

Handball-Weltmeister ohne Zaubertrank: unorthodoxes Plädoyer für transaktionale Führung

Wirtschaftliche oder sportliche Erfolge dienen in der Regel schnell als Beweis für die Überlegenheit der charismatisch-transformativen Führung. Es ist allerdings auch eine ganz andere Argumentationslinie für eine weitaus weniger spektakuläre Auffassung von Leadership möglich. Würde sie zutreffen, wären weitreichende Konsequenzen zwingend.

Mit Heiner Brand gewinnt eine sympathische Mannschaft mit einem sympathischen Trainer den Titel eines Handball-Weltmeisters und damit einen Titel, an den aus verschiedensten Gründen keiner so richtig geglaubt hat: Viele Verletzte schon während der Vorbereitung, nur etwa die Hälfte deutsche Spieler in der deutschen Handball-Liga und ein noch nicht abgeschlossener Generationenwechsel schlugen tatsächlich erschwerend zu Buche. Doch am 4. Februar 2007 um 17.55 Uhr war ganz Deutschland Handball-Weltmeister! Gerade wegen der Diskrepanz zwischen den niedrig angesetzten Erwartungen und dem euphorisch gefeierten Titelgewinn bietet es sich an, über Parallelen zwischen dem praktizierten Führungsstil von Heiner Brand und einem angemessenen Führungsstil in der Praxis nachzudenken – ohne allerdings sofort in die allseits bekannten Stereotypen eines charismatisch-visionären Trainers, der eine Gruppe von „elf Freunden“ (beziehungsweise, auf den Handball-Kader übertragen, von „16 Freunden“) durch die Kraft seiner Worte und durch sein guruhaftes Auftreten zum Hochleistungsteam macht.

Theorie: über die Grundlagen zeitgemäßer Führung

In der Führungsforschung weit verbreitet ist die auf James McGregor Burns zurückgehende und inzwischen vertiefte Differenzierung zwischen transaktionaler und transformationaler Führung:

- Transaktional ist ein Führungsstil, der primär die Ziel-Mittel-Relation forciert. Die Führungskraft sorgt für ein entsprechendes Arbeitsumfeld, analysiert die Motivationsfaktoren der Mitarbeiter, wählt Zielvorgaben und stellt Belohnungen sicher. Charakteristische Merkmale sind aktionsabhängige Belohnungen sowie ein aktives und ein passives

„Management by Exception“. Das heißt, man greift immer nur dann ein, wenn es als notwendig empfunden wird oder auf Wunsch des Mitarbeiters erfolgt.

- Transformational impliziert eine auf die Führungskraft zentrierte Führungslogik und basiert auf ihrer persönlichen Ausstrahlung, ihrem Enthusiasmus und ihrer Vision. Durch all dies motiviert sie Mitarbeiter zu Dingen, die diese vorher als Handlungsmuster nicht in Erwägung gezogen haben und verändert („transformiert“) sie dadurch sogar in ihrer Persönlichkeit. Charakteristische Merkmale für diesen Führungsstil sind Inspiration, Charisma, kollektives Gefühl für die eigene Mission, intellektuelle Stimulation und Individualisierung.

Sieht man die transformationale Führung als konsequente Weiterentwicklung der transaktionalen Führung, dann wird Letztere zwangsläufig zum Bestandteil von Ersterer. Diese Annahme der Gültigkeit der Subsumierungsprämisse führt dazu, dass allenfalls über ein „Mehr oder Weniger“ an transformationaler Führung gesprochen, auf jeden Fall aber die Unabhängigkeit der Skalen aufgegeben wird. Gleichzeitig führt dies zu einer weitreichenden Überhöhung des transformationalen Führungsstils und macht ihn – da jetzt jegliche situative Relativierung entfällt – automatisch zur Messlatte für alle Führungskräfte in allen Situationen.

Spätestens an dieser Stelle ist aber Skepsis angebracht: Zwar gibt es genug Studien, die eine Korrelation zwischen (beispielsweise) Charisma und Erfolg belegen, sie sagen im Regelfall aber nichts über eine Kausalität aus. Deshalb bleibt die Vermutung bestehen, dass man inzwischen aufgrund der Verbreitung des

*Universitäts-Professor Dr.
Christian Scholz, Inhaber
des Lehrstuhls für BWL, ins-
besondere Organisation,
Personal- und Informations-
management an der Universität
des Saarlandes in Saarbrücken
scholz@orga.uni-sb.de*

