Transformational Leadership: Führung zur Selbstführung

Ist Transformational Leadership mehr als nur eine neue Managementmode aus dem angloamerikanischen Raum?

Dr. Marion Sonnenmoser ist Diplompsychologin und freie Wissenschaftsjournalistin in Landau / Pfalz.

Das Führungskonzept „Transformational Leadership" (TL) zeichnet sich durch Merkmale aus, die auf den ersten Blick bestens geeignet sein müssten, den heutigen Anforderungen in der Arbeitswelt gerecht zu werden. So verzichtet ein Vorgesetzter nach der TL-Philosophie weitgehend darauf, Anweisungen zu erteilen, Verhalten direkt zu beeinflussen oder ausschließlich über Zielvereinbarungen zu führen. Stattdessen zielt sein Führungshandeln darauf ab, bei Mitarbeitern Einstellungen, Verhalten und Bewusstsein zu verändern. TL soll bewirken, dass sich die Geführten nicht nur für die eigenen Interessen, sondern für höhere, übergeordnete und kollektive Ziele, Missionen oder Visionen einsetzen. Führung zur Selbstführung – so ließe sich das im angloamerikanischen Raum entstandene Konzept am besten übersetzen. In der Praxis wirft dieser Ansatz allerdings noch viele Fragen auf.

Ein Vorgesetzter, der seine Mitarbeiter nach der Philosophie und den Grundsätzen des Transformational Leadership (TL) führt, hat nach Überzeugung der TL-Protagonisten größere Chancen, die Einstellungen, das Verhalten und das Bewusstsein der Geführten zu verändern, als wenn er auf traditionelle Führungskonzepte zurückgreifen würde. Ein transformational leader, so verspricht es die inzwischen umfangreiche Literatur[1], bewirkt, dass sich die Geführten nicht nur für ihre eigenen Interessen, sondern für übergeordnete und kollektive Ziele, Missionen oder Visionen einsetzen. Und er versteht es, den Geführten das Erlebnis von Größe, Stärke und Erfolg zu vermitteln. Dies erreicht ein transformational leader zum einen durch seine Persönlichkeit, zum anderen durch seinen Führungsstil.

Im TL-Konzept steht daher die Persönlichkeit einer Führungskraft sehr stark im Vordergrund. Zu deren wichtigsten Eigenschaften zählen Ausstrahlung und die Fähigkeit, andere Menschen für sich und für bestimmte Ziele gewinnen und begeistern zu können. Der Status dieser Führungspersönlichkeit beruht weniger auf Macht und Position in der Hierarchie, sondern auf Vertrauen und persönlicher Bindung. „Er ist seinen Mitarbeitern ein Vorbild, zu dem sie aufschauen, auf das sie stolz sind und das sie nachahmen möchten", sagt der Psychologe Bernard Bass, der am Center for Leadership Studies an der State University of New York at Binghamton arbeitet und in den 80er- und 90er-Jahren zusammen mit dem amerikanischen Historiker James MacGregor Burns das TL-Konzept populär gemacht hat.[2]

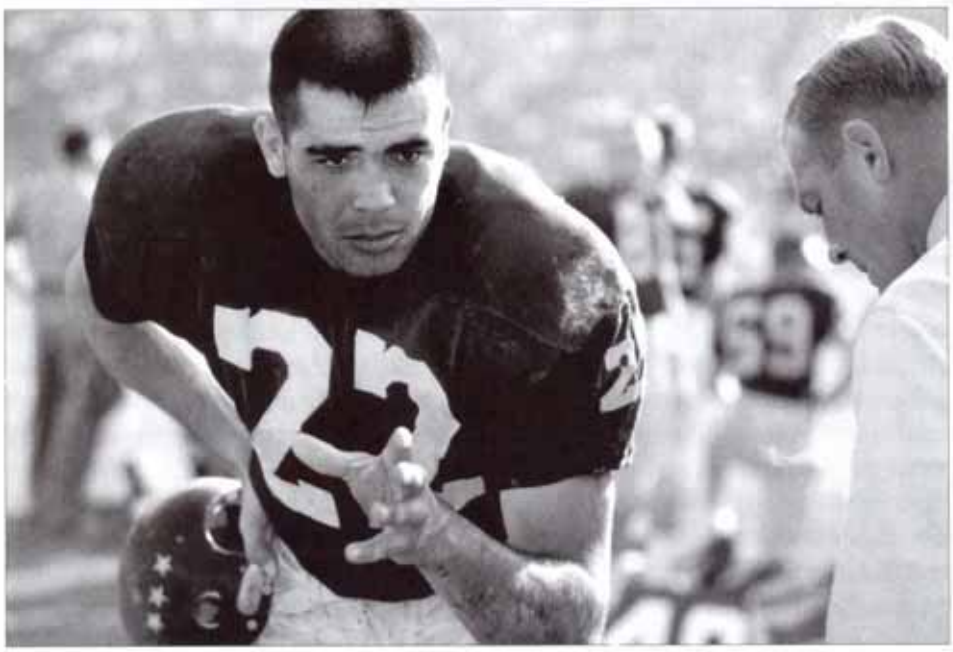
Der Führungsstil des TL ist ausgesprochen partizipativ. Befehle, Kontrolle und Unterweisungen spielen kaum eine Rolle. Stattdessen erhalten die Geführten für die Verwirklichung ihrer Ziele viel Spielraum und Entscheidungsfreiheit. Ziele geben nur die grobe Richtung vor, nicht aber den Weg, auf dem sie zu erreichen sind. Lediglich in Ausnahmefällen greift der transformational leader regulierend ein.

Der ideale Coach

Weitere wichtige Führungsinstrumente sind Motivation, Inspiration und die Kommunikation von Strategien und Visionen. Der transformational leader versteht es, seine Mitarbeiter immer wieder neu zu motivieren und zu inspirie-

ren – er ist sozusagen der ideale ‚Coach seiner Mitarbeiter'. Um seine Zielvorstellungen zu verdeutlichen, nutzt er auch Symbole und bildliche Vergleiche und ermutigt seine Mitarbeiter zu visionärem Denken. Kontextlose Anweisungen oder Anordnungen gelten im TL als Tabu, stattdessen bemüht sich der transformational leader, den Sinn des gemeinsamen Wirkens zu vermitteln. So versucht er unter anderem, die Geführten auch intellektuell zu stimulieren, indem er beispielsweise Möglichkeiten aufzeigt, wie Probleme in einem neuen Licht gesehen werden können. Er schafft angemessene Herausforderungen und fördert Innovation und Kreativität.

Keines der üblichen Klischees von Vorgesetzten – sei es der logisch-analytische Führungstechniker, der moderierende Dirigent oder der coachende Sparringspartner – passt adäquat zur transformationalen Führung. Auch für diese gilt, dass je nach Situation verschiedene Führungsstile angemessen sein können.



Zu den anspruchsvollsten Aufgaben des TL zählt die individuelle Förderung der Geführten. Ein transformational leader erkennt die spezifischen Fähigkeiten und Bedürfnisse seiner Mitarbeiter. Er versucht, schlummernde Talente zu wecken und sie zu entwickeln. Auf der Basis individueller Wertschätzung berät, fördert und unterstützt er die Geführten, wann immer es notwendig ist. Er ermutigt sie zur Weiterentwicklung und zum Wachstum im beruflichen und im persönlichen Bereich.

Zahlreiche Autoren definieren den TL-Ansatz über die Abgrenzung von anderen zeitgenössischen Führungskonzepten, die unter der Kategorie des „transactional leadership" zusammengefasst werden.[1] Führung wird dabei

„als Transaktion und Austausch verstanden", erklärt Lutz von Rosenstiel, Inhaber des Lehrstuhls für Organisations- und Wirtschaftspsychologie an der Universität München. Vereinfacht dargestellt, zeichnet sich transaktionale Führung dadurch aus, dass ein Vorgesetzter Ziele sachlich definiert, kommuniziert und aushandelt und darauf setzt, dass Mitarbeiter diese Zielvorgaben umsetzen. Um seine Ziele zu erreichen, verstärkt der Vorgesetzte erwünschtes Verhalten. Er agiert in einem vorgegebenen Rahmen, vermeidet Risiken und achtet auf Effizienz. Wenn die Leistungen nicht seinen Erwartungen entsprechen, erklärt er den Geführten die erforderlichen Schritte. Management by Exception und Management by Objectives wären insofern Prototypen für transaktionale Führung.

Führung soll zwecks Zielerreichung beeinflussen, informieren, motivieren und kontrollieren. „Das beobachtbare Verhalten von Führungskräften sieht jedoch anders aus", sagt Lutz von Rosenstiel, Universität München.

Für Prof. Oswald Neuberger (Universität Augsburg) weist das TL-Konzept eine starke Nähe zu jenen Theorien auf, die Führungskompetenz in individuellen Charakterzügen und Eigenschaften verankert sehen.

Das, was den transformational leader ausmache, sei „zu abstrakt und nicht greifbar", moniert Hagen Lindstädt (Graduate School of Management der Handelshochschule Leipzig).

Kein einfaches Austauschprinzip

Von diesem recht einfachen Austauschprinzip distanziert sich das TL-Konzept; es versteht sich vielmehr als Fortentwicklung des ökonomischen Beziehungsgefüges zwischen Führendem und Geführten. In mancher Hinsicht könnte man es mit dem Grundsatz der „Führung zur Selbstführung" vergleichen oder mit jenen Ansätzen, die betonen, dass Handelnde ihre Ziele nicht nur verstandesmäßig ‚aufnehmen' oder ‚registrieren', sondern sich in einem ganzheitlichen Sinn zu Eigen machen müssen, sollen sie erfolgreich sein. Darüber hinaus weist das TL-Konzept viele Parallelen zur „symbolischen Führung" und zur „charismatischen Führung" auf.[4]

Deshalb steht für einen transformational leader auch nicht so sehr das Tagesgeschäft, sondern das Entwickeln von Menschen im Vordergrund. Er widmet sich übergeordneten Zielen, langfristigen Veränderungen und Weiterentwicklungen, die sowohl dem Einzelnen als auch dem Unternehmen zugute kommen. Seine Pläne und Strategien sind auf lange Sicht angelegt, ein Umstand, der die Bewertung der Effektivität von TL erschwert.

Das TL-Konzept lässt sich nach Oswald Neuberger, Psychologieprofessor und Inhaber des Lehrstuhls für Personalwesen an der Universität Augsburg, in die so genannten Trait-Ansätze einordnen.[5] In diesen Ansätzen wird davon ausgegangen, dass besondere (angeborene) Charakterzüge oder Eigenschaften, wie beispielsweise Weitsicht, strategisches Denken oder Intelligenz, den Führungserfolg bedingen. Nach den Eigenschaftstheorien bringt eine entsprechende Führungskraft die relevanten Anlagen bereits in ihrer Persönlichkeit mit, sie ist sozusagen ‚zum Führen geboren' beziehungsweise hat die erforderlichen Anlagen schon beginnend mit ihrer frühkindlichen Sozialisation erworben

Dass es einen Zusammenhang zwischen einzelnen Persönlichkeitsmerkmalen und Führungserfolg gibt, ist inzwischen empirisch belegt. Verschiedene Persönlichkeitsmerkmale wie intellektuelle Kapazitäten oder soziale Kompetenz sind in der Lage, den Führungserfolg bis zu einem gewissen Ausmaß vorherzusagen. Bei vielen anderen Merkmalen konnten kausale Zusammenhänge jedoch nicht nachgewiesen werden.[6] Deshalb dürfen die Trait-Ansätze auch nicht überbewertet werden, zumal wichtige Komponenten des Führungserfolgs (wie z. B. die Situationsabhängigkeit) darin nicht enthalten sind

Nähe zur Great-Man-Theory

Da das TL-Konzept stark personenzentriert ist, finden sich auch viele Parallelen zur so genannten Great-Man-Theory.[7] In der (mitunter populärwissenschaftlichen) Führungsliteratur werden immer wieder aktuelle Persönlichkeiten oder berühmte Personen der Zeitgeschichte – von Moses oder Jesus bis zu Churchill, Martin Luther King, Kennedy oder Gandhi – bemüht, um deren Führungskünste zu veranschaulichen. (Ein Beispiel dafür findet sich auch in dieser Zeitschrift: vgl. z. B. den Beitrag von Stephanie Capparell über den britischen Antarktisforscher Sir Ernest Shackleton in der PERSONALFÜHRUNG 8/2002.) Als negatives Beispiel beziehungsweise als Beispiel für die Risiken, die einer personenzentrierten Annäherung innewohnen, ließe sich Hitler anführen, was vermutlich auch eine Erklärung dafür ist, warum der personenzentrierte Ansatz TL vielleicht gerade in Deutschland eher zurückhaltend rezipiert wurde.

So führt auch Neuberger die Zurückhaltung der Deutschen auf deren schlechte Erfahrungen mit „Führern" und Versuchen eines „Bewusstseinsmanagements" zurück. Während in den USA die Vorstellung von einer überragenden Führungspersönlichkeit, die mentale Konzepte verändern und das Bewusstsein auf neue Ziele richten kann, begeis-

tert aufgenommen wird, sehen Deutsche aufgrund ihrer historischen Vergangenheit eher die Missbrauchsgefahr.

Zur eher zögerlichen Rezeption des TL-Ansatzes dürfte allerdings auch beigetragen haben, dass sich einige hohe Erwartungen an das Konzept bislang nicht erfüllt haben. Für den Anspruch beispielsweise, bei den Geführten ungeahnte Leistungsreserven freizusetzen, gibt es bislang keine empirischen Belege.

Auf einen anderen Aspekt verweist Hagen Lindstädt, der den Lehrstuhl für Strategisches Management und Organisation an der Graduate School of Management der Handelshochschule Leipzig (HHL) innehat und sowohl Studierende als auch Führungskräfte in TL unterweist. Lindstädt ist der Ansicht, dass die Führungseigenschaften, die im TL-Konzept hervorgehoben und deskriptiv-bewundernd beschrieben werden, zwar an einzelnen Personen beobachtbar, aber kaum zu erlernen sind. Das, was den transformational leader ausmacht, sei zu abstrakt und nicht greifbar, es fehle an konkreten Handlungsanweisungen. „Um diesen Mangel auszugleichen, sollte das Konzept mit Methodiken und Frameworks unterfüttert werden", meint Lindstädt.

Noch Schwächen beim Training

Dafür müsse TL eingeübt werden, beispielsweise in Rollenspielen, in Diskussionen und anhand von Trainingsmodellen. Immer wieder sei zu prüfen, ob ein Führungsstil angemessen sei und wie er an eine veränderte Situation angepasst werden könne. Darüber hinaus müssten sich diejenigen, die sich mit dem TL-Konzept befassten, von der Vorstellung verabschieden, dass TL nicht erlernbar sei. Obwohl einige Eigenschaften wie Intelligenz, soziale Kompetenz und Wandlungsfähigkeit schon mitgebracht werden sollten, lasse sich auf dem Weg zum transformational leader auch noch viel dazulernen, beispielsweise wie man motiviere oder kommuniziere. Erst wenn dieser Praxisbezug hergestellt und die Scheu vor gezieltem TL-Training abgebaut sei, werde das TL-Konzept nach Meinung von Lindstädt für Unternehmen wirklich attraktiv werden.

Ob sich das TL-Konzept im deutschen Sprachraum tatsächlich etablieren und verbreiten wird, bleibt fraglich. Neuberger hält das Konzept zwar für praktikabel und hoch relevant, doch auch er sieht dessen Schwächen. Für ihn ist das Konzept zu einseitig, da Elemente wie Teams, Gruppen, die Mitarbeiterorientierung, Belohnung und die Beziehung zwischen Führern und Geführten zu kurz kommen. „Das TL-Konzept ist demokratisch geschminkt. Dahinter steckt aber eine klare personalistische Ausrichtung", kritisiert Neuberger. Er hält das Konzept für eine der zahlreichen Moden, die kommen und wieder gehen. Neuberger glaubt, dass auch das TL-Konzept bald von einem anderen Konzept abgelöst wird, das zwar dessen taugliche Elemente aufgreifen und integrieren, aber wieder stärker die Situation und das Beziehungsgefüge betonen wird.

Auch Lindstädt gibt dem TL-Konzept in der Form, wie es zurzeit vorliegt, nur bedingt Chancen. „Von den neueren Führungskonzepten ist TL eines der überzeugendsten – es bedarf aber der Ausgestaltung", sagt Lindstädt. Dabei wäre es, ergänzt durch konkrete Handlungsanweisungen, durchaus dafür geeignet, in einer wandlungsbedürftigen Wirtschaft etwas zu bewirken. Damit das Konzept besser bekannt wird und weiterentwickelt werden kann, müsste nach Lindstädts Überzeugung der Austausch zwischen Theorie und Praxis forciert werden. Nur dann könnte das Potenzial, das im TL-Konzept stecke, wirklich genutzt werden.

Summary

The concept "transformational leadership" (TL) distinguishes itself by features that on first blush should mesh well with today's requirements of the work world. According to the TL philosophy, a supervisor abstains to a large extent from giving directions, from directly influencing conduct or from leading exclusively by agreement on objectives. Instead his leadership aims to change the attitude, conduct, and consciousness of employees. The intent of TL is to cause subordinates to pursue not only their own interests, but also to get involved in higher, superordinate, and collective goals, missions, or visions. In Germany, "Leadership to self-leadership" would be the best phrase to describe this concept developed in the Anglo-American region. The author finds that in practice, however, this approach raises many questions.

Anmerkungen

1 *Bass, Bernard* Transformational Leadership Industrial, Military and Educational Impact New Jersey, London, 1998. *Bass, Bernard* Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership Thousand Oaks, 1994. *Tichy, Noel / Devanna, Mary Anne* The Transformational Leader Stuttgart, 1995. *Bass, B / Avolio, B J* The Implications of Transactional and Transformational Leadership for Individual, Team and Organizational Development In *R W Woodman / W A Passmore (Eds)* Research in Organizational Change and Development Greenwich, 1990, pp 231–272. *Bass, B / Steidlmeier, P* Ethics, Character, and Authentic Transformational Leadership Behavior In The Leadership Quarterly, 10/1999, pp 181–217

2 *Bass, Bernard* Transformational Leadership Industrial, Military, and Educational Impact New Jersey, London, 1998

3 *Howell, J M / Avolio, B J* Transformational Leadership, Transactional Leadership, Locus of Control, and Support for Innovation In Journal of Applied Psychology, 78/1993, pp 891–902. *Bass, B / Avolio, B J / Atwater, L E* The Transformational and Transactional Leadership of Men and Women In Applied Psychology, 45/1996, pp 5–34. *Den Hartog, D N / Muijen, J J van / Koopman, P L* Transactional Versus Transformational Leadership In Journal of Occupational and Organizational Psychology, 70/1997, pp 19–34

4 *Neuberger, Oswald* Führen und führen lassen Tübingen, 2002. *Howell, J M / Avolio B J* The Ethics of Charismatic Leadership Submission or Liberation? In Academy of Management Executive 6/1992, pp 43–54. *House, R J* A 1976 Theory of Charismatic Leadership In *J G Hunt / L L Larson (Eds)* Leadership The Cutting Edge Carbondale, 1977, pp 189–207

5 *Schuler, Heinz (Hrsg)* Lehrbuch der Personalpsychologie Göttingen, 2001

6 *Rosenstiel, Lutz von* Führung In *H Schuler (Hrsg)* Lehrbuch der Personalpsychologie Göttingen, 2001, S 317–348

7 *Carlyle, Thomas* On Heroes Nebraska, 1966