



Transformationale Führung

Eine Weiterentwicklung des Führens mit Zielvereinbarungen. Zusammenfassende Ergebnisse einer empirischen Studie mit 4.107 Teilnehmern.

Viele deutsche Unternehmen neigen dazu, neue Management-Methoden ziemlich unreflektiert aus den USA zu übernehmen, ohne kritisch zu prüfen, ob sie in Deutschland genauso gut funktionieren. Diese Frage stellt sich auch bei dem neuen Führungsstil, der in der Fachwelt den Namen „Transformational Leadership“ trägt. Frederic Smith, Chef von FedEx, war einer der ersten Unternehmer, der diese Art der Führung mit beeindruckendem Erfolg eingeführt hat. Seither verbreitet sich dieses Konzept explosionsartig. Transformationale Führungskräfte verändern (transformieren) das Verhalten ihrer Mitarbeiter und Kollegen auf ein höheres Niveau. Sie werden als Vorbild wahrgenommen, bewundert und respektiert. Es entsteht eine Vertrauensbasis, die es ermöglicht, Mitarbeiter zu höheren Leistungen, mehr Selbstständigkeit und unternehmerischem Denken anzuregen. Folglich kann das Unternehmen schneller und effektiver auf Veränderungen im Markt reagieren. Zu derartigen „Erfolgsgeschichten“

kommen zahlreiche wissenschaftlich fundierte Untersuchungen hinzu, die fast alle zu dem gleichen Ergebnis kommen: Dieser Führungsstil ist eine Weiterentwicklung der Führung mit Zielvereinbarungen und hat den größten Einfluss auf den wirtschaftlichen Erfolg (Umsatz und Rendite) eines Unternehmens.

Ziele der Studie

Das erste Ziel der Studie war die Entwicklung einer deutschen Version der Transformationalen Führung. Dazu wurden in einer Vorstudie 34 Geschäftsführer mittelständischer Weltmarktführer (Hidden Champions) in persönlichen Interviews und weitere 153 Führungskräfte schriftlich befragt. Aus diesen Erkenntnissen entstand die Online-Befragung mit 4.107 Teilnehmern (www.fuehrungskompetenzen.com). Diese verfolgte wiederum drei Ziele: (1.) Welche konkreten Verhaltensweisen aus der alltäglichen Praxis der Führung

haben tatsächlich eine „transformationale“ Wirkung in der deutschen Firmenkultur – und welche nicht? (2.) Was sind die Persönlichkeitsmerkmale, die herausragende Führungskräfte auszeichnen und (3.) Wie kann man die Auswahl und Entwicklung von Managern fördern, die das Potential zur Transformationalen Führung haben?

Die nebenstehende Grafik zeigt den Zusammenhang zwischen verschiedenen Führungsstilen und der Leistung von Mitarbeitern.

Ergebnisse

Demographie: Was sind die besonderen Merkmale der transformationalen Führungskräfte? Sie sind meistens älter als 44 Jahre, haben eine kaufmännische Ausbildung und arbeiten in Unternehmen mit mehr als 2.000 Beschäftigten. Wesentlich schlechter schneiden Selbstständige ab und Personen mit einer naturwissenschaftlichen oder technischen Ausbildung. Bei Frauen findet man diesen Führungsstil häufiger als bei Männern, obwohl sie schlechter bezahlt werden. Die Erfahrung als disziplinarischer Vorgesetzter

ist wichtiger als alle anderen Merkmale. Offensichtlich lehrt die jahrelange Praxis, wie man wirklich erfolgreich führt. Diese Erfahrung ist eine wertvolle Ressource und wird in schlecht geführten Unternehmen nur selten genutzt. Dort vertraut man offensichtlich mehr auf theoretische Führungsmodelle, wie sie häufig in der Assessment- und Beraterszene verwendet werden, ohne deren Qualität (Validität) geprüft zu haben.

Erfolgreiche Führungsprinzipien

Eine Studie der Harvard Business School hat gezeigt, dass man mit motivierten und engagierten Mitarbeitern den Unternehmenserfolg (gemessen in Wachstum und Rendite) mehr als verdreifachen kann. Die Auswertung des Datenmaterials aus unserer Befragung hat gezeigt, was die konkreten Verhaltensmerkmale dieser besonders engagierten Mitarbeiter sind: Sie müssen loyal, lern- und leistungsbereit sein, Verantwortung übernehmen, Teamgeist beweisen, unternehmerisch denken und diszipliniert auf die Umsetzung der Unternehmensziele hinarbeiten. Doch sind derartige Mitarbeiter zunächst ein reiner Wunschtraum. Erst das Verhalten ihrer Vorgesetzten wird diese Qualitäten hervorbringen. Das wird deutlich, wenn man die erfolgreichsten Führungskräfte mit denjenigen vergleicht, die beim Kriterium Erfolg deutlich unter dem Durchschnitt liegen. Dabei wurde der Erfolg in der

Studie zu einem anhand der Einkommensentwicklung und zum anderen anhand der gelebten Werte herausragender Unternehmerpersönlichkeiten gemessen. Was muss also eine besonders erfolgreiche Führungskraft konkret tun? Die Schlüsselrolle spielen Verhaltensgewohnheiten die – und das ist besonders überraschend – relativ einfach zu verändern oder zu lernen sind. Hier einige Tipps:

- Ihre Mitarbeiter, Kunden oder Vorgesetzten müssen sich hundertprozentig auf Sie verlassen können
- Halten Sie unbedingt Ihre Versprechen ein und achten Sie sehr genau darauf, dass Sie das, was Sie sagen auch wirklich meinen
- Seien Sie immer Vorbild – egal ob als Chef, Kunde oder Mitarbeiter, und leben Sie Ihre Werte
- Suchen Sie ständig nach Verbesserungsmöglichkeiten, und lernen Sie dauernd etwas Neues hinzu!

Was ist das Mindeste, das man von einem Vorgesetzten erwarten kann? Es ist nichts Besonderes mehr, dass der Chef offen für Kritik ist, seine Mitarbeiter respektiert, die Gerüchteküche unterbindet, regelmäßig über geschäftliche Dinge informiert, seine Mitarbeiter so kritisiert, dass sie ihr Gesicht nicht verlieren und auch dann hinter seinen Leuten steht, wenn sie Fehler machen.

Diese Verhaltensweisen von Vorgesetzten sind inzwischen genauso selbstverständlich wie elektrische Fensterheber in der Grundausstattung eines PKW.

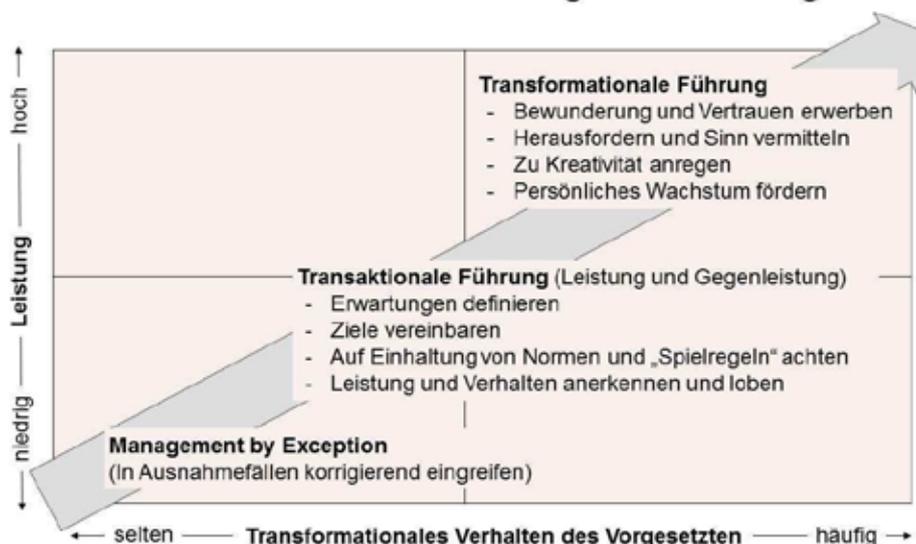
Die nebenstehende Grafik zeigt einige Erkenntnisse aus der Studie, wie nämlich Führungskräfte das gewünschte Verhalten ihrer Mitarbeiter (Loyalität, Lernbereitschaft- und Fähigkeit, Teamgeist etc.) gezielt steuern können.

Besondere Persönlichkeitsmerkmale

Mihaly Csikszentmihalyi von der University of Chicago hat in einer Studie die gelebten Werte herausragender Unternehmerpersönlichkeiten erforscht. Die wichtigsten dieser Merkmale sind Ehrgeiz, Integrität, Optimismus und Energie. Die Frage war nun, wie man diese Werte messbar machen und in konkretes Verhalten übersetzen kann. Die Auswertung des statistischen Datenmaterials hat ergeben, dass man Ehrgeiz, der nicht zum Burnout führt, am besten durch die folgende Einstellung beschreiben kann: Ehrgeizige Menschen sehen in ihrer Arbeit mehr als nur Spaß, eine Quelle der Anerkennung, des Einkommens oder des sozialen Status; sie wollen sich auch nach guten Leistungen weiter steigern. Integre Menschen glauben an Aufrichtigkeit Anderer – ohne naiv zu sein – und genießen deren volle Wertschätzung. Die Quelle ihrer Tatkraft und Energie stammt vermutlich aus der Erziehung in Entwicklungsphasen, die einen besonders großen Einfluss auf die Werte des Menschen haben (9 bis 11 Jahre). Im Laufe der weiteren Entwicklung müssen aber noch Beharrlichkeit und Ausdauer hinzukommen, sonst wird aus Energie reiner Aktionismus. Ihre optimistische Haltung ist eine Sache der Überzeugung; sie glauben einfach daran, dass die Zukunft mehr Chancen und Möglichkeiten als Gefahren und Risiken mit sich bringen wird. Um diese Chancen wahrzunehmen, verschaffen sie sich die notwendigen Freiräume.

Mit einem statistischen Verfahren (der Faktorenanalyse) kann man diese Einstellungen in konkrete Verhaltensweisen übersetzen. Dazu einige Erkenntnisse, die zum Beispiel für die Spitzenverdiener gelten: (1.) Sie formulieren klare Ziele aus dem langfristigen Sinn heraus, den sie ihrer

Transformationale Führung und Leistung*

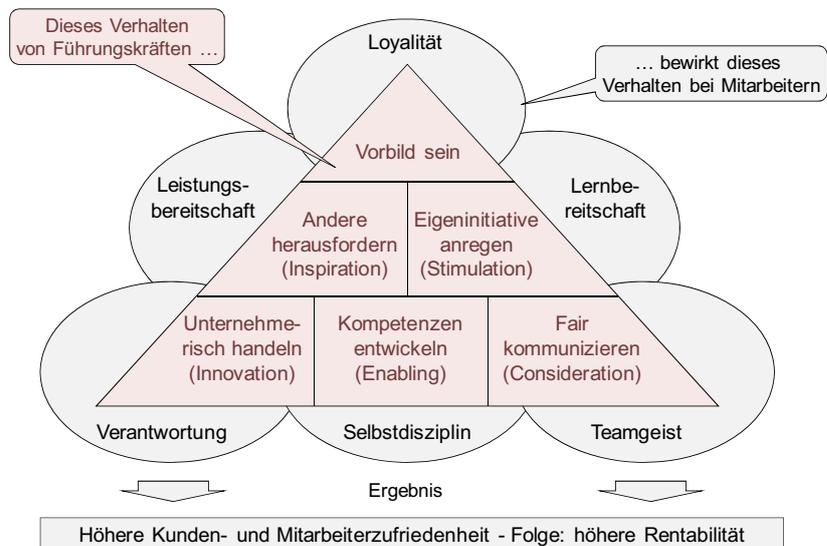


* Nach der englischen Version von Bernard Bass und Bruce Avolio

Arbeit erkennen. Mit anderen Worten: Sie haben eine klare Mission. (2.) Sie stärken regelmäßig das Selbstvertrauen in die Erreichbarkeit von Zielen, indem sie ständig nach Verbesserungsmöglichkeiten suchen und neue Ideen ausprobieren. Außerdem (3.) verstehen sie es, ein Gefühl des Verantwortungsbewusstseins in ihrem Umfeld zu schaffen und unterstützen ihre Mitarbeiter bei der Entwicklung ihrer Fähigkeiten und Perspektiven. Diese drei Verhaltensweisen sind bestens geeignet, auch den Ehrgeiz ihrer Mitarbeiter zu fördern. Die Resultate kann man dann in der Ergebnisrechnung, im Cashflow und in der Bilanz nachlesen.

Förderung transformationaler Führungskompetenzen: Unsere Befragung hat bestätigt, was erfolgreiche Unternehmen wie zum Beispiel die Hidden Champions schon immer praktiziert haben. Das wissen sehr viele Manager auch aus anderen Unternehmen, aber die wenigsten können es umsetzen (Stichwort: Wissensriesen aber Umsetzungszwerg). Das zeigt sich, wenn man das Selbstbild aus der Online-

Transformationale Führung



Befragung mit dem Fremdbild aus einer Mitarbeiterbefragung oder aus einem 360-Grad-Feedback vergleicht. Nur in etwa 30 Prozent der Fälle stimmen beide

Bilder überein. Fazit: Das Top-Management muss mit der Umsetzung anfangen und sich selbst und ihre direkten Mitarbeiter regelmäßig darauf hin kontrollieren, ob diese Führungsgrundsätze auch tatsächlich gelebt werden. Es ist schließlich eine äußerst rentable Investition.

Die (validierten) Transformationalen Führungskompetenzen

(erkennbar am Verhalten der Mitarbeiter)

- **Vorbild (Identification)**
Inwiefern erscheinen die persönlichen Ziele, Werte und Überzeugungen der Führungskraft authentisch? Wie gut nimmt diese Person ihre Vorbildfunktion wahr?
- **Ziele und Perspektiven (Inspiration)**
Wie stark sind Leistungs- und Lernbereitschaft der Mitarbeiter ausgeprägt? Klare Ziele und Maßstäbe führen zu Erfolgserlebnissen, erfüllen die Mitarbeiter mit Stolz und inspirieren sie zu größeren Leistungen.
- **Lernfähigkeit und Unterstützung (Stimulation)**
Verfügen die Mitarbeiter über die notwendigen Fähigkeiten, Kenntnisse und Ressourcen, um ihre Aufgaben selbständig und kundenorientiert zu erledigen?
- **Kommunikation und Fairness (Consideration)**
Basiert der Umgang miteinander auf fairen Spielregeln? Folgen die zwischenmenschlichen Beziehungen konstruktiven Werten wie Vertrauen, Offenheit und Transparenz?
- **Ergebnisorientierung (Enabling)**
Ist den Mitarbeitern klar, was von ihnen erwartet wird und welche Konsequenzen es hat, wenn sie den Anforderung nicht gerecht werden? Inwiefern besteht ein Klima der persönlichen Verantwortung (statt einer Rechtfertigungskultur)?
- **Unternehmerische Haltung (Innovation)**
Ist das Denken und Handeln an Chancen, Risiken und deren wirtschaftlichen Konsequenzen ausgerichtet? Werden Veränderungs- und Verbesserungsinitiativen gefördert und umgesetzt?

Die Übersicht links zeigt zusammenfassend die sechs Transformationalen Führungskompetenzen, die durch die Studie validiert werden konnten.

Online-Tests: www.fuehrungskompetenzen.com
www.umsetzungskompetenzen.com

Kontakt

Prof. Dr. Waldemar Pelz

Professor für Betriebswirtschaftslehre



Institut für Management-Innovation

Im Hopfengarten 31
D-65812 Bad Soden am Taunus

Tel. +49 (0)61 962 30 48
Fax +49 (0)32 121 312 930

wp@management-innovation.com
www.management-innovation.com