

Dr. Frank Strikker

Transformationale Führung

In: Leão, A. (Hrsg.): Trainer-Kit Reloaded. Die wichtigsten Theorien, Beratungsformate, Prozessdarstellungen - und ihre Anwendung im Seminar, Verlag managerSemiare, Bonn 2014, S.135-145

Transformationale Führung



von Dr. Frank Strikker

Mit „Transformationaler Führung“ wird ein Führungsmodell beschrieben, das in den letzten Jahren in Deutschland eine steigende Bedeutung erhält. Der Gedanke der Transformation steht im Mittelpunkt des Modells. Der Sinn und die Bedeutung der gemeinsamen Ziele werden im Transformationalen Führungsverhalten hervorgehoben. Damit ist gemeint, dass im Prozess der Führung der Führende das Verhalten und das Bewusstsein der Geführten im Hinblick auf die Erreichung einer inspirierenden Vision verändert/transformiert. Kernelemente sind dabei vorbildhafte Ausstrahlung, Inspiration und Motivation, intellektuelle Stimulation und individualisierte Fürsorge.

Ziel

- ▶ Führung
- ▶ Werteverständnis
- ▶ Motivation
- ▶ Personalentwicklung
- ▶ Coaching
- ▶ Change-Management

Kontext

Mit Führung ist ein soziales Phänomen gemeint, das auftritt, sobald mehrere Menschen gemeinsam in Kontakt treten, sei es in einer Verwaltung, einem Wirtschaftsunternehmen, einer militärischen Einheit, einer Sportmannschaft oder einer privaten Gruppe. Die jüngere Diskussion um das Thema beschäftigt sich meist mit Wirtschaftsunternehmen, da Führung als ein zentraler Erfolgsfaktor für das Überleben und die Zielerreichung von Unternehmen eingeschätzt wird.

Theorie

Die Transformationale Führung, die von James McGregor Burns erstmals 1978 beschrieben und von Bernard Bass (1986, 1998) und Bruce Avolio (Bass, Avolio, 1990) weiter entfaltet wurde, ist eine Weiterentwicklung der Transaktionalen Führung. Sie steht außerdem in Verbindung mit dem Führungsstil „Management by Exception“. Die zentrale Frage ist, wie es Führungskräften gelingen kann, im Umfeld dynamischer Veränderungen Mitarbeiter und Organisationen zu herausragenden Leistungen zu führen.

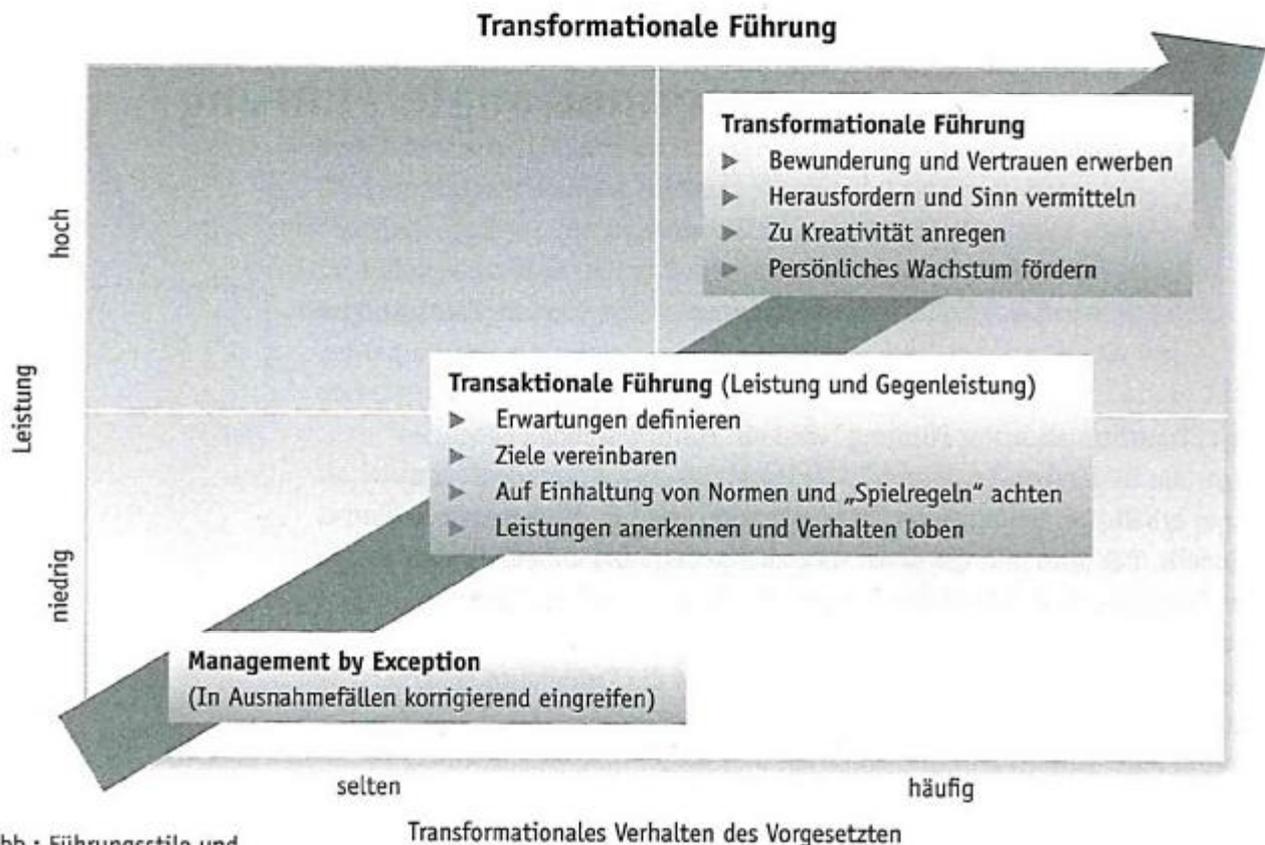


Abb.: Führungsstile und ihr Einfluss auf die Leistung der Mitarbeiter.

(Quelle: Institut für Management-Innovation, W. Pelz)

An der Relation zwischen dem Verhalten der Führungskraft und der Leistung der Mitarbeiter wird deutlich, in welchem Zusammenhang diese drei Führungsstile stehen (siehe Abb. oben).

Während „**Management by Exception**“ zum Teil als eher passives Managementverhalten bezeichnet wird, bei dem die Führungskraft nur in Ausnahmesituationen eingreift, um eine ungewünschte Entwicklung bei Mitarbeitern zu ändern, bietet die „**Transaktionale Führung**“ ein breiteres Verständnis an. Sie stellt die Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter in den Mittelpunkt. Transaktionale Führung beruht vor allem auf dem Gedanken der sozialen Austauschbeziehung, die besagt, dass beide Partner, Führender wie Geführter, ihre Ressourcen, Chancen und Nutzen rational kalkulieren. Beispielsweise werden Ziele und die Vorteile bei ihrer Erreichung bzw. Nachteile bei ihrer Nichterreichung konkret festgelegt. Der Prozess des Gebens und Nehmens steht im Mittelpunkt und reicht von materieller Vergütung bis zur Gewährung von Spielräumen und dem Austausch von Vertrauen und Loyalität (Dörr, 2008). Weitere Aspekte sind die Klärung von Erwartungen, Normen und Spielregeln. Leistung wird gelobt, aber vor allem

terriell in Form der Vergütung anerkannt. Geben und Nehmen stehen Führungskräfte wie Mitarbeiter in einem klar definierten und stimmigen Verhältnis.

ses stark an der Einhaltung von Arbeitsprozessen und betriebswirtschaftlichen Rahmendaten orientierte Führungsverhalten wird in der **transformationalen Führung** um wesentliche Aspekte erweitert.

Kern der Transformationalen Führung steht eine sinnstiftende und langfristig ausgerichtete Vision für die gesamte Organisation, die von der Führungskraft entwickelt werden muss (Stippler, Moore, Rosenthal & Dörffer, 2013). Transformationale Führung bedeutet, dass alle Führungskräfte und Mitarbeiter ihre Eigeninteressen den übergeordneten Interessen, Werten und Zielen der Organisation unterordnen und sich eine gemeinsame Ausrichtung verständigen. Damit verbunden sind intrinsische Motivation, organisatorische Verbundenheit und eine hohe Identifikation mit der Unternehmensvision. Die Mitarbeiter sehen sich als Teil der Organisation und sind bereit, für die übergeordnete Zielerreichung höhere Anstrengungen auf sich zu nehmen. Die Führungskraft unterstützt sie im Sinne von Empowerment, sie weckt Begeisterung und Zuversicht und vermittelt Sinn und Bedeutung der gemeinsamen Ziele. Die Mitarbeiter beteiligen sich aktiv an der Umsetzung der Vision sowie den damit verbundenen sozialen und organisatorischen Veränderungen (Stippler, Moore, Rosenthal & Dörffer, 2013). Von der Seite der Führungskraft ist ein charismatisches Auftreten notwendig, indem sie Kompetenz und Courage ausstrahlt, als Vorbild agiert, Vertrauen in die Fähigkeiten der Geführten setzt und klare Ziele formuliert.

Wichtig für Transformationale Führung sind die sogenannten **„vier Is“** (Dörffler, 2008; Heidbrink & Jenewein, 2011; Stippler, Moore, Rosenthal, Dörffler, 2013):

vier „Is“

Idealized Influence (idealisierte/persönliche Ausstrahlung)

Inspirational Motivation (Inspiration, Sinnstiftung)

Intellectual Stimulation (Intellektuelle Stimulierung)

Individual Consideration (Individuelle Fürsorge)

In der folgenden Tabelle sind die Kernbestandteile zusammengefasst:

Transformationale Führung – die vier Kernbestandteile			
Idealized Influence	Inspirational Motivation	Intellectual Stimulation	Individual Consideration
Vorbildhafte persönliche Ausstrahlung	Inspiration/Sinnstiftung	Intellektuelle Stimulierung	Individualisierte Förderung
identifizierend	inspirierend	intellektuell	individuell
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Als Identifikationsperson wirken ▶ Fair und integer handeln ▶ Vertrauenswürdig sein ▶ Walk your Talk 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Bedeutung von Zielen und Aufgaben erhöhen ▶ Emotionen wecken und begeistern ▶ Ein zugkräftiges Zielbild vermitteln 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Etablierte Denkmuster aufbrechen ▶ Neue Einsichten vermitteln ▶ Den Status quo herausfordern 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Mitarbeiter individuell fördern ▶ Individuelle Bedürfnisse der Mitarbeiter integrieren ▶ Situative Lösungen finden

Tab.: Die vier Kernbestandteile Transformationaler Führung (frei nach Heidbrink und Jenewein, 2011)

Idealized Influence (idealisierte, persönliche Ausstrahlung) – Führungsrolle Vorbild. Diese Rolle bedeutet, dass eine Führungskraft durch Authentizität und als persönliches Vorbild Einfluss auf die Mitarbeiter ausübt. Die Führungskraft richtet ihr Handeln an wertorientierten Prinzipien aus, sie begeistert durch ihr Charisma, sie kann Enthusiasmus vermitteln und handelt integer und fair. Vertrauen hat einen hohen Stellenwert. Daher wirkt sie als Identifikationsperson. „Walk the Talk“ wird diese Art der Führung gern charakterisiert.

Inspirational Motivation (Inspiration, Sinnstiftung) – Führungsrolle Visionär. Die Führungskraft entwickelt eine überzeugende Vision für die Zukunft und kommuniziert sie engagiert. Mit inspirierenden Reden, die Emotionen wecken und begeistern, vermittelt sie den Mitarbeitern, dass sie an etwas Neuem und Bedeutsamen mitwirken. Der Visionär drückt seine Hoffnung und sein Vertrauen in die Fähigkeiten der Mitarbeiter aus und motiviert sie zu neuen Aktivitäten und Leistungen. Ziele und Aufgaben werden verdeutlicht und in einem zugkräftigen Zielbild miteinander verbunden.

Intellectual Stimulation (intellektuelle Stimulierung) – Führungsrolle partizipativer Problemlöser. Führungskräfte regen Mitarbeiter an, alte Sichtweisen und Denkmuster infrage zu stellen und kreativ und innovativ zu denken. Unkonventionelle Ideen und Handlungen sollen zur Zielerreichung beitragen, damit wird der Status quo bewusst herausgefordert. Fehler werden toleriert und als Ansporn für neue Wege interpretiert. Durch intellektuelle Stimulierung wird ein außergewöhnliches

Arbeitsklima für intelligente Lösungen induziert. Neue Einsichten werden gefördert und etablierte Denkmuster werden aufgebrochen.

Individual Consideration (individuelle Fürsorge) – Führungsrolle Coach oder Mentor. Mitarbeiter werden als Persönlichkeiten wertgeschätzt und gefördert, sie erhalten Anerkennung und konstruktive Kritik, ihre individuelle Weiterentwicklung wird unterstützt und die Führungskraft nimmt Anteil an ihren Belangen. Die Bedürfnisse der Mitarbeiter werden aufgenommen und berücksichtigt. Situative Lösungen erhalten eine besondere Bedeutung. Die individuelle Förderung auch im Rahmen der Management- und Personalentwicklung wird gefördert.

Diese vier Komponenten sind keine fixe Vorgabe, sondern eher eine allgemeine Programmatik, die von Führungskräften unterschiedlich interpretiert wird.



Ablauf

Anwendung

- *Ein allgemeiner Blick auf die Situation von Führung und emotionaler Bindung*
- *Kurzer Input Transformationale Führung und Austausch*
- *Die Selbsteinschätzung der Führungskräfte*
- *Identifizieren von Aktivitäten zur persönlichen Weiterentwicklung*

Für die Auseinandersetzung mit der Transformationalen Führung bieten sich die folgenden Schritte an:

Ein allgemeiner Blick auf die Situation von Führung und emotionaler Bindung

Die Abbildung von Gallup wird als Handout für die Teilnehmenden ausgegeben oder an einer Pinnwand skizziert, die fünf leitenden Fragen werden am Flipchart notiert.

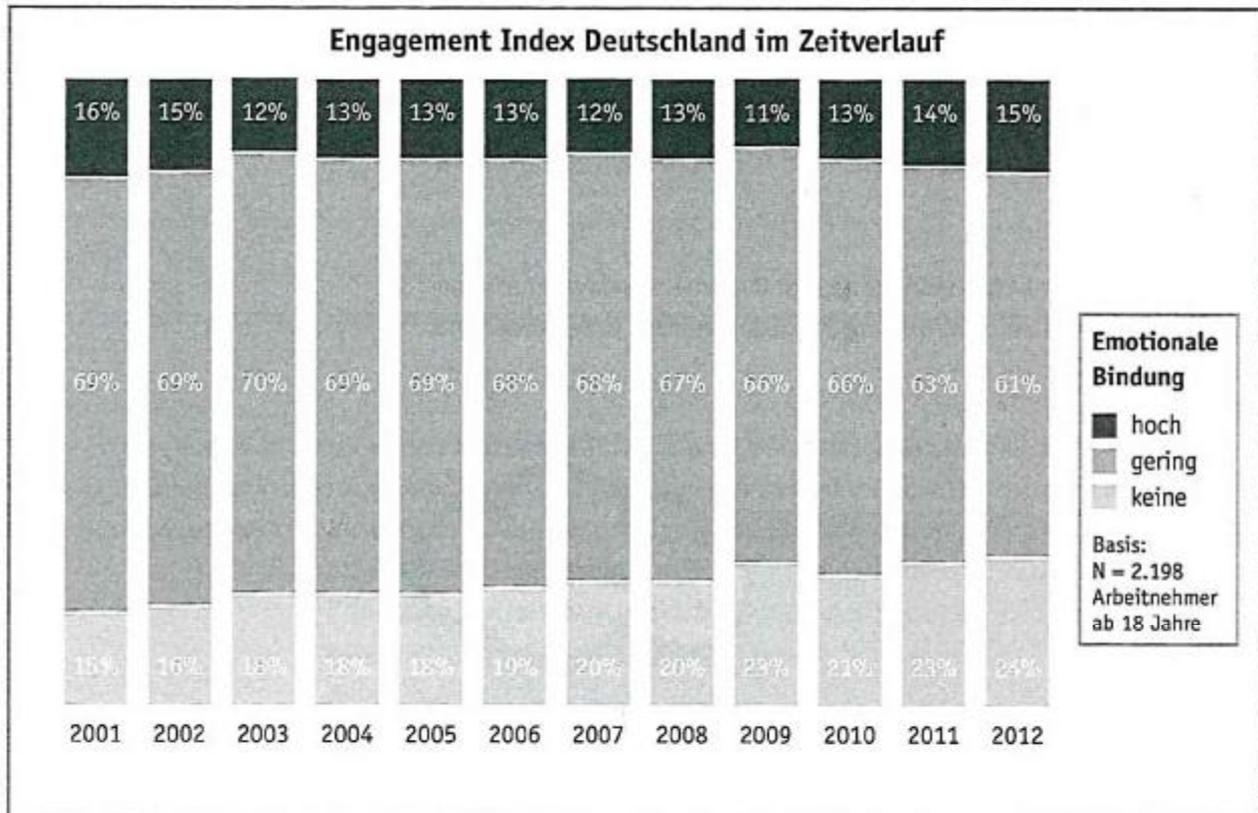


Abb.: Engagement Index
Deutschland
(Quelle: Gallup GmbH,
Berlin, 2013)

Ein Hinweis auf die Entwicklung der letzten Jahre kann den Einstieg in die Diskussion eröffnen. Anhand einer Untersuchung von Gallup wird erörtert, wie sich das Engagement der Arbeitnehmer in Deutschland in den letzten Jahren entwickelt hat. Die Verteilung bei der emotionalen Bindung wird in die drei Kategorien hohe, mittlere und geringe Bindung unterschieden. Während die Prozentzahl der Befragten mit einer hohen emotionalen Bindung zum Unternehmen über die Jahre hinweg meist zwischen 13 und 15 Prozent liegt, verändern sich die Prozentsätze bei den Befragten mit mittlerer und geringer emotionaler Bindung deutlich. Im Jahr 2001 zeigen 15 Prozent der Befragten eine geringe emotionale Bindung zu ihrem Unternehmen, ein Wert, der im Jahr 2012 auf 24 Prozent gestiegen ist. Auf der anderen Seite ist die Zahl der Befragten mit einer mittleren emotionaler Bindung an das Unternehmen im gleichen Zeitraum von 69 Prozent auf 61 Prozent gesunken.

Diese Daten dienen als Grundlage, um im Kreis von Führungskräften folgende Fragen kritisch zu reflektieren:

- ▶ *„Wie erklären wir diese Entwicklung?“*
- ▶ *„Wie schätzen wir diese Entwicklung in unserem Unternehmen ein?“*
- ▶ *„Wie schätze ich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in meinem Verantwortungsbereich ein?“*
- ▶ *„Wie können wir als Führungskräfte die emotionale Bindung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter fördern?“*
- ▶ *„Welche Maßnahmen oder Instrumente nutzen wir in unserem Unternehmen bereits oder müssten etabliert werden, um die emotionale Bindung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu fördern?“*

Diese Fragen werden von den Führungskräften diskutiert, die Antworten visualisiert und gemeinsam ausgewertet. Ein inhaltlicher Hinweis soll den Bezug zwischen Transformationaler Führung und emotionaler Bindung verstärken: Transformationale Führung zielt auf Sinnstiftung und langfristige Zielerreichung ab. Diese Ausrichtung ist auf Dauer nur mit einem hohen Engagement der Mitarbeiter erreichbar und erfordert eine nachhaltige emotionale Bindung an die Organisation. Mit der Umsetzung der „vier Is“ will Transformationale Führung diese Bindung zur Zufriedenheit der Mitarbeiter und der Organisation erreichen. Diese Einführung und die Diskussion dauern etwa 90 Minuten.

Kurzer Input Transformationale Führung und Austausch

Die „vier Is“ werden am Flipchart notiert. Es werden ausreichend Flipchart-Papier und Stifte für die Gruppenarbeiten bereitgestellt.

Das Modell der Transformationalen Führung wird vom Trainer erläutert. Dabei werden die „vier Is“ in den Mittelpunkt gestellt. Die Führungskräfte sollen sich darüber austauschen, was sie unter den Führungsrollen „Vorbild“, „Visionär“, „Partizipativer Problemlöser“ und „Coach/Mentor“ verstehen. Es ist empfehlenswert, in einem Unternehmen ein gemeinsames Verständnis der vier Führungsrollen zu haben. Das gemeinsame Verständnis wird notiert und kann als Basis für die Entwicklung von Führungsleitsätzen genutzt werden. Input und Diskussion können zwischen 60 und 120 Minuten in Anspruch nehmen.

Die Selbsteinschätzung der Führungskräfte

Die vier Kompetenzfelder werden am Flipchart notiert, pro Teilnehmer wird ein Kompetenzprofil zum Ausfüllen ausgeteilt und schließlich wird die Kompetenzmatrix an einer Pinnwand notiert.

Die allgemeine Orientierung für Führung ist sicherlich ein wichtiger Aspekt in einem Unternehmen, die spezifischen Kompetenzen der Führungskräfte sind ein weiterer. Daher werden die Führungskräfte aufgefordert, ihre eigenen Kompetenzen zu bewerten. Der erste Schritt ist die prägnante Erläuterung der vier Kompetenzfelder: personale Kompetenz, Aktivitäts- und Handlungskompetenz, Fach- und Methodenkompetenz sowie sozial-kommunikative Kompetenz. Diese Kompetenzfelder werden kombiniert mit den zentralen Aussagen der Transformationalen Führung (vgl. Abb. S. 143). Beispielsweise ist „Werteorientierung“ aus dem Kompetenzfeld „Personale Kompetenz“ in erster Linie dem Feld „Vorbildlichkeit/Glaubwürdigkeit“ (Führungsrolle Vorbild) zugeordnet. Anders eingeordnet wird die „Problemlösekompetenz“ aus dem Kompetenzfeld „Fach- und Methodenkompetenz“. Sie ist vor allem mit den Feldern „Motivation/Vision“ (Führungsrolle Visionär) und dem Feld „Förderung kreativen/unabhängigen Denkens“ (Führungsrolle Partizipativer Problemlöser) verbunden. Die Teilkomponenten können um die zentralen Ergebnisse aus der Diskussion über die vier Führungsrollen entsprechend der spezifischen Zielsetzung des Unternehmens erweitert werden.

Die Aufgabe der Führungskräfte besteht darin, ihre eigenen Kompetenzen einzuschätzen und sich auf einer Skala von 1 (niedrigster Wert) bis 4 (höchster Wert) zu bewerten. Nach der Einzelarbeit bietet sich ein vertrauensvoller, kollegialer Austausch mit einem Partner über das eigene Kompetenzprofil an.

Im Anschluss kann der Trainer die Einzeldaten anonymisiert auf einer vorbereiteten Matrix dem Plenum zur Diskussion stellen. Hieraus lässt sich unschwer erkennen, bei welchen Kompetenzen ein Trainingsbedarf im Unternehmen oder ein Coaching-Bedarf für einzelne Führungskräfte besteht. Als Zeitrahmen sind etwa 60 Minuten zu veranschlagen.

Kompetenzfelder	Teilkompetenz	Transformationale Führung			
		Vorbildlichkeit/ Glaubwürdigkeit	Motivation/ Vision	Förderung kreativen/unabhängigen Denkens	Individuelle Unterstützung/ Förderung
Personale Kompetenz	Glaubwürdigkeit	X (4)			
	Pflichtgefühl	X (4)			
	Werteorientierung	X (2)	X (2)		
Aktivitäts- und Handlungskompetenz	Einsatzbereitschaft	X (4)	X (3)	X (4)	
	Vorschläge			X (3)	
	Fehlertoleranz		X (2)		
	Richtung		X (4)		
	Gestaltung		X (3)	X (2)	
Fach- und Methodenkompetenz	Problemanalyse		X (4)	X (3)	
	Problemvernetzung		X (3)	X (3)	
	Problemlösungskompetenz		X (3)	X (3)	
	Projektmgmt./Verfahrensweisen				
Sozial-kommunikative Kompetenz	Aktives Zuhören			X (3)	X (3)
	Coaching				X (2)
	Mentoring				X (3)
	Moderieren			X (3)	
	Kommunikationsfähigkeit	X (4)	X (4)	X (3)	X (3)

Abb.: Kompetenzen und Verhaltensweisen Transformationaler Führung (in Anlehnung an Streich, 2013).

X = Diese Teilkompetenzen insbesondere entwickeln die jeweiligen Kernbestandteile. Die in Klammern eingefügten Zahlen sind eine beispielhafte Selbsteinschätzung einer Führungskraft

Identifizieren von Aktivitäten zur persönlichen Weiterentwicklung

Ein Handout wird für jede Führungskraft verteilt mit der Überschrift „Aktivitäten zur persönlichen Weiterentwicklung“ und den folgenden Unterpunkten:

- „Was genau will ich erreichen?“
- „Welche Aktivitäten will ich durchführen?“
- „Wer ist mein Sparringspartner, um mich über die Zielerreichung auszutauschen?“

Jede Führungskraft betrachtet ihr eigenes Kompetenzprofil und identifiziert die drei bis fünf wichtigsten Entwicklungsschritte auf dem Weg zu einer transformationalen Führungskraft. Beispielhaft können sich Führungskräfte vornehmen, ihre Fehlertoleranz zu bedenken, die Vermittlung der Unternehmensvision zu verstärken, ihre Mitarbeiter intensiver zu fördern oder mehr zu kreativem Denken in ihrem Verantwortungsbereich zu animieren. Abschließend entscheidet jede Führungskraft, wie sie ihre persönlichen Entwicklungsziele erreichen will. Hierzu bietet sich eine Selbstvereinbarung an, bei der jede Führungskraft formuliert,

- ▶ was genau sie erreichen will,
- ▶ welche Aktivitäten sie hierzu durchführen möchte,
- ▶ mit wem sie sich über die Zielerreichung austauscht bzw. wer zur Unterstützung hilfreich ist.

Diese drei Punkte bespricht jede Führungskraft innerhalb von ca. 40 Minuten mit einer vertrauten Person in der Runde.

Kommentar Trainer, die das Führungsmodell Transformationale Führung anwenden wollen, sollten sich unbedingt informieren, welches Führungsmodell in dem jeweiligen Unternehmen bereits eingeführt ist oder gelebt wird. Zudem ist es wichtig, sich das Führungsleitbild und die Führungsinstrumente des Unternehmens genau anzuschauen, um sicherzustellen, dass sie keine Widersprüche zur Transformationalen Führung beinhalten.

Technische Hinweise Flipchart, Pinnwände, entsprechende Handouts und Moderationsmaterial sind vorzubereiten.

Querverweise

- ▶ Zu diesem Beitrag empfehlen sich als Ergänzung die Beiträge „Mentoring“ (S. 166) und „Managerial Coaching“ (S. 146), denn beide veranschaulichen Kompetenzen, die zur Entwicklung hin zu einer transformationalen Führung hilfreich sind.
- ▶ Darüber hinaus wird das „Leadership by Coaching Principles“ (S. 65) als Diagnose- und Entwicklungsmodell gut in einer Veranstaltung über transformationale Führung einsetzbar sein.

Weiterführende Literatur

- ▶ Bass, B. M.: Charisma entwickeln und zielführend einsetzen, Landsberg/Lech: Verlag Moderne Industrie 1986.

- Bass, B. M.: Transformational Leadership. Industrial, military and educational impact, New Jersey: Erlbaum 1998.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J.: Transformational Leadership Development. Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire, Palo Alto, C. A.: Consulting Psychologist Press 1990.
- Dörr, S.: Motive, Einflusstategien und transformationale Führung als Faktoren effektiver Führung, München: Rainer Hampp 2008.
- Felfe, J.: Transformationale und charismatische Führung. Stand der Forschung und aktuelle Entwicklungen. In: Zeitschrift für Personalpsychologie, 5 (4), Göttingen: Hogrefe Verlag 2006, S. 163-176.
- Gallup Engagement Index (www.gallup.com/strategicconsulting/158162/gallup-engagement-index.aspx)
- Heidbrink, M. & Jenewein, W.: High-Performance-Organisationen. Wie Unternehmen eine Hochleistungskultur aufbauen, Stuttgart: Schäffer-Poeschel 2011.
- Kouzes, J. M. & Posner, B. Z.: The leadership challenge, San Francisco: Jossey-Bass, 3. Aufl. 2002.
- Lang, R.: Führungstheorie. Kursskript zum Onlinelehrcurs, Technische Universität Chemnitz 2005.
- Pelz, W.: Transformationale Führung, in: www.management-innovation.com/download/Transformationale-Fuehrung.pdf (18.08.2014).
- Stippler, M.; Moore, S.; Rosenthal, S. & Dörffner, T.: Führung – Überblick über Ansätze, Entwicklungen, Trends, Gütersloh: Bertelsmann Stiftung, 3. Aufl. 2013.
- Streich, R.: Fit for Leadership, Heidelberg: Springer 2013.

James McGregor Burns, Professor, amerikanischer Politologe und Historiker, arbeitete als Militärgeschichtler im Zweiten Weltkrieg und später als Wissenschaftler für Leadership an verschiedenen amerikanischen Universitäten, u.a. Universität Maryland. Er hat viele Titel über Leadership und historische Biografien über amerikanische Präsidenten veröffentlicht. 1970 erhielt er den Pulitzer Preis. Zudem war er für die demokratische Partei sehr aktiv.

Hintergrund

Bernhard M. Bass, distinguished Professor of Management, Gründungsdirektor des Center of Leadership Studies Binghamton University New York, forschte und veröffentlichte vielfach über Führung, Organisationsentwicklung, internationales Management und Human Resource Management. Neben den theoretischen Arbeiten führte er auch Seminare und Trainings für viele Großunternehmen durch. Er gründete die Zeitschrift The Leadership Quarterly und erhielt verschiedene Preise für seine Arbeiten.