

Fit für den Wandel durch transaktionale und transformationale Führung

Forschungsergebnisse belegen, dass charismatische Leader bei Mitarbeitern höhere Motivation und Leistungsfähigkeit bewirken als technokratische Manager. Vor allem Veränderungsprozesse benötigen mehr Leadership und weniger Management.

Das Umfeld von Unternehmen hat sich in den letzten Jahren durch Globalisierung und Deregulierung der Märkte sowie durch starken Wettbewerbsdruck nachhaltig verändert. Die Zunahme technischer und ökonomischer Komplexität und die Dynamisierung von Geschäftsprozessen bedingen hohe Erwartungen an die Flexibilität und Veränderungsbereitschaft von Mitarbeitern. Führungskräften kommt eine besondere Rolle zu: Sie sollen als „Veränderungsmanager“ agieren und ihre Mitarbeiter in die Lage versetzen, Innovations- und Veränderungsprozesse erfolgreich zu bewältigen. Das Konzept der transformationalen Führung hat sich in den letzten Jahren mit diesen Anforderungen am intensivsten auseinandergesetzt und gezeigt, wie Führungskräfte mit ihren Mitarbeitern den Wandel erfolgreich schaffen.

Verstärkermechanismen reichen nicht aus, Wandel braucht Leadership

Die Theorie transformationaler und transaktionaler Führung steht in der Tradition charismatischer Führungstheorien, die bereits in den späten 70er-Jahren vor allem im angelsächsischen Sprachraum formuliert wurden. Bis dahin hat sich die Führungsforschung lange Zeit auf eine Verfeinerung des alten „Zuckerbrot und Peitsche“-Prinzips konzentriert, mit dem Ergebnis, dass zunehmend mehr Zuckerbrot als Peitsche gefordert wurde. Der Einsatz von „Verstärkermechanismen“ als Führungskonzept reichte jedoch nicht mehr aus, um außergewöhnliche Erfolge und eine starke emotionale Wirkung von bedeutenden politischen Führungspersonlichkeiten wie Mahatma Gandhi oder John F. Kennedy zu erklären.

Der Organisationspsychologe Bernard Bass hat als Erster das Konzept der sogenannten „transaktionalen und transformationalen Führung“ aus dem Bereich der Politik aufgegriffen und auf die Wirtschaft übertragen. „Transformational Leadership“ steht hier synonym für „veränderungsorientierte Führung“ und gewinnt in Zeiten starken Wandels immer größere

Bedeutung. In den letzten 15 Jahren wurde mehr zum Ansatz transformationaler und charismatischer Führung geforscht als zu allen anderen Führungstheorien zusammen. Die Erkenntnisse sind recht deutlich: Transformationale Führungskräfte bewirken eine höhere Motivation und Leistungsfähigkeit bei ihren Mitarbeitern und bereiten die Organisationen besser auf den Wandel vor.

Auch hier gilt das Motto: „Die richtigen Dinge richtig tun“

Die englischsprachige Unterscheidung von „Manager“ und „Leader“ veranschaulicht die beiden unterschiedlichen Führungsstile transaktional und transformational: „Manager“ (im Sinne von transaktional) führen eher analytisch, sachlich distanziert und konzentrieren sich auf die Prozesssteuerung, Ressourcenplanung, Maßnahmenumsetzung sowie Erfolgskontrolle. „Leader“ vermitteln (im Sinne von transformational) darüber hinaus durch intensive Kommunikation, die Sinnhaftigkeit von Veränderungen. Sie „empowern“ ihre Mitarbeiter, sich künftigen Herausforderungen positiv zu stellen, entwickeln deren Fähigkeiten und Eigenverantwortung kontinuierlich weiter. Das mentale Modell von „Managern“ ist in erster Linie darauf ausgerichtet, „Dinge richtig zu tun“ und den Status quo zu verwalten. „Leader“ sehen sich hingegen als Gestalter, die „die richtigen Dinge tun“. Sie haben eine längerfristige Anpassung ihres Unternehmens an die sich verändernde technische und ökonomische Umwelt im Fokus. Die Managementberater Warren Bennis und Burt Nanus haben bereits vor vielen Jahren an Führungskräfte appelliert, dass herausfordernde Transformationsprozesse nur durch ein „Weniger an Management und ein Mehr an Leadership“ erfolgreich bewältigt werden können.

*Dr. Stefan Dörr, Wirtschafts- und Organisationspsychologe, Partner bei A47-Consulting, München, Lehrbeauftragter für Organisationspsychologie und Personalführung an verschiedenen Hochschulen
stefan.doerr@a47-consulting.de*

