

Transformationale Führung (von Prof Dr. Thorsten Krings)

Was macht eine effektive Führungskraft aus? Diese Frage stellte bereits Peter Drucker in den 60er Jahren für die Wirtschaft. Eine effektive Führungskraft ist für ihn jemand der dafür sorgt, dass „the right things get done.“ Drucker sieht Integrität als einen der wichtigsten Erfolgsfaktoren und erkennt, dass Führungskräfte nie selbst erfolgreich sein können, sondern nur durch andere – nämlich die, die sie führen. Dem steht entgegen, dass Experten schätzen, dass der Anteil von Psychopathen im Top Management bei 4-12% liegt. Der Durchschnitt in der Bevölkerung liegt bei einem Prozent. Es ist sicherlich nicht verwunderlich, dass Positionen mit einer großen Machtfülle für die falschen Menschen attraktiv sind. Ob diese Menschen dann nachhaltig erfolgreich sind oder ihrer Organisation und im Endeffekt auch sich selber schaden, ist nicht bekannt. Collins arbeitet in einer qualitativen Betrachtung heraus, dass nachhaltig erfolgreiche Führungskräfte eher bescheiden sind und Allianzen aufbauen. Bemerkenswert ist, dass die aktuelle Forschung kaum Persönlichkeitsmerkmale findet, die allen erfolgreichen Führungskräften in der Wirtschaft gemein sind. Es gibt also keine eindeutige nachgewiesene Korrelation zwischen Eignung als Führungskraft und der Persönlichkeit. Buckingham und Coffmann bringen es wie folgt auf den Punkt: „The greatest managers in the world do not have much in common.“ Was erfolgreichen Führungskräften jedoch gemein ist, ist dass sie die Kompetenzen erworben haben, sich in erfolgskritischen Situationen so zu verhalten, dass Erfolg wahrscheinlicher ist als Misserfolg. Ob man natürlich die Rolle als Führungskraft attraktiv findet oder nicht, ist in den persönlichen Motivatoren begründet. Interessanterweise ist dieses Thema noch relativ wenig erforscht.

Lange Zeit pflegten Trainer und Autoren den Mythos, dass es den einen „richtigen“ Führungsstil gibt, nämlich den demokratisch-partizipativen und dass jedes Problem irgendwie kommunikativ lösbar ist. Die furchtbaren Ereignisse in der Ukraine zeigen, dass dies definitiv nicht so ist. Die militärischen Misserfolge der russischen Armee zeigen aber auch, dass eine autoritäre Führung nicht effektiver ist als eine demokratische. Letztlich ist das, was angemessen bzw. effektiv ist, kontextabhängig. Dazu gehören die handelnden das Geschäftsmodell, Personen, die Kultur und die Subkultur in der man sich bewegt. Diese kochrezeptartige Darstellung von Führung hat jedoch auch dazu geführt, dass die Betrachtung von Führung häufig auf operative Fragestellungen verengt wurde. Führungsseminare beschäftigen sich zu selten mit der Reflektion der eigenen Führungsrolle, sondern vermitteln meist nur kommunikative Instrumente. So stellt Felfe fest: „Während die transformationale Führung aus Wissenschaft und Forschung nicht mehr wegzudenken ist, beginnt sich der Ansatz in der Praxis der Führungskräfteentwicklung erst langsam zu verbreiten.“ In den 7 Jahren seit Verfassen dieses Zitats hat sich daran nichts Wesentliches verändert. Vielleicht liegt das auch daran, dass das Konzept sehr abstrakt und für den Praktiker oft schwer greifbar ist.

Das Konzept der transformatorischen Führung wurde erstmals 1973 von James R. Downton in einem heute vergriffenen Buch mit dem Titel Rebel Leadership in die Geschichtswissenschaft eingeführt. James MacGregor Burns vertiefte das Konzept dann in seinem Werk Leadership (1978), auch wiederum im historischen Kontext. In den frühen 2000er Jahren vertiefte Burns seine Betrachtungen und ergänzte sie sowohl um aktuelle Beispiele als auch um die Forschungsergebnisse von Bernard Bass, der sich mit dem Thema im Unternehmenskontext beschäftigte. Eine aktuelle qualitative Studie legt tatsächlich nahe, dass die Kompetenzen erfolgreicher Top-Führungskräfte weitestgehend denen erfolgreicher Politiker entsprechen könnten. Bass differenziert zwischen transaktionaler Führung, in der Austauschprozesse im Vordergrund stehen. Letztlich geht es dabei um die Frage, ob Arbeit

kompetent organisiert und incentiviert wird. Eine Ursache, weshalb die transformationale Führung in der Führungskräfteentwicklung wenig Anklang findet, mag darin liegen, dass der Eindruck erweckt werden kann, dass man entweder transaktional oder transformational führt. Genau dies ist nicht der Fall. Vielmehr geht es darum, dass die beiden Aspekte sich ergänzen. Auch die Forschung belegt, dass die Frage, welcher Führungsverhalten zielführend ist, bzw. wie hoch die Kontrolldimension sein muss, stark vom Reifegrad des Mitarbeiters abhängt.

Burns stellte bereits relativ früh fest, dass es „no grand, unifying theory“ zum Thema Führung gäbe und dass Betrachtung des Themas sehr häufig fragmentiert erfolgt und oft eher operative Aspekte fokussiert. Transformatorische Führung ist für Burns „a moral necessity“, die sich an „human wants“ orientiert. Man kann nun trefflich die Frage stellen, ob das denn auch in einem unternehmerischen Kontext zutrifft, da der Geschäftszweck der meisten Unternehmen ja die Erwirtschaftung von Profiten ist. Man spricht bei der bloßen Maximierung der Eigenkapitalrendite in von Shareholder Value. Dieser Begriff ist jedoch häufig negativ besetzt, weil mangelndes soziales Engagement und vor allem oft auch Personalabbau damit assoziiert werden. Eng verbunden mit diesem Konzept ist Name des Wirtschaftsliberalen Milton Friedman. Er lehnt die spätestens seit Ende der 60er / Anfang der 70er Jahre formulierte Forderung, dass Unternehmen eine soziale Verantwortung haben rundheraus ab. 1970 erklärt er programmatisch in seinem in der New York Times erschienen Essay „The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits“, dass Unternehmen eben ausschließlich die Aufgabe hätten, Profite zu erwirtschaften, solange sie dabei nicht gegen Gesetze verstoßen. Zunächst argumentiert er, dass die Forderung des moralischen Handelns nur an natürliche Personen gestellt werden kann. Damit spricht er die von Burns postulierte „moral necessity“ von Führung gänzlich ab. Die meisten Unternehmen seien rechtliche Personen und können daher kein moralisches Bewusstsein haben. Wenn Führungskräfte nun nach ihrer eigenen moralischen Vorstellung handeln und das dann das Unternehmen Geld kostet, veruntreuen sie das Geld der Eigenkapitalgeber und erhöhen die Preise für die Verbraucher, was für Friedman einer Steuer gleichkommt. Die Führungskraft (es sei denn sie ist auch Inhaber) verwaltet das Geld der Eigenkapitalgeber und hat nur ein Mandat, dies zu vermehren. Die Entscheidung liegt beim Markt, nicht bei der Führungskraft. Wir wissen natürlich aus der Geschichte, dass dies allein deutlich zu kurz greift.

Ein Unternehmen agiert nicht im luftleeren Raum, sondern ist von der Kooperationsbereitschaft anderer Interessengruppen, sogenannter Stakeholder, abhängig. Die offensichtlichsste Gruppe sind die Kunden die heute ihre Kooperationsentscheidung oft nicht mehr nur an Preis, Qualität und Auswahl festmacht, sondern vielmehr berücksichtigt, wie das Unternehmen als gesellschaftlicher Akteur vorgeht. Weitere Stakeholder sind die Mitarbeiter, Fremd- und Eigenkapitalgeber, Kommunen, Gewerkschaften, der Gesetzgeber usw. Friedman blendet dies weitestgehend aus und stellt ausschließlich die Frage, ob ein unternehmerisches Handeln unmittelbar dem Geschäftszweck des Unternehmens dient. Der Stakeholderansatz ist längerfristig: erstellt die Frage, wie nachhaltig eine Kooperationsbereitschaft der relevanten Bezugsgruppen gewährleistet bleibt, also inwiefern die von Burns angesprochenen „human wants“ berücksichtigt werden. Mit dieser Frage beschäftigten die Wirtschaftswissenschaften und auch die Philosophie spätestens seit den 70er Jahren sehr intensiv. Im deutschsprachigen Raum ist das St. Galler Modell zur Unternehmensführung sehr bekannt, das sich mit genau dieser Fragestellung beschäftigt. Eine Gruppe von Wirtschaftswissenschaftlern um Knut Bleicher ergänzte daher das traditionelle Modell der Unternehmensführung um die normative Ebene. Hierbei geht es um die Prinzipien, ethischen Grundsätze, Normen und Werte, die bei der Erreichung der Unternehmensziele einzuhalten sind,

also um die DNA des Unternehmens. Dies zu definieren ist die Aufgabe der obersten Führungskraft. Ausdruck findet die normative Unternehmensführung in Instrumenten wie Leitsätze, Grundsätze, Unternehmensstandards, Compliance Regeln und in der gelebten Unternehmenspolitik. Es besteht natürlich durchaus große Risiko, dass diese für das transformative Führen eines Unternehmens absolut essentiellen Leitplanken beliebig werden, weil man sozial erwünschte Phrasen beliebig aneinanderreihet. Daher müssen sie stringent aus der Mission (Warum gibt es uns?) und der Vision (Wo wollen wir hin?) des Unternehmens abgeleitet werden. Insofern hat sich hier gezeigt, dass auch im Wirtschaftsumfeld, ein rein strategisches oder gar taktisches Agieren zu kurz greift und Burns' Anspruch offensichtlich universalistisch zu sein scheint. Aktuelle Forschung bestätigt, dass Führung in Unternehmen besonders dann transformational ist, wenn das Unternehmen soziale Verantwortung übernimmt und Sinnstiftung in Form von Mission und Vision im Vordergrund steht.

Folglich sieht Burns dann auch grundsätzlich die Aufgabe einer Führungskraft darin, „human wants in public values“ zu übersetzen. Burns wirft vor allem auch auf, dass Leadership lange Zeit nicht von einer übergeordneten Ebene betrachtet wurde, weil sich Philosophie, Ökonomie und Geschichtswissenschaft lange gar nicht darüber im Klaren waren, ob der Mensch Wandel planen, initiieren und umsetzen kann oder aber ob er letztlich nur auf Ereignisse reagiert, die in Naturgesetzen angelegt sind. Hier denke man nur an den Fatalismus vieler Ökonomen des frühen 19. Jahrhunderts wie Ricardo und Malthus, die keine politische Lösung der sozialen Frage sahen, weil sie es für unmöglich hielten, dass der Mensch scheinbare Gesetzmäßigkeiten der Natur beeinflussen kann. Dem setzt Burns entgegen, dass nach der französischen Revolution eben durch transformatorische Führung „the belief that human nature and human society could be God given and unchanging collapsed“. Burns begreift Leadership also als erfolgreiche Gestaltung eines gewollten Wandels. Demnach ist es nicht allein die Persönlichkeit oder der Gesatlungswille einer Führungskraft, sondern vielmehr die Wechselwirkung von „environmental and personal forces“, die den Erfolg ausmacht. Daher unterscheidet Burns zwischen dem „eventful man“, der eben nur reagiert und dem „event making man“, der gestaltet und eben transformiert. Jedoch weißt Burns auch ausdrücklich darauf hin, dass er die „great man theory“ (in Anspielung auf den britischen Historiker Thomas Carlyle, der Geschichte mit den Biographien „großer Männer“ gleichsetzte) für widerlegt hält. Ganz im Gegenteil, aus seiner Sicht sind die einsamen Wölfe Führungskräfte, die zwar kurzfristig Erfolg haben mögen, aber langfristig eher Schaden anrichten. Er führt hier Hitler als Beispiel an, dem er damit konsequenterweise auch jede historische Größe abspricht. Die nachhaltig erfolgreiche Führungskraft, die also eine Transformation erfolgreich durchführt, nutzt „those in need fort he cause of transformational change“- das erfolgreiche Bilden von Allianzen ist also ein entscheidender Erfolgsfaktor transformatorischer Führung. Er definiert Leadership als: „creative, dynamic interplay of wants and needs. Motives, values and capacities of would be leaders and their potential follwers. » Der Grundgedanke ist also, dass die Führungskraft eine eigene Motivation bzw. Persönliche Motive zum Führen hat, Impulse gibt, aber eben gleichzeitig eben nicht nach dem Führer-Prinzip führt, sondern sich auf Interaktion einlässt. Das Ergebnis ist „transforming the people in the process“ im Sinne der vollwertigen Partizipation am Transformationsprozess, „empower pursuit of happiness“, also „social change and human self development“. Es geht also um Führung auf Augenhöhe. Burns betont an dieser Stelle, dass die französische Revolution hier eine Zeitenwende darstellt, da man den Mensch bis dahin als unveränderbar angesehen habe und Führung nun auf die Grundlage einer evidenzbasierten Wissenschaft gestellt werden konnte.

Die klassische Organisationsentwicklung als weichen Ansatz inkrementeller Veränderung betrachtet Burns nicht als transformatorische Führung, denn „it does mean alterations so comprehensive and pervasive, and perhaps accelerated, that new cultures and value systems take the places of the old.“ In anderen Worten heißt transformatorisches Führen also, konstruktiv und kreativ zu gestalten, Menschen nicht nur mitzunehmen, sondern für den Prozess zu begeistern, ohne sich als Führungskraft dadurch selbst in Frage zu stellen oder im schlimmsten Fall sogar abzuschaffen. Entscheidend ist hierbei auch, dass die Initiative vom Geführten ausgeht und dieser nicht vom Wandel überrollt wird und nur noch reagiert oder seine eigene Position verteidigt: „Leader stake the initiative in mobilizing people for participation of the process of change.“ Burns betont immer wieder den Gedanken von Empowerment und gegenseitigem Austausch, da charismatische Führerpersönlichkeiten für ihn einen Hang zum Narzismus haben und daher nie nachhaltigen Ergebnisse erreichen können. Das bestätigt übrigens auch Jim Collins für das betriebliche Umfeld: in fast allen seiner Bücher stellt er extrovertierte bis narzistische Führungskräfte vor, die entweder gar keine Ziele erreichen, weil ihre Geltungssucht im Vordergrund steht (Carly Fiorina), so dass es kaum zur einer Arbeit auf der Sachebene kommt oder aber die ihre Organisation so auf sich ausrichten und den Gedanken von Allianzen vernachlässigen, dass die Organisation ohne sie nicht oder kaum überlebensfähig ist (Jack Welch). „At best charisma is a confusing and undemocratic form of leadership.“ Und: „All leadership is collective.“ Das klingt nun fast wieder nach einem one-size-fits-all Ansatz. Hier muss man jedoch differenzieren. Empowerment und letztlich sind zwar Grundvoraussetzung für transformatorische Führung, doch sind die Inhalte bzw. die Ziele des Transformationsprozesses kontextabhängig: „It is a considered response to deep and fundamental needs and it seeks solutions –changes- that are significant and lasting.“ Hier paraphrasiert Burns mehr oder weniger Moltkes Definition von Strategie als „die Fortbildung des ursprünglich leitenden Gedankens entsprechend den stets sich ändernden Verhältnissen“. Effektive und nachhaltige Führung geht also weit über die bloße Interaktion mit den Geführten hinaus, sondern erfordert immer eine übergeordnete strategische Komponente. Bass übersetzt das Konzept von Downton und Burns wie folgt in den betrieblichen Kontext:

- Entwickeln und Vermitteln von Visionen
- Glaubwürdigkeit
- Empowerment
- Unterstützung
- Sinnstiftung

Mit dem Ziel, intrinsische Motivation für die Transformation zu schaffen-

Nachhaltige Führung bedeutet also:

- Ob eine Person eine erfolgreiche Führungskraft werden kann oder nicht, hängt nicht von ihrer Persönlichkeit ab, sondern von den persönlichen Motiven. „Charismatische“ Führungspersönlichkeiten können für Organisationen problematisch sein, weil sie den Fokus auf ihre Bedürfnisse legen und nicht auf die der Organisation.
- Führung als gewollte Gestaltung von Wandel basierend auf äußeren Umständen und Bedürfnissen der Geführten zu begreifen und diese in die Führung mit einzubeziehen. Egal wie technisch kompetent eine Führungskraft sein mag, wird sie keine belastbaren Ergebnisse erzielen, wenn sie den Status Quo erhalten will.

- Folglich ist transformatorische Führung nie auf eine Einzelperson ausgerichtet, sondern wird von einer Koalition getragen und von den Geführten gestützt.
- Transformatorische Führung funktioniert nur dann, wenn die einen emanzipatorischen und demokratischen Ansatz hat.
- Wenn Führung also Gestaltung von Wandel bedeutet, so muss sie immer eine übergeordnete strategische Dimension haben. Führung hat ein Ziel und gibt die Richtung vor.

Prof Dr. Thorsten Krings