. 47), der ja auch meint, dass es (personelle) Führung in „schlecht strukturierten Situationen“ braucht, also wenn andere (formale) Führungsmittel in Organisationen aussetzen oder Leerstellen lassen.

### Was ermöglicht Transformation im Führungskontext?

**S.:** Ergebnisorientiert könnte man sagen: dass Führungskräfte (wieder) lustvoll und mutig Entscheidungen treffen, wenn es die Situation erfordert. Ist das „Wollen“ zu einer Transformation erst da, gibt es dazu auch noch ein „Dürfen“, dann sind die Formen von professioneller Begleitung im Führungsalltag (Coaching, Beratung, Supervision, ...) Maßnahmen das „Können“ zu unterstützen. Hierbei wird es zum einen darum gehen, die behindernden Faktoren ausfindig zu machen und diese Faktoren dann mit verschiedensten Techniken außer Kraft zu setzen.

**R.:** Transformation ist im Alltag etwas „hemdsärmelig“ ausgedrückt, das Ergebnis vieler kleiner Veränderungsschritte als Ergebnis von Entscheidungen. Veränderungen sind anstrengend für unser Gehirn. Oft machen Entscheidungen und Ziele auf einer „smarten“ Ebene Sinn, trotzdem passiert es, dass diese nicht zur Gänze vom Team mitgetragen werden. Hier braucht es Unterstützung auf einer Haltungsebene um vom „Wollen“ und „Können“ ins „Tun“ zu kommen. Das kann in Richtung gemeinsamer Vision gehen und auch um konkrete Unterstützung bei der Etablierung von zieldienlichen Gewohnheiten, Abläufen und Routinen, welche die gewünschte Transformation erleichtern.



**Hanne Rohrauer**, Coach, Trainerin und Organisationsberaterin mit den Themen (Selbst-) Führung, Teamentwicklung, Resilienz und Veränderungen gestalten

*Dank dir für das Gespräch!*