

Alexander Pundt und Friedemann W. Nerdinger

Zusammenfassung

In einer Welt, die stark von Krisen und Veränderungssituationen geprägt ist, sind sowohl Wissenschaftler als auch Praktiker auf der Suche nach geeigneten Führungskonzepten. In diesem Kapitel wird das Konzept der transformationalen Führung insbesondere unter dem Fokus seiner Bedeutung im Rahmen von Krisensituationen und Wandel beleuchtet. Bereits bei seiner Entwicklung (vgl. Abschn. 2.2) wurde transformationale Führung als veränderungsorientierte Führung konzipiert. Diese Konzeption prägt auch die aktuelle Forschung. Empirische Studien belegen sowohl die Wirksamkeit der transformationalen Führung im Allgemeinen als auch ihre Relevanz im Kontext von Veränderungsprozessen (vgl. Abschn. 2.3). Trotz einer relativ großen Nähe des Konzeptes zu Persönlichkeitstheorien der Führung, wurden Ansätze zur Diagnose und Entwicklung der transformationalen Führung entwickelt, welche eine wichtige Voraussetzung für die Umsetzung der transformationalen Führung in der Praxis bilden (vgl. Abschn. 2.4). Und obwohl das Konzept die Wirksamkeit der einzelnen Führungsperson möglicherweise überbetont, wird die transformationale Führung zurzeit auch außerhalb des Wirtschaftslebens (in der Politik oder im Sport) stark beachtet (vgl. Abschn. 2.5).

F. W. Nerdinger (✉)

Universität Rostock, Lehrstuhl für Wirtschafts- und Organisationspsychologie,
Rostock, Deutschland

E-Mail: friedemann.nerdinger@uni-rostock.de

A. Pundt

Universität Mannheim, Professur für Arbeits- und Organisationspsychologie,
Mannheim, Deutschland

E-Mail: alexander.pundt@uni-mannheim.de

S. Grote (Hrsg.), *Die Zukunft der Führung*,

DOI: 10.1007/978-3-642-31052-2_2, © Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2012

2.1 Einleitung

„*The times they are a-changing*“ – mit diesem Song beschwor Bob Dylan bereits 1964 die Umgestaltung der amerikanischen Gesellschaft. Allerdings hat die Aussage des Songs bis heute nichts an Aktualität verloren: Die Welt ist im Wandel, und sie ist es nicht, weil die Menschheit per se Freude an Veränderungen hat, sondern weil es wichtige Probleme gibt, wie z. B. die globale Wirtschafts- und Finanzkrise, den Klimawandel, das weltweite Bevölkerungswachstum oder die lokal festzustellende Überalterung. Auch wirtschaftliche Entwicklungen, wie z. B. die Sättigung der Märkte, Globalisierung, Deregulierungstendenzen oder auch ein tief greifender Strukturwandel in Richtung einer Dienstleistungs- und Kommunikationsgesellschaft, stellen Unternehmen vor die Herausforderung, sich anzupassen. Eng mit diesen Veränderungen verbunden ist der immer größer werdende Druck auf die Unternehmen, innovativ zu sein, d. h. ständig neue Produkte und Dienstleistungen anzubieten bzw. die eigenen Prozesse und Strukturen zu optimieren. Innovation wird zur „industriellen Religion“ des 21. Jahrhunderts – so könnte man es etwas überspitzt formulieren.

In diesen Zeiten stehen in den Unternehmen Veränderungsprozesse wie Fusionen, Umstrukturierungen, Downsizing oder Outsourcing auf der Tagesordnung. Die Mitarbeiter reagieren auf solche Veränderungen jedoch häufig verunsichert. Undurchschaubare und nicht nachvollziehbare Veränderungen lösen Angst und Hilflosigkeit aus. Und da die psychosozialen Kosten der Veränderungen nicht selten die Mitarbeiter tragen, verwundert es nur wenig, wenn diese auf den ständigen Wandel mit Stress und Überforderung reagieren, zynisch werden oder aktiven Widerstand leisten (z. B. Winterhoff-Spurk 2008). Unternehmen, in denen die Mitarbeiter Angst vor Veränderungen haben, werden jedoch kaum in der Lage sein, die notwendigen Veränderungsmaßnahmen erfolgreich zu bewältigen.

Für Führungskräfte ergibt sich aus diesen Veränderungen und Tendenzen die Herausforderung, die Mitarbeiter an das Unternehmen zu binden, im Unternehmen zu halten und sie auf anstehende Veränderungen vorzubereiten, d. h. sie mit „auf die Reise“ zu nehmen bzw. mit „ins Boot zu holen“. Die Führungsforschung bietet ein Konzept an, mit dem Führungskräfte diesen Herausforderungen begegnen können – das Konzept der transformationalen Führung. Transformationale Führung zeichnet sich dadurch aus, dass eine Führungskraft ihre Geführten auf einer eher emotionalen Ebene anspricht und sie für die Erreichung eines gemeinsamen Ziels begeistert. Sie vermittelt den Mitarbeitern Sinn und Orientierung und zeigt ihnen, wofür sich ihr Einsatz lohnt bzw. warum Veränderungen notwendig sind.

2.2 Hintergrund des Ansatzes

2.2.1 Entstehung des Konzeptes

Als Bernard Bass auf das Buch „Leadership“ des Politikwissenschaftlers James M. Burns (1978) aufmerksam wurde, begann die Entwicklung des Konzeptes der transformationalen Führung. Burns hatte das Phänomen der Führung im Kontext politischer Umbrüche der Geschichte und das Verhalten der damit assoziierten Führungspersönlichkeiten analysiert

und war zu dem Schluss gekommen, dass besonders erfolgreiche Führungspersonen ihre Gefolgschaft transformieren. Transformieren bedeutet, die Gefolgschaft von einem höheren Ziel überzeugen, sie zu begeistern und zu mobilisieren, statt sie – wie weniger erfolgreiche Führungspersonen das tun – nur über Austauschprozesse (z. B. Jobs gegen Wählerstimmen) zum gewünschten Verhalten zu motivieren.

Burns (1978) analysierte u. a. die Führung durch geistige Vordenker von neuen politischen Systemen, Führung im Kontext von Reformbewegungen, Führung in Zeiten der Revolution sowie ideologische bzw. charismatische Führung, wie sie etwa am Beispiel von John F. Kennedy zu beobachten war. So verglich Burns (1978) die reformatorischen Bestrebungen von Zar Alexander II., der dem russischen Volk ein gewisses Maß an politischer Freiheit zugestehen wollte, mit den revolutionären Bestrebungen Lenins, der erkannt hatte, dass es dem russischen Volk, welches hauptsächlich aus Bauern bestand, nicht um politische, sondern um ökonomische Freiheit im Sinne des Besitzes von Grund und Boden gegangen ist. Erfolgreiche transformierende Führung, so eine der Schlussfolgerungen aus diesen Analysen, vermittelt den Geführten eine übergeordnete Idee, für die sich die Geführten begeistern können und die ihren Motiven und Bedürfnissen entspricht, sodass sie sich für diese Idee engagieren. Kann dies erreicht werden, gewinnt die Transformation eine gewisse Eigendynamik und Nachhaltigkeit, die – im Gegensatz zu den von oben gesteuerten Reformbewegungen – nicht ausschließlich an die Führungsperson gebunden ist.

Bass hatte sich bis dahin mit dem Thema Führung hauptsächlich unter dem Blickwinkel des Behaviorismus beschäftigt und dabei v. a. in der kontingenten Verstärkung, d. h. der zeitnahen Belohnung erwünschter Verhaltensweisen der Mitarbeiter, das wichtigste Führungsprinzip vermutet. Nach eigener Aussage hatte er lange Zeit das frustrierende Gefühl, seine eigenen Forschungsarbeiten würden nur wenig zum Verständnis von Führung beitragen. Das Buch von Burns (1978) stellte für ihn eine Art Erleuchtung dar. Diese Erleuchtung – so schreibt Bass (1995) in seinem Rückblick auf die Entstehung des Konzeptes – bestand darin, dass kontingente Verstärkung nur eine Seite der Führung sei und dass es noch eine andere Art und Weise der Führung geben müsse, nämlich die von Burns (1978) als transformierende Führung bezeichnete.

Bass begann mit der Erhebung einiger Daten, um zu sehen, ob transformierende Führungskräfte auch im Alltag zu finden sind und durch welche Verhaltensweisen sie sich auszeichnen. Er beschäftigte sich mit den Biografien herausragender Führungskräfte und auch mit Ideen, die eine gewisse Ähnlichkeit zu Burns' transformierender Führung aufweisen, so z. B. mit der Idee der charismatischen Führung von Max Weber (1921, vgl. Abschn. 2.2.2). Über mehrere Entwicklungsschritte kam Bass (1985) schließlich zu einem ersten Entwurf der transformationalen Führung bzw. des sogenannten Full-Range Modells der Führung, wie es auch heute noch diskutiert wird.

2.2.2 Webers Idee der charismatischen Herrschaft

Ein wichtiger Vorläufer der Idee der transformationalen Führung besteht in der Idee der charismatischen Herrschaft, wie sie der Soziologe Weber (1921/1980) in seinem Werk

„Wirtschaft und Gesellschaft“ entwickelt hat. Charismatische Herrschaft stellt nach Weber das Gegenstück zur bürokratischen Herrschaft dar, die aus einer regelbasierten Setzung resultiert. Auch ist charismatische Herrschaft zu unterscheiden von der patriarchalen Herrschaft, die ihre Legitimierung aus der Vererbung bezieht. Im Gegensatz zur bürokratischen und zur patriarchalen Herrschaft beruht die charismatische Herrschaft auf keinerlei Ordnung. Sie beschreibt das Außerordentliche, und genau dieses Außerordentliche bildet die Grundlage der charismatischen Macht. „Der Träger des Charisma genießt sie kraft einer in seiner Person verkörpert gedachten Sendung“ (Weber 1980, S. 658). Der charismatische Herrscher ist nach Weber also ein Mensch mit einer Art übergeordneten („göttlichen“) Mission, die in seiner Person verkörpert wird.

Charisma entsteht laut Weber zumeist aus ungewöhnlichen politischen, ökonomischen oder religiösen Situationen heraus, in denen die menschliche Neigung zur „Hingabe an das Heroentum“ (Weber 1980, S. 661) größer ist als in anderen Situationen. Über die Legitimität des Charismas entscheidet dabei jedoch die freiwillige Anerkennung durch die Beherrschten, die dem charismatischen Herrscher aufgrund von Erfolgen oder Wundern zuteil wird. Die freiwillige Anerkennung des charismatischen Herrschers führt zu einer persönlichen Hingabe der Geführten, die ihrerseits aus einer Begeisterung, Not oder Hoffnung resultiert. Bewährt sich der charismatische Herrscher jedoch auf Dauer nicht, d. h. „bringt seine Führung kein Wohlergehen für die Beherrschten“ (Weber 1980, S. 140), so wird ihm diese Anerkennung sehr leicht wieder entzogen.

In Webers Überlegungen zur charismatischen Herrschaft lassen sich viele Ideen wiederfinden, die auch im Konzept der transformationalen Führung zum Tragen kommen: Erstens beschreibt Weber mit der charismatischen Herrschaft einen Führungsstil, der stark an die führende Person gebunden ist. Zweitens findet sich bereits bei Weber die Idee der Verkörperung einer Mission durch die Führungsperson, was als Vision in das Konzept der transformationalen Führung eingegangen ist. Drittens ist laut Weber für das Fortbestehen der charismatischen Herrschaft die Anerkennung seitens der Geführten nötig. Im Konzept der transformationalen Führung tritt diese Idee als attribuiertes idealisierter Einfluss wieder auf. Viertens führt Charisma laut Weber zu Begeisterung und persönlicher Hingabe der Geführten an die Mission, was auch eine wichtige Erklärung für die Erfolgswirkung transformationaler Führung ist. Und fünftens tritt charismatische Führung laut Weber häufig in ungewöhnlichen Situationen (z. B. Krisen) auf, was gleichermaßen für die transformationale Führung gelten könnte.

2.2.3 Kontext der Entwicklung

Um das Konzept der transformationalen Führung und vor allem seine große Beliebtheit zu verstehen, ist auch ein Blick auf die kulturellen und historischen Bedingungen zu richten, unter denen dieser Ansatz entstanden ist. Der Ansatz wurde Ende der 70er bzw. Anfang der 80er Jahre des 20. Jahrhunderts in den USA entwickelt. Diese Feststellung gibt sowohl einen Hinweis auf den kulturellen als auch auf den historische Kontext der Entwicklungen zur transformationalen Führung.

Zunächst zum kulturellen Kontext (vgl. Slate und Schroll-Machl 2006; Hoppe und Bhagat 2007). Die USA sind bekanntlich durch einen stark ausgeprägten Individualismus gekennzeichnet. Die Leistungen Einzelner stehen im Vordergrund und werden gewürdigt, und so findet sich in den USA auch ein ausgeprägter Hang zur Heldenverehrung einzelner „großer“ Führungspersönlichkeiten (z. B. einzelner Präsidenten wie John F. Kennedy). Werte wie individuelle Freiheit, Selbstverwirklichung und Eigeninitiative stehen in den USA über der Verbundenheit bzw. dem Zusammenhalt einer Gruppe. Ein solcher Zusammenhalt kann nur dann entstehen, wenn Individuen sich freiwillig zusammenschließen, um gemeinsam eine Idee zu verwirklichen. Transformationale Führung spricht einerseits die Neigung zur Heldenverehrung an, vermag es andererseits jedoch auch, Individuen von einer gemeinsamen Idee zu begeistern und kann sie dazu veranlassen, mit anderen zusammen an der Verwirklichung dieser Idee zu arbeiten. Trotz des ausgeprägten US-amerikanischen Individualismus verspricht das Konzept damit den notwendigen kollektiven Zusammenhalt.

Eng damit verbunden ist auch das Prinzip der Gleichheit: So ist es in den USA nicht üblich, Mitarbeiter durch Anordnungen oder Anweisungen zu führen, da Menschen im Prinzip als gleich angesehen werden. Hierarchische Ordnungen sind zwar durchaus üblich – es ist immer klar, wer der Vorgesetzte ist – allerdings wird diese Ordnung nicht durch Befehl und Gehorsam nach außen hin dargestellt. Stattdessen ist es eher üblich, Mitarbeiter von den Möglichkeiten einer Aufgabe zu überzeugen und sie für die gemeinsam verfolgten Ziele zu begeistern. Die kulturellen Prinzipien des Individualismus und der Gleichheit dürften damit ein wesentlicher Grund für die schnelle Verbreitung der Idee der transformationalen Führung gewesen sein.

Zum historischen Hintergrund (vgl. Dippel 2005): Zum Ende der 70er Jahre des 20. Jahrhunderts hat die USA in Folge der zweiten Ölpreiswelle an einer sich rapide verschlechternden Wirtschaftslage gelitten, die schließlich zur schlimmsten Rezession seit dem großen Börsenkrach in den 30er Jahren führte. In solchen Zeiten wird der Ruf nach besonderen Führungspersonen besonders laut, und so traf die Idee der transformationalen bzw. charismatischen Führung sicher auch historisch betrachtet auf einen sehr fruchtbaren Nährboden. So fanden z. B. Meindl et al. (1985) insbesondere nach wirtschaftlichen Krisen (mit einer Verzögerung von 4 Jahren) eine höhere Anzahl an fertiggestellten Dissertationen zum Thema Führung. Wissenschaftler setzen sich also in Krisenzeiten vermehrt mit dem Thema Führung auseinander, und so ist sicher auch die große Popularität und bereitwillige Aufnahme des Konzeptes der transformationalen Führung in der Wissenschaft anhand der historischen Umstände seiner Entstehung zu erklären.

2.3 Beschreibung des Ansatzes

2.3.1 Das Konzept der transformationalen Führung

Wesentliches Kennzeichen der transformationalen Führung ist eine „Transformation“ – also eine Veränderung der Mitarbeiter. Diese Transformation beinhaltet nach Bass (1985), 1) die Mitarbeiter zu Leistungen zu bewegen, die jenseits des Erwarteten liegen, 2) die Auf-

merksamkeit der Mitarbeiter auf die für das Unternehmen wichtigen Belange zu richten und 3) die Mitarbeiter dazu zu bringen, über die Verfolgung ihrer individuellen Interessen hinauszugehen und sich für das Wohl des Unternehmens einzusetzen. „Transformationale Führungskräfte motivieren ihre Mitarbeiter dadurch, dass sie attraktive Visionen vermitteln, überzeugend kommunizieren, wie Ziele gemeinsam erreicht werden können, selber als Vorbild wahrgenommen werden und die Entwicklung der Mitarbeiter unterstützen“ (Felfe 2006, S. 163). Transformationalen Führungskräften gelingt es also durch die Beeinflussung von Werten und Einstellungen der Mitarbeiter, deren Motivation und damit auch deren Leistung zu steigern.

Nach dem Konzept von Bass (1985) besteht transformationale Führung aus vier Komponenten: Der *idealisierten Einflussnahme*, der *inspirierenden Motivierung*, der *intellektuellen Stimulierung* und der *individualisierten Berücksichtigung*, welche das Eingehen der Führungskraft auf die Stärken und Bedürfnisse der einzelnen Mitarbeiter beschreibt.

Idealisierte Einflussnahme beschreibt, inwieweit eine Führungskraft sich vorbildlich und glaubwürdig verhält und sich dadurch den Respekt der Mitarbeiter verdient. Führung im Sinne der idealisierten Einflussnahme bedeutet für eine Führungskraft, sich bei Entscheidungen an moralischen Grundprinzipien zu orientieren, sich für die Werte des Unternehmens einzusetzen und die eigenen Interessen zurückzustellen, wenn es um die Erreichung der Unternehmensziele geht. Idealisierte Einflussnahme wird häufig gleichgesetzt mit dem *Charisma*, also einer besonderen Ausstrahlung der Führungskraft. Im Sinne der idealisierten Einflussnahme schreiben die Mitarbeiter ihren Führungskräften ein solches Charisma zu, wenn diese sich vorbildlich verhalten. Begleitet wird die Zuschreibung von Gefühlen wie Stolz und Respekt gegenüber der Führungskraft.

Inspirierende Motivierung beschreibt, inwieweit eine Führungskraft ihre Mitarbeiter durch die Kommunikation einer Vision, also eines attraktiven Bildes von der Zukunft des Unternehmens begeistern. Durch eine solche Vision vermitteln Führungskräfte den Mitarbeitern, welche Bedeutung ihre alltäglichen Aufgaben und ihre Arbeit insgesamt für das Unternehmen haben. Sie geben den Anstrengungen der Mitarbeiter also einen Sinn und motivieren sie zum Erreichen der Vision.

Intellektuelle Stimulierung beschreibt, inwieweit Führungskräfte ihre Mitarbeiter zum Hinterfragen altbewährter Lösungen und etablierter Vorgehensweisen anregen und sie dazu ermuntern, neue Wege bei der Bearbeitung ihrer Aufgaben einzuschlagen, ohne sich über disziplinarische Konsequenzen eines dabei entstehenden Fehlers Gedanken machen zu müssen. Dadurch werden die Mitarbeiter darin bestärkt, unbefriedigende Zustände oder nicht funktionierende Abläufe nicht einfach hinzunehmen, sondern aktiv zur Verbesserung solcher Zustände beizutragen.

Individualisierte Berücksichtigung (auch als individuelle Förderung bezeichnet) beschreibt, inwieweit eine Führungskraft einzelne Mitarbeiter als Individuen behandelt und nicht als „einen von vielen“. In diesem Sinne agiert die Führungskraft als Mentor für die Mitarbeiter, erkennt sie in ihren individuellen Bedürfnissen nach Wachstum und fördert sie entsprechend durch gezielte Entwicklungsmaßnahmen, aber auch durch die Delegation von Aufgaben, an denen die Mitarbeiter wachsen und ihre Stärken und Fähigkeiten weiter ausbauen können.

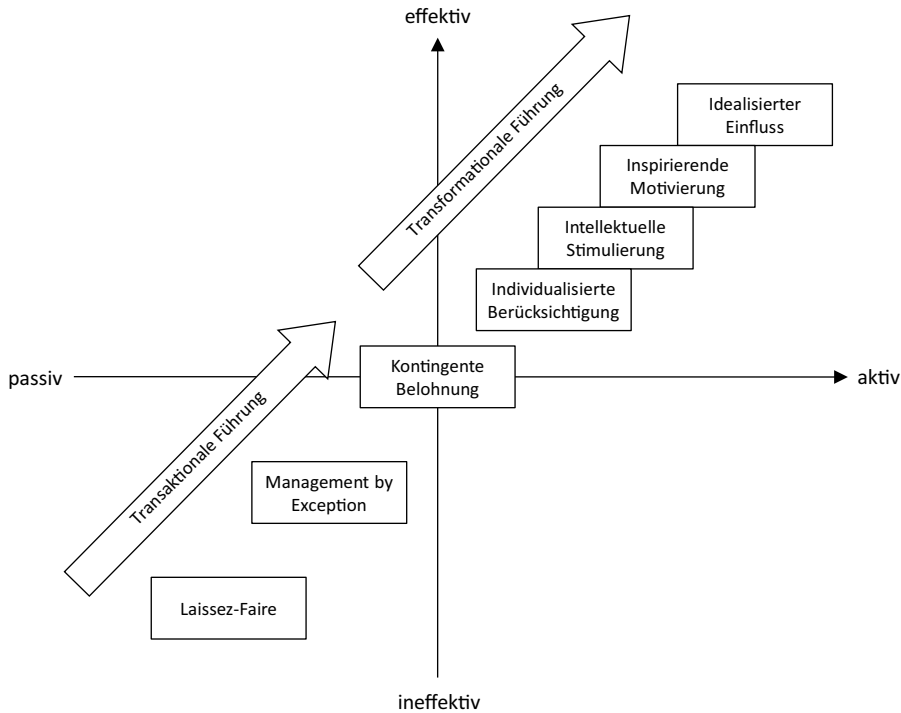


Abb. 2.1 Full Range of Leadership. (Nach Sosik und Jung 2010)

Mit dem sogenannten Full-Range Modell der Führung (vgl. Abb. 2.1) wird die Abgrenzung der transformationalen von der transaktionalen Führung, die nicht auf einer Veränderung der Mitarbeiter, sondern auf einem reinen Austausch basiert, verdeutlicht. Diese Abgrenzung war bereits bei Burns (1978) ein wesentliches Element und spielte auch in der Weiterentwicklung des Konzeptes eine bedeutende Rolle. Transaktionale Führung umfasst nach Bass (1985) die *kontingente Belohnung*, bei der die Führungskraft die Mitarbeiter für das Erreichen vorher festgelegter Ziele belohnt und das *Management by Exception*, bei dem die Führungskraft entweder *aktiv* versucht, Planabweichungen oder Fehler zu verhindern oder – eher *passiv* – erst dann reagiert, wenn es zu Planabweichungen oder Fehlern gekommen ist. Das Full-Range Modell wird vervollständigt durch *Laissez-Faire*, was den vollständigen Verzicht auf Führung beschreibt.

Im Sinne des Full-Range Modells wird davon ausgegangen, dass Führungskräfte alle skizzierten Verhaltensweisen verwenden. Erfolgreiche Führungskräfte bedienen sich jedoch häufiger den eher aktiven transformationalen Führungsverhaltensweisen und vermeiden die eher passiven Verhaltensweisen. Eine erfolgreiche Führungskraft zeichnet sich dem Modell nach also durch häufiges Anwenden transformationaler Führungsverhaltensweisen sowie durch kontingente Belohnung in angemessenem Ausmaß aus, während sie die passiveren Formen der transaktionalen Führung und *Laissez-Faire* eher vermeidet (Felfe 2005).

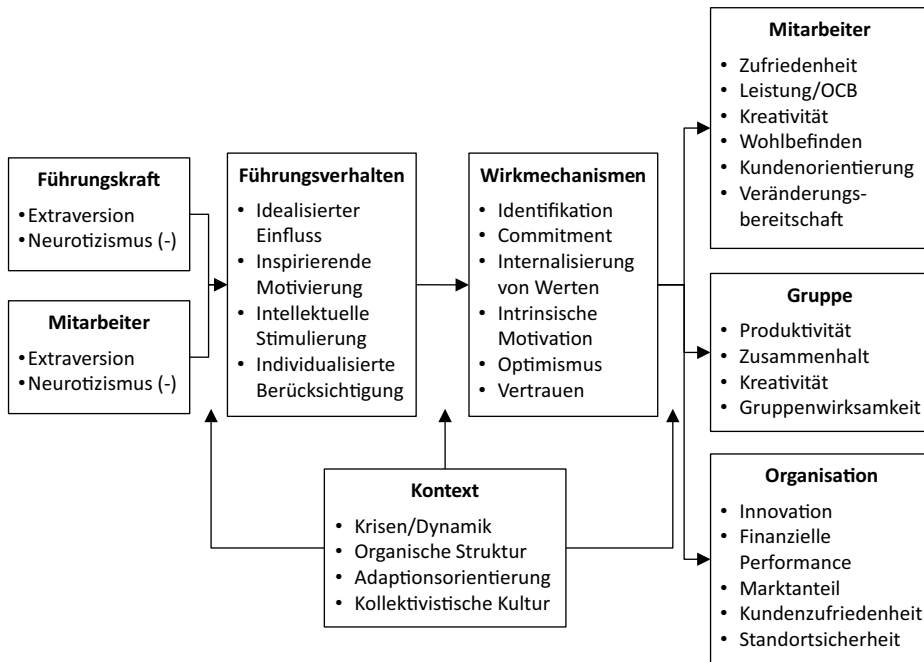


Abb. 2.2 Stand der Forschung zur transformationalen Führung. (Modifiziert nach Sosik und Jung 2010, S. 61)

2.3.2 Stand der Forschung

Zum Konzept der transformationalen Führung existiert bereits eine Fülle an Befunden zu den unterschiedlichsten Fragen. In Abb. 2.2 wurde der Versuch unternommen, die Hauptforschungsrichtungen im Überblick darzustellen. Neben der Forschung zu den Dimensionen der transformationalen Führung bzw. deren Messbarkeit befassen sich die meisten Forschungsarbeiten mit der Wirkung auf verschiedene Erfolgskriterien. Auch Moderatoren der Erfolgswirkung werden häufig untersucht und werfen die Frage auf, unter welchen Bedingungen transformationale Führung zu Erfolgskriterien beiträgt und unter welchen Bedingungen dies nicht der Fall ist. Studien zu Mediatoren bzw. Wirkmechanismen, stellen die Frage nach Erklärungen für die Erfolgswirkung der transformationalen Führung. Schließlich beschäftigen sich etliche Studien auch mit der Frage, ob Persönlichkeitsmerkmale von Führungskräften und Mitarbeitern zur transformationalen Führung beitragen. Im Folgenden werden einige dieser Studien etwas genauer dargestellt, wobei insbesondere auf die für die Beurteilung der transformationalen Führung im Kontext von Veränderungsprozessen relevanten Erkenntnisse eingegangen wird.

2.3.2.1 Effekte und Wirkmechanismen transformationaler Führung

In einer Vielzahl an Forschungsarbeiten wurde immer wieder der Zusammenhang der transformationalen Führung zu unterschiedlichen Kriterien des Führungserfolgs

thematisiert. Zu den klassischen Erfolgskriterien der Führung zählen die Leistung der Mitarbeiter, ihre Zufriedenheit sowie ihre Bereitschaft, sich über den eigenen Arbeitsvertrag hinaus zu engagieren. Die Wirkung transformationaler Führung auf diese Kriterien hat sich in vielen Studien bestätigt und gilt daher als empirisch gesichert (Felfe 2005). Transformationale Führung hat nach den Ergebnissen der Meta-Analyse von Judge und Piccolo (2004) einen mittleren Effekt von .44 auf verschiedenste Erfolgskriterien. Transformationale Führung trägt – soweit der Stand der Forschung – u. a. positiv zur Motivation und Leistung der Mitarbeiter, zu ihrer Zufriedenheit, zum Commitment sowie zur Extra-Leistung bei, fördert auf Ebene der Arbeitsgruppe den Zusammenhalt, die Produktivität und Kreativität der Gruppe und wirkt auf Ebene der Organisation positiv auf die finanzielle Performance, die Innovativität, den erarbeiteten Marktanteil, die Zufriedenheit der Kunden sowie auf die Sicherheit des Standortes und der Beschäftigung (Bass und Riggio 2006; Felfe 2005; Sosik und Jung 2010).

Eine Erklärung für die Erfolgswirkung scheint darin zu liegen, dass die Mitarbeiter wichtige Werte der Führungskräfte *übernehmen*. Da eine transformationale Führungskraft begeistert für bestimmte Werte eintritt und versucht, auch die Mitarbeiter davon zu begeistern, fällt es den Mitarbeitern leichter, diese Werte für sich zu übernehmen und zu internalisieren. Verbunden mit den in der Vision enthaltenen attraktiven Zielen für das Unternehmen geben diese Werte dem Handeln der Mitarbeiter einen Sinn, und dies wiederum führt zu einer höheren intrinsischen Motivation und einer emotionalen Bindung an das Unternehmen.

Krishnan (2002) hat einen positiven Zusammenhang zwischen transformationaler Führung und der Kongruenz der Wertesysteme von Führungskraft und Mitarbeiter nachgewiesen: Je mehr transformational geführt wird, desto stärker stimmen die Wertesysteme von Führungskräften und ihren Mitarbeitern überein. Dabei wurden die Wertesysteme der Führungskräfte und Mitarbeiter über die in der Werteforschung etablierte Rangtechnik erfasst. Die Personen wurden dabei aufgefordert, 18 vorgegebene Werte in eine Rangreihe zu ordnen, die ihrer persönlichen Präferenz entspricht. Die Wertekongruenz wird bei diesem Vorgehen über die Korrelation der jeweiligen Werterangreihen operationalisiert. Die beobachteten Korrelationen zwischen transformationaler Führung und der so ermittelten Wertekongruenz sind zwar positiv und signifikant, fallen jedoch eher gering aus. Dennoch gibt dieser Befund einen Hinweis auf die wertevermittelnde Wirkung der transformationalen Führung.

Eine weitere Erklärung für die Erfolgswirkung der transformationalen Führung könnte in ihrem Beitrag zu einer veränderten *Situationswahrnehmung* liegen. Durch die Vision zeigen die Führungskräfte ihren Mitarbeitern einen Kontrast zur aktuellen Situation. Dadurch wird den Mitarbeitern deutlich, was überdacht und verändert werden muss. Gleichzeitig werden die Mitarbeiter von ihren Führungskräften dazu ermuntert, Gegebenheiten und angeblich nicht veränderbare Abläufe kritisch zu durchdenken und neue Lösungsmöglichkeiten dafür auszuprobieren. Die Führungskraft zeigt sich offen für Veränderungen und überträgt diese Offenheit auf die Mitarbeiter, die sich dann ihrerseits eher in Veränderungsprozesse einbringen, indem sie Ideen entwickeln und Verbesserungsvorschläge machen (Pundt und Schyns 2005). Durch eine anregende Präsentation der Vision werden

die Mitarbeiter auch auf einer emotionalen Ebene angesprochen, was wiederum begeistern kann.

Eine dritte Erklärung der Erfolgswirkung transformationaler Führung könnte in der Vermittlung einer *optimistischen Sicht auf die Zukunft* liegen. Berson et al. (2001) untersuchten die Visionen transformationaler Führungskräfte im Rahmen eines Führungskräftetrainings im Hinblick auf ihre Inhalte. Auf der Basis einer inhaltsanalytischen Auswertung von Videoaufzeichnungen, in denen die Führungskräfte ihre Visionen präsentierten, definierten sie vier Unterscheidungsmerkmale, anhand derer die Inhalte der Visionen und die dabei angesprochenen Themen klassifiziert werden konnten: Optimismus und Vertrauen, Werte und intrinsische Belohnung, Herausforderungen und Möglichkeiten sowie die Spezifität und die Richtung der Vision. Anhand dieser Kategorien wurden die Präsentationen von insgesamt 141 Teilnehmern eines Führungskräftetrainings eingeschätzt und ins Verhältnis zu den zuvor erhobenen Beurteilungen der transformationalen Führung durch die Mitarbeiter der Teilnehmer gesetzt. Dabei zeichneten sich die Visionen transformationaler Führungskräfte – vor allem solcher mit hohen Werten in den Dimensionen idealisierter Einfluss, inspirierende Motivierung und intellektuelle Stimulierung – vor allem durch eine stärkere Thematisierung von Vertrauen und Optimismus aus.

2.3.2.2 Transformationale Führung, Veränderungsbereitschaft und innovatives Verhalten

Um beurteilen zu können, ob transformationale Führung sich auch im Kontext von Krisensituationen, eines dynamischen Wettbewerbs und größerer Veränderungsprozesse als geeignetes Führungskonzept erweist, müssen über die im vorangegangenen Abschnitt betrachteten Erfolgskriterien hinaus zwei weitere Kriterien in die Betrachtung einbezogen werden: Die Bereitschaft der Mitarbeiter, Veränderungen gegenüber aufgeschlossen zu sein, sowie ihre Bereitschaft, ihr kreatives Potenzial und ihren Ideenreichtum in die Organisation einzubringen, um auf diese Weise selbst Veränderungen anzustoßen.

Gerade in Zeiten, in denen die Mitarbeiter häufig über spezielles Expertenwissen verfügen, sind Unternehmen auf die Bereitschaft der Mitarbeiter angewiesen, ihr Expertenwissen einzusetzen, um kreative Lösungen zu erarbeiten und innovative Vorschläge zu machen. Transformationale Führung fördert die Bereitschaft zu solchen innovativen Verhaltensweisen auf zwei Wegen: Zum einen vermittelt transformationale Führung den Mitarbeitern ein attraktives Bild der Zukunft und weist damit auf einen Veränderungsbedarf hin. Zum anderen regt transformationale Führung die Mitarbeiter zum Ausprobieren neuer Lösungsansätze an und vermittelt ihnen so das Gefühl der Möglichkeit der Veränderung (Pundt und Schyns 2005). Da Mitarbeiter nach Gebert (2002) dann zu innovativen Vorschlägen bereit sind, wenn sie sowohl einen Veränderungsbedarf als auch eine Möglichkeit zur Veränderung wahrnehmen, kann davon ausgegangen werden, dass Mitarbeiter sich umso innovativer verhalten werden, je stärker sie transformational geführt werden. Empirisch untersucht und bestätigt wurden diese Zusammenhänge z. B. in einer Längsschnittstudie an Mitarbeitern und Schichtmanagern einer amerikanischen Restaurantkette, in der

Die Zukunft der Führung

Grote, S. (Hrsg.)

2012, XIV, 655 S. 80 Abb., Hardcover

ISBN: 978-3-642-31051-5