



© Lloyd Bunk | Unsplash

# I have a dream?

## Führung in Zeiten des Wandels

*Transformation braucht echte Leader! Oder ist das nur das letzte Revival eines überkommenen Bildes? Über die essenziellen Funktionen, die Führungskräfte in Phasen des Umbruchs übernehmen.*

Wir kennen ihre Namen, lächeln sie doch vom Cover bunter Managermagazine. Sie führen riesige Organisationstanker aus aussichtslosen Situationen in sichere Gewässer, sehen Jahrzehnte in die Zukunft und identifizieren Neuland, wo andere nur weißes Rauschen wahrnehmen. Was 1.000 oder 100.000 Mitarbeitern nicht gelingt, schaffen sie. Sie setzen auf die richtigen Pferde, schneiden schon mal tief ins Fleisch der Organisation und fällen das „dead wood“. Ihre Geschichten vom faszinierenden, besseren Morgen ziehen uns an und wir folgen.

Führung ist jedoch nicht nur an der Spitze, sondern auch an der Basis der Führungspyramide, zum Beispiel auf der Ebene von Teamleitern, entscheidend. Wer sonst macht schmerzhaft Veränderungen den Betroffenen schmackhaft und hilft, Visionen in die Realität zu holen?

Aber ist dieses Führungsbild in Zeiten agiler Arbeitswelten, der Selbstorganisation und radikaler Kundenzentrierung nicht veraltet? Organisationen oszillieren, lernen und adaptieren doch täglich vor sich hin. Wer braucht da verordnete Umbrüche und dramatische Restrukturierungen? Man ist ständig auf dem Weg, wohin auch immer.

In der Vergangenheit waren es scheinbar Einzelne, die aufstanden und die Geschichte umschrieben. Sie mobilisierten die Massen, stellten sich gegen herrschende Überzeugungen und führten gegen den Widerstand bisheriger Machthaber in neue Epochen. Egal, ob soziale Revolutionen, technische Umbrüche, geistige oder politische Horizontverschiebungen, „Neuwerden“ war immer mit der Tätigkeit von charismatischen Anführern, genialen Vordenkern und furchtlosen Pionieren verbunden.



© privat

### // AUTOR

**Rainer Peraus**

Experte für Transformation, Speaker, Berater, Utopist und geschäftsführender Gesellschafter der Youtopia Group

Sogar heute führt eine Einzelne, die 18 Jahre junge Greta Thunberg, eine bis vor wenigen Jahren wenig erfolgreiche Revolution an. Sie erreichte mit ihrem entschlossenen Auftreten mehr Bewegung als die unzähligen Appelle zahlloser Experten. **Führung im Wandel braucht anscheinend etwas anderes, als es nur besser zu wissen.**

Wir leben in einer Zeit voll enormer Umbrüche, deren Konsequenzen für das Wirtschafts-, Arbeits- und Lebensmodell kaum zu überschätzen sind. Ökologische Krisen fordern uns grundlegend heraus und führen zur größten Revolution seit Erfindung der industriellen Arbeitsweise, der Dampfmaschine und dem Massenkonsum.

Währenddessen stellt die Digitalisierung Arbeitsmodelle, die Bedeutung von Ort und Zeit ebenso in Frage wie die Bedeutung von Persönlichkeitsrechten, die Relevanz von nationalstaatlichen Regeln oder die Rolle des Menschen als Letztentscheider. Transformationskompetenz und die Fähigkeit zur Führung in und durch den Wandel ist eine Überlebensfrage.

### Prozess und Anforderungen der Transformation

Es ist wichtig, Transformation von anderen Prozessen der Krisenbewältigung, Veränderung, Entwicklung oder Innovation zu unterscheiden. Transformation bedeutet nichts Geringeres als die Neuerfindung der Wirklichkeit und damit die Neudefinition von Möglichkeit und Wahrheit.

Beginnen wir am Anfang, nämlich beim Ende. Bevor im Mainstream Zweifel über den Status quo aufkommen, vernehmen Hellhörige bereits die Signale des Umbruchs und erlauben sich zu zweifeln. Doch nicht jeder riskiert, als potenzieller Nestbeschmutzer oder Nörgler verkannt zu werden. Hellsäher und Vordenker leben daher gefährlich und emotionale Widerstandskraft ist gefragt.

Transformation braucht anfangs auch „Sterbehilfe“. Denn auch wenn die alte Ordnung tragfähig scheint, kosten Rettungsversuche nur kostbare Zeit und Ressourcen. Den Blick für anstehende Übergänge auch bei anderen zu schärfen, braucht Einfühlungsvermögen,

### // WAS MACHT „TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP“ AUS?

Was ist wichtig, um sich selbst und andere über die Grenzen hinaus zu führen und die Revolution der gültigen Wirklichkeit einzuleiten?

- ▶ **Die Basis: Sich selbst als Reisenden verstehen und annehmen**  
Sich selbst ebenso als Reisenden und Lernenden zu verstehen, ist die Basis, um die fordernde und auch manchmal überfordernde Situation wahr- und anzunehmen. Diesen Umstand transparent und haltgebend einzusetzen, begründet authentische Führung.
- ▶ **Emotionaler Bedürfnisse annehmen und zum Bruch mit Erwartetem ermächtigen**  
Die Wahrnehmung eigener Bedürfnisse während des Prozesses hilft, die Bedürfnisse anderer wertschätzend und empathisch zu begleiten. Transformation ist im Kern Erlaubnisarbeit. Denn das Neu(er)finden von Wirklichkeit ist von innerer und äußerer Erlaubnis, also der „Lizenz“, anders denken und sein zu dürfen, abhängig.
- ▶ **Als Navigator den Kurs ins Unbekannte bestimmen und dem Prozess vertrauen**  
Den Kurs hinter den Horizont ohne existierende Karten planen: Kann das gelingen? Einfach der Nase nach, das aber konsequent! Erneuerung braucht eine klare Struktur, die zuverlässig durch Phasen des Zweifels und der Frustration leitet, indem die nächste Wegstrecke in Angriff genommen wird. Den Kurs zwar dem Wetter anzupassen, aber in Bewegung zu bleiben und die Mission nie aus den Augen zu verlieren, erhält das Vertrauen.
- ▶ **Meister der Wahrnehmung sein**  
Transformation bedeutet, Bisheriges neu zu erkennen. Die Fähigkeit, Bekanntes naiv und neugierig zu erforschen, sensibel kleinste Entwicklungen zu detektieren und begierig andere Bedeutung neben eigene Wahrheiten zu stellen – Transformational Leaders sind Meister der Wahrnehmung. Sie bringen anderen die Vielfalt der Möglichkeiten näher und lassen neue Wirklichkeiten langsam vor ihren Augen von selbst kristallisieren.
- ▶ **Fantastische Ideen haben und ihnen vertrauen**  
Was Zukunftsrevolutionäre ausmacht, ist ihre blühende Fantasie und das Vertrauen, dass ihre Ideen und Visionen für die Gestaltung der Zukunft relevant sind. Sie teilen ihre Sehnsucht und Ideen und laden andere ein, einen Platz in der imaginierten Wirklichkeitsgeschichte zu finden, denn sie wissen um die Bedeutung von Zukunftsträumen als Leitsterne.
- ▶ **Widerstandsfähiger Revoluzzer sein**  
Management versucht Reibung zu vermeiden. Epochale Erneuerung bedeutet, mit Bestehendem zu brechen. Das bedroht die bisherigen Nutznießer und wahrheitsbildenden Eliten. Transformational Leader müssen Mut zum Widerspruch und zur Störung aufbringen und Widerstand gegen die bisherige Ordnung leisten.
- ▶ **Sich von seiner Angst nicht aufhalten lassen**  
Das Ende einer Epoche zerstört Sicherheit, Aufstände können scheitern. Auch das Outing eigener Hoffnungen und riskanter Ideen birgt die Gefahr, sich lächerlich oder angreifbar zu machen. Angst zu haben ist überlebenswichtig. Führung im Wandel bedeutet, mit eigener Furcht transparent umzugehen. Dies fördert ein offenes Klima, um Befürchtungen zu teilen, sich aber nicht von Ängsten vereinnahmen oder gar aufhalten zu lassen.
- ▶ **Vorbild und Projektionsfläche des Gelingens sein**  
Vorbild sein ist out – und doch blicken wir zu jenen auf, die schaffen, woran wir noch scheitern. Als Projektionsflächen des Gelingens erleichtern sie durch ihr Beispiel und ihre kulturelle „Gate-Opener“-Funktion, Neues zu probieren.
- ▶ **Mit Leadership führen, ohne den Raum zu vereinnahmen**  
Sie können das Spannungsfeld zwischen visionärem Vordenker, Vorbild und der Rolle eines ermächtigenden Begleiters balancieren und bieten eine konstruktive Lücke, um die Motivation der Mitreisenden zu stärken und Ideen zu stimulieren.

**Frei nach Heinrich Böll:  
Denn die Freiheit, etwas zu  
bewegen, kann man nicht  
geschenkt bekommen, man  
kann sie sich nur nehmen.**

auch um ängstliches Beharren wertschätzend aufzulösen.

Sind konstruktive Zweifel an der bisherigen Selbstverständlichkeit gesät, sind Ermutiger gefragt. Zeit, aufzubrechen und für passende Transportmittel zu sorgen: für Prozesse, Ressourcen und Kompetenzen. Dazu zählt auch die innere Ermächtigung, mit bestehenden Sicherheiten brechen zu dürfen, ja zu müssen. Menschen zu motivieren trotz noch aussichtsloser Bedingungen, die vertraute Küste hinter sich zu lassen.

Schrittweise kristallisieren sich aus den überraschenden und widersprüchlichen Eindrücken einer aufkeimenden neuen Epoche, verbunden mit den Hoffnungen und Utopien der Reisenden, inspirierende Visionen heraus. Offenheit und Flexibilität, sich auch als Führungskraft in einer neuen Rolle denken zu lernen, sind Voraussetzung, um die Neuordnung

nicht auf den letzten Metern zu behindern. Die Verwirklichung des Neuen braucht Erfahrung, Baumeister und Pioniere, um nach einer Phase maximaler Beweglichkeit neue Strukturen zu etablieren.

Während der gesamten Zeit darf weder der Blick in inspirierende oder utopische Ferne noch der Kontakt zu emotionalen Bedürfnissen und der Wahrnehmung des Moments verloren gehen. Diese scheinbar widersprüchliche Anforderung, im diffusen Potenzial der Zukunft treiben zu dürfen und gleichzeitig offen für die Bedürfnisse im Moment zu sein, bedeutet nicht nur, einen passenden Rahmen für andere zu bieten, sondern auch sich selbst dieses innere Recht des Neuwerdens zu erteilen.

#### **Natural-born Leader in agilen Zeiten?**

Vorbild des Gelingens, Leadership, Licht- und Durchblick, wo andere nur Nebel sehen, und natürlich Charisma, das die Massen mobilisiert: Sind Transformational Leader seltene Lichtgestalten?

Eine eigentlich obsoleete Frage, denn Eigenschaftstheorien der Führung sind längst passé, noch dazu vor dem Hintergrund agiler, selbstorganisierender Zeiten.

Wandel auf den Weg bringen bedeutet, Begleitung durch emotional und kognitiv fordernde Phasen zu bieten. Die Möglichkeit zur Führung hängt davon ab, Gefolgschaft zu finden. Denn Führung ist keine Frage von Position und Macht. **Führern folgen nur jene, die sich durch sie angesprochen, unterstützt und verstanden fühlen.** Nur dann vertrauen sie sich und ihre Hoffnungen anderen an. Auch in agilen Zeiten folgt man informellen Führern immer dann, wenn die Struktur oder bemächtigte Menschen keine Gefolgschaft mobilisieren können.

Transformational Leadership ist vor allem das: Menschenführung. Menschen in ihren Hoffnungen und Ängsten beizustehen, Mut und Zuversicht zu spenden oder als Erster mutig aufzustehen. Bunte Boards und sachliche Argumente leisten das nicht.

Transformative Führer werden aus dem Moment geboren. Sie treten ins Licht, um eine wichtige Sache unabhängig von ihrer Funk-

tion voranzubringen. Martin Luther King führte an, weil sich im Moment kein anderer fand und er bereit war, eine notwendige Utopie zu schaffen und sich zum Diener einer neuen und kontroversen Wirklichkeitserzählung zu machen. Zunächst selbstermächtigt und selbstverantwortlich. Das klingt plötzlich viel heutiger.

Moderne Organisationsstrukturen bieten dafür beste Chancen, bergen aber auch Gefahren. Sie ermöglichen, kontroverse Meinungen oder gewagte Ideen leichter einzubringen. **Die Gefahr ist, revolutionäre Strömungen mit der operativen Tageslogik oder dem devoten Kundenfokus zu beerdigen, wenn Mission oder Purpose nur Worthülsen sind.**

Menschen wachsen über sich hinaus, darauf kann man sich verlassen. Sie nutzen jede Lücke, um Revolutionen voranzutreiben, wenn die Zeit reif ist. Und auch wenn Einzelne im Licht stehen, es sind am Ende immer alle, die für die Geburt einer neuen Epoche sorgen.

Frei nach Heinrich Böll: Denn die Freiheit, etwas zu bewegen, kann man nicht geschenkt bekommen, man kann sie sich nur nehmen.

#### **// WEBTIPP**

Weitere Beiträge von Rainer Peraus zum Thema Transformation finden Sie auf:

> [blog.personal-manger.at/  
category/transformation](https://blog.personal-manger.at/category/transformation)