

# Auf die Probe gestellt

**STUDIE.** Die transformationale Führung ist ein sehr effektiver Führungsstil. Welche Kompetenzen solche Führungskräfte haben und für wichtig halten, zeigt eine Umfrage.

Von **Waldemar Pelz**

**T**ransformationale Führung verändert die Einstellungen und Verhaltensgewohnheiten von Mitarbeitern, indem sie die Bedeutung der Arbeitsergebnisse hervorhebt und das Gesamtinteresse über das Einzelinteresse stellt. Sie gibt der Arbeit einen höheren Sinn als nur das Streben nach Einkommen, Status, Bequemlichkeit oder Spaß.

Der praktische Nutzen transformationaler Führung gilt als sehr gut belegt. Bernard Bass und Bruce Avolio haben einen Test entwickelt, mit dem man transformationale Führung messen und so ihre Nützlichkeit in der Praxis empirisch testen kann. Seit der ersten Publikation dieses Tests im Jahr 1994 sind schätzungsweise 50 Validierungsstudien erschienen. Die meisten haben die Vorteile des Konzeptes belegt: Transformationales Führungsverhalten bewirkt eine deutlich größere Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit und verbessert dadurch auch die wirtschaftlichen Erfolge – Produktivität und Rentabilität. Außerdem fördert es die intrinsische Motivation. So geführte Mitarbeiter empfinden Vertrauen, Respekt und Bewunderung gegenüber ihren Führungskräften. Das führt zu mehr Loyalität und zur Bereitschaft, mehr zu leisten, als von ihnen erwartet wird.

Wie steht es nun um die transformationalen Führungskompetenzen in Deutschland? Das Modell selbst und der zur Operationalisierung verwendete Fragebogen von Bass und Avolio sind in englischer Sprache in verschiedenen

Versionen entwickelt worden. Das Kernproblem dabei ist, dass diese englischsprachige Version auch bei sorgfältiger Übersetzung ins Deutsche nicht die kulturellen Besonderheiten der Führungspraxis in unserem Kulturkreis adäquat

abbilden kann. Beispielsweise können sich pragmatische deutsche Unternehmer zu Recht nur schwer mit Begriffen wie „Charisma“ oder „visionäre Inspiration“ anfreunden. Deswegen haben wir am Institut für Management-Innovation

## ÜBERBLICK

### Transformationale Führungskompetenzen

Aus den Aussagen der Geschäftsführer in den Tiefeninterviews sowie aus abgeleiteten Beobachtungen konnten insgesamt sechs übergreifende Kompetenzen zusammengefasst werden, die Voraussetzung für transformationale Führung sind.

#### 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 selbstständig 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 Anforderungen 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?

## Transformationale Führungskräfte haben meist eine kaufmännische Ausbildung. Selbstständige und Personen mit naturwissenschaftlicher Ausbildung schneiden schlechter ab.

ein deutschsprachiges Konzept entwickelt, um deutschen Führungskräften einen Fragebogen an die Hand geben zu können, der die transformationalen Führungskompetenzen erfasst.

Ausgangspunkt waren zwei Vorstudien. In der ersten wurden Tiefeninterviews mit Geschäftsführern von rund 30 mittelständischen Weltmarktführern, den sogenannten „Hidden Champions“, aus der Region Heilbronn-Franken durchgeführt. Bei einer zweiten Vorstudie wurden rund 150 Unternehmen im Raum Frankfurt am Main schriftlich zur Relevanz der vorgeschlagenen transformationalen Führungskompetenzen befragt. Das Ergebnis war ein neuer Fragebogen, der in einer Onlinebefragung von 7.043 Teilnehmern bis Ende Oktober ausgefüllt wurde.

### Sechs Kompetenzen sind wichtig für die transformationale Führung

Die einzelnen Kompetenzen der transformationalen Führung wurden aus den Aussagen der Geschäftsführer in den Tiefeninterviews abgeleitet. Sie lauten: Vorbild, Ziele und Perspektiven, Lernfähigkeit und Unterstützung, Kommunikation und Fairness, Ergebnisorientierung, unternehmerische Haltung (siehe Kasten auf Seite 36).

Im Fragebogen wurden zu jeder Kompetenz sieben Verhaltensbeschreibungen definiert. So wird zum Beispiel das Verhalten, das hinter der Kompetenz „Vorbildfunktion“ steht, wie folgt umschrieben: Die Führungskraft meint, was sie sagt, und steht für klare Wertvorstellungen. Sie setzt klare Ziele und formuliert anspruchsvolle Erwartungen; sie verfügt über profunde Fachkenntnisse und ist of-

fen für Kritik und neue Ideen. Sie verhält sich grundsätzlich, insbesondere bei den vielen Kleinigkeiten des Tagesgeschäfts, in einer Weise, die Respekt verdient.

### Erfahrung ist der beste Lehrmeister

Die Umfrageteilnehmer beurteilen ihre eigenen Kompetenzen aus Sicht ihrer Mitarbeiter. Am Ende erhalten sie ein Profil ihrer transformationalen Führungskompetenzen, das sie mit den anonymen Ergebnissen der anderen Teilnehmer abgleichen können.

Die Ergebnisse zeigen, dass die Führungskräfte viel von ihren Mitarbeitern verlangen. Ein „guter“ Mitarbeiter soll loyal, lern- und leistungsbereit sein, gern Verantwortung übernehmen, Teamgeist beweisen, unternehmerisch denken und diszipliniert auf die Umsetzung der Unternehmensziele hinarbeiten.

Derartige Mitarbeiter sind zunächst reiner Wunschtraum. Erst das Verhalten ihrer Vorgesetzten bringt derartige Qualitäten hervor. Die Grafik auf Seite 38 veranschaulicht dieses Prinzip, wie Führungskräfte das gewünschte Verhalten von Mitarbeitern erzeugen oder auch das Gegenteil bewirken können. So erzeugt eine Führungskraft, die sich als gutes Vorbild verhält, eher Loyalität bei ihren Mitarbeitern als eine Führungskraft, die ihre Vorbildfunktion nicht erfüllt. Genauso fördert eine Führungskraft, die fair kommuniziert, auch eher den Teamgeist; und eine Führungskraft, die unternehmerisch handelt, sorgt für eigenverantwortliches Arbeiten bei ihren Mitarbeitern.

Doch es sind nicht nur Kompetenzen, also Fähigkeiten und Fertigkeiten, die

das Führungsverhalten beeinflussen, sondern auch individuelle Persönlichkeitsmerkmale. Mihaly Csikszentmihalyi, Begründer des Flow-Prinzips, hat in einer Studie die gelebten Werte herausragender Unternehmerpersönlichkeiten erforscht. Dazu gehören Ehrgeiz, Integrität, Optimismus und Energie. Diese Persönlichkeitsmerkmale wurden in unserer Studie unter anderem durch folgende Items operationalisiert:

- Optimismus: Ich bin der festen Überzeugung, dass die Zukunft mehr Möglichkeiten und Chancen als Risiken mit sich bringen wird.
- Intrinsische Motivation: In meiner Arbeit sehe ich einen tieferen Sinn als nur Spaß, Anerkennung, Einkommen oder Status.
- Ehrgeiz: Selbst nach sehr guten Leistungen suche ich nach Möglichkeiten, noch besser zu werden.
- Energie: Meistens bin ich voller Tatkraft und Energie.

Die Studie ergab, dass zwischen diesen Persönlichkeitsmerkmalen und den transformationalen Führungskompetenzen ein sehr enger Zusammenhang besteht (Korrelationskoeffizient von 0,82).

### Unterschiede nach Alter und Erfahrung

Wenn man die Ergebnisse zu den abgefragten Persönlichkeitsmerkmalen, den Kompetenzen und den demografischen Daten miteinander in Verbindung setzt, lässt sich herausfinden, welche besonderen Merkmale die transformationalen Führungskräfte verbinden. Das Ergebnis: 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. Weibliche und männliche Führungskräfte unterscheiden sich nicht wesentlich bei den transformationalen Führungskompetenzen. Die Erfahrung als disziplinarischer Vorgesetzter ist wichtiger als alle anderen Merkmale. Offensichtlich lehrt



**Checkliste** Anforderungen an Nachwuchsführungskräfte (HI547927)

Die Arbeitshilfe finden Sie im Haufe Personal Office (HPO). Internetzugriff:

[www.haufe.de/hi547927](http://www.haufe.de/hi547927)

die jahrelange Praxis am besten, wie man wirklich erfolgreich führt.

Vergleicht man das transformationale Führungsverhalten der älteren (über 44 Jahre) mit den jüngeren Führungskräften (25 bis 34 Jahre) in der Umfrage, schneiden die älteren besser ab. Sie achten darauf, dass alle Mitarbeiter ihre Stärken und Schwächen gut kennen. Sie kritisieren Fehler, ohne dass andere ihr Gesicht dabei verlieren. Auch bei der Ergebnisorientierung schneiden sie besser ab. Dazu gehört die Förderung einer kundenorientierten Kultur im täglichen Verhalten. Ferner achten sie darauf, dass ihre Mitarbeiter ihre Fähigkeiten verbessern. Schließlich helfen sie bei der Ent-

wicklung beruflicher und persönlicher Perspektiven.

Vergleicht man die Gruppe der erfahrenen Führungskräfte (über zehn Jahre disziplinarische Führungsverantwortung) mit den Neulingen in Führungspositionen (bis zu fünf Jahre disziplinarische Führungsverantwortung), bleibt es bei der Ergebnisorientierung als der wichtigsten Kompetenz. An zweiter Stelle kommt bei den Erfahrenen die Erfüllung der Vorbildfunktion. Ferner überzeugen sie mit profunden Fachkenntnissen und verstehen es, die Loyalität ihrer Mitarbeiter zu gewinnen. Sie kommunizieren authentisch, indem sie das, was sie sagen, auch tatsächlich meinen.

## ONLINE

Sie können selbst Ihre transformationalen Führungskompetenzen testen, indem Sie an der Onlineumfrage teilnehmen. Sie erhalten eine Auswertung mit einem Profil Ihrer Kompetenzen im Vergleich mit den Kompetenzen der anderen Teilnehmer.

[www.führungskompetenzen.com](http://www.führungskompetenzen.com)

Es konnten in den Ergebnissen auch Unterschiede zwischen den Geschlechtern bei der Führung festgestellt werden: Frauen führen anders als Männer, auch wenn die Unterschiede bei den Kompetenzen nicht sehr bedeutend sind. Etwas größer ist der Unterschied bei den Persönlichkeitsmerkmalen. Die Analyse dieser Merkmale zeigt, dass Frauen sich mehr Freiräume und Gestaltungsmöglichkeiten erarbeiten als ihre Kollegen. Dabei entfalten sie zugleich auch mehr Tatkraft und Energie. Sie sind stärker intrinsisch motiviert und zeigen mehr Bereitschaft, nach sehr guten Leistungen noch besser zu werden. Sie sind anspruchsvoller, wenn es um hochgesteckte Ziele geht (Ehrgeiz).

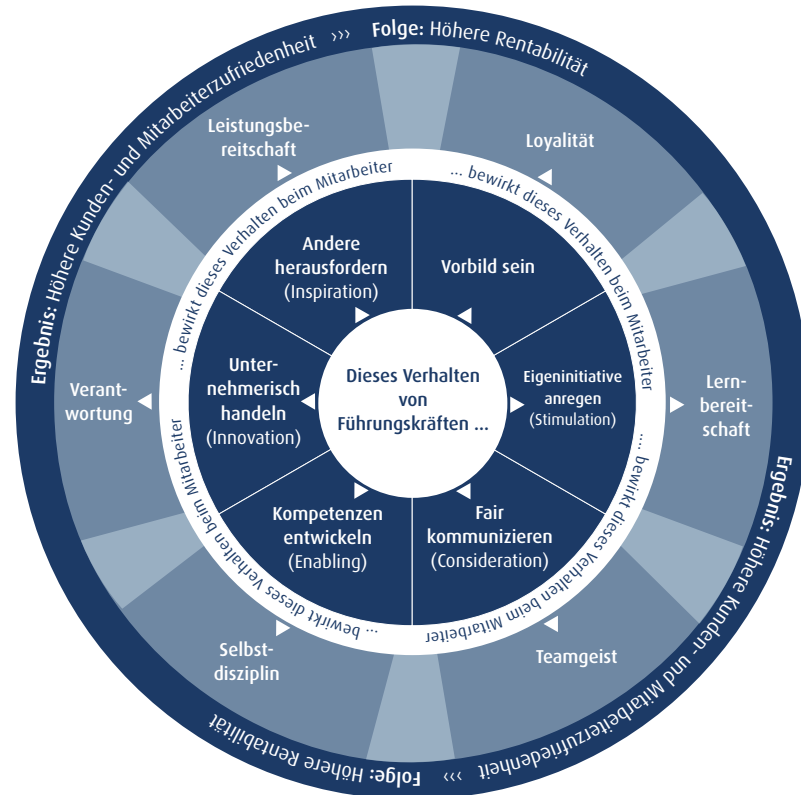
## Weiter Weg von der Theorie zur Praxis

Unsere Befragung hat bestätigt, was erfolgreiche Unternehmen wie zum Beispiel die Hidden Champions schon immer praktiziert haben. Es sind recht einfache „Spielregeln“ und Verhaltensweisen. Das wissen wohl die meisten Manager – die wenigsten setzen es aber in der Praxis um.

Darum meine Schlussfolgerung: Das Top-Management muss mit der Umsetzung transformationaler Spielregeln und Verhaltensweisen anfangen und sich selbst und ihre direkten Mitarbeiter regelmäßig daraufhin kontrollieren, ob diese Grundsätze auch tatsächlich gelebt werden. ■

**PROF. DR. WALDEMAR PELZ** hat den Lehrstuhl für Internationales Management und Marketing an der Technischen Hochschule Mittelhessen inne und leitet das Institut für Management-Innovation.

## TRANSFORMATIONALE FÜHRUNG



Die Grafik zeigt das Prinzip, wie Führungskräfte das gewünschte Verhalten von Mitarbeitern wie Loyalität oder Teamgeist erzeugen oder das Gegenteil bewirken können.

QUELLE: WALDEMAR PELZ