



Was ist zeitgemäße Mitarbeiterführung?

Zwischen transaktionaler und

Während sich die Welt der Wirtschaft weiter beschleunigt, an Komplexität gewinnt und der Wertewandel voranschreitet, verhartet die Führung häufig in alten Mustern. Dabei wird gerade die Art und Weise der Führung zum entscheidenden Differenzierungsfaktor im Wettbewerb. Eine Führungskraft, die auf der Basis eines umsichtigen, strukturorientierten und rationalen Managements authentisch, zielorientiert und mit Emotionen führt, hebt sich positiv von der Konkurrenz ab und ist in der Lage, Höchstleistung in ihrem Team auszulösen. Außerdem gelingt ihr, so die Autoren, eine angemessene Balance zwischen transaktionaler und transformationaler Führung.

Aufgabe von Führung ist es, Rahmenbedingungen zur Förderung der Mitarbeiter zu schaffen, sodass diese proaktiv die erfolgreiche Entwicklung ihrer Unternehmen vorantreiben können (Bruch / Vogel 2005). Noch bis in die 1980er-Jahre dominierte eine transaktionale Führung. Deren Grundannahme orientiert sich am klassischen Marktprinzip: Gibt die Führungsperson dem Mitarbeiter, was dieser sich wünscht, so die Annahme, gibt auch der Mitarbeiter der Führungsperson im Gegenzug, was diese erwartet (Rosenstiel et al. 2003). Transaktion in diesem Sinn bezeichnet also einen Austausch. Der Vorteil eines solchen Führungsstils ist die damit etablierte klare Handlungsstruktur. Transaktive Führungselemente eignen sich daher speziell für Routinetätigkeiten.

In den letzten beiden Jahrzehnten haben sich Wissenschaft und Praxis vermehrt mit der Frage beschäftigt, inwieweit Führung über bloße Anweisungen, Ordnungen und Aufgabenklarheit hinausgehen kann (Michaelis 2009). Galten noch vor Jahren hauptsächlich Rationalität und Effizienz als Erfolgsfaktoren im Führungskontext, so hat sich inzwischen herauskristallisiert, dass das Ansprechen von Emotionen wesentlich für gute Führung ist – der transformationale Führungsstil wurde geboren.

Transformationale Führung stimuliert neben der Ratio des Mitarbeiters auch dessen Emotionen. Von der Führungsperson verlangt transformationale Führung somit mehr als reine Problemlösungseigenschaften. Vor dem Hintergrund des Wertewandels und der rasanten Veränderungen in der Arbeitswelt geht es im Führungskontext immer mehr darum, Mitarbeitern den Sinn

ihres Handelns zu vermitteln sowie Kreativität und Ideen zu fördern. Der transformationale Führer weckt daher das Eigeninteresse des Mitarbeiters an den Aufgaben und Ergebnissen der Unternehmung, ganz nach dem Motto: Leadership bedeutet nicht, Leute dazu zu bringen, Dinge zu tun, die sie nicht tun wollen, sondern Leute dazu zu befähigen, Dinge zu erreichen, die sie niemals glaubten erreichen zu können.

Vier entscheidende Dimensionen

Transformationale Führung spricht die Werte und Ziele der Mitarbeiter vor allem in vier verschiedenen Dimensionen an.

1. Als erste Dimension gilt die persönliche Ausstrahlung des Vorgesetzten. Sie führt dazu, dass sich Mitarbeiter mit ihren Vorgesetzten identifizieren. Die Ausstrahlung der Führungsperson dient hierbei als Werkzeug zur Vermittlung von Enthusiasmus, aber auch von Standhaftigkeit und Glaubwürdigkeit.
2. Die zweite Dimension ist Inspiration. Kernziel der Inspiration ist es, die Teammitglieder mittels emotionaler Zielbilder zu motivieren. Es geht darum, dass durch die Verwendung von Symbolen und Bildern jeder Mitarbeiter das Ziel vor Augen behält und die Energie in der Mannschaft durch die gemeinsam definierte und als attraktiv empfundene Vision steigt.
3. Die dritte Dimension ist die geistige Anregung der Mitarbeiter. Hierbei gilt es, die Mitarbeiter geistig anzuregen, so dass diese in der Lage sind, bei Bedarf aus gewohnten Routinen auszubrechen



transformationaler Führung

Der Kater in Stulpenstiefeln hat nach Überzeugung von Rolf Wunderer (Autor von „Der gestiefelte Kater als Unternehmer“) durchaus das Zeug, gestandenen Managern Lektionen in Sachen Führung, Moral und Selbsterkenntnis zu erteilen. Wir empfehlen: Vermutlich trägt der Schein, man sollte lieber zweimal hinschauen.





Prof. Dr. Wolfgang Jenewein ist Ordinarius für Personalführung an der RWTH Aachen und Managing Director des Executive-MBA-Programms der Universität St. Gallen.



Fabian Heuschele, Doktorand an der Universität St. Gallen, ist wissenschaftlicher Mitarbeiter an der RWTH Aachen.



Florian Rehli ist Doktorand und Program Manager Global Executive MBA an der Universität St. Gallen.

und ihre Problemlösungskompetenz zu erhöhen. Mitarbeitern wird dabei Vertrauen entgegengebracht, Eigenschaften wie beispielsweise Selbstverantwortung werden gestärkt. Neuen Initiativen wird so genügend Raum gegeben, und Innovationen werden gefördert.

4. Die vierte Dimension der transformationalen Führung ist die individuelle Behandlung. Hierbei geht es darum, Mitarbeiter als Individuen zu fördern und zu fordern sowie dabei gezielt deren ständige Weiterentwicklung im Auge zu behalten. Wichtig ist in diesem Zusammenhang auch, die Stärken der eigenen Mitarbeiter zu kennen und diese stärken- und nicht schwächenorientiert zu führen.

Führung ist stets situativ

Die vier Dimensionen transformationaler Führung können jedoch keinesfalls als universelle Schablone zur optimalen Mitarbeiterführung angesehen werden. Die Kunst des Führens besteht darin, einen geeigneten Spagat zwischen transaktionalen und transformationalen Führungseigenschaften zu finden. Verschiedene Elemente beeinflussen die Wahl dieses situativ angepassten Führungsstils. Je nach Person, Situation und Kontext ist der Vorgesetzte gut beraten, seinen Führungsstil zu reflektieren und entsprechend anzupassen.

Dabei spielen persönliche Elemente bei der Wahl des Führungsstils eine wichtige Rolle, schließlich hat jeder Mitarbeiter individuelle Charaktereigenschaften. Weiter gilt es, die sozialen Elemente von Unternehmen sowie das vorherrschende Arbeitsklima bei der Wahl des Führungsstils zu berücksichtigen. Einzukalkulieren sind auch organisatorische Elemente wie Zuständigkeitsregelungen oder auch Abläufe in der Organisation. Letztlich spielen auch fallspezifische Elemente bei der Wahl des Führungsstils eine Rolle, wie der Problemanlass oder auch deren Dringlichkeit.

Trotz der Vielzahl an unterschiedlichen Einflussfaktoren sind für den Erfolg von Führung vor allem Authentizität und Empathie wichtig. Es geht darum, den Geführten als Vorbild zu dienen und gleichzeitig ein hohes Einfühlungsvermögen im Umgang mit seinen Mitarbeitern zu beweisen. Das sind Grundvoraussetzungen für gute Führung, die schon immer unabhängig vom Kontext gegolten haben.

Führung muss heute mit Vertrauen, Offenheit, Dialog und Leistung die Symbiose von emotionalem Leadership und rationalem Management zustande bringen. Der Schlüssel zur Höchstleistung liegt nach unserer Überzeugung darin, auf Basis eines rationalen Managements mit klaren Strukturen, Regeln und Vorgaben ein vertrauensorientiertes, emotionales und inspirierendes Miteinander zu schaffen. Dabei sollten das rationale Management moderat, das vertrauensorientierte und emotionale Miteinander hoch ausgeprägt sein. Das bedeutet, so viele Regeln, Vorgaben und Strukturen zu schaffen, wie nötig – und so wenige wie möglich. Auf dieser Basis sollte eine Führungskraft dann ein Maximum an authentischer und empathischer Emotionalität praktizieren. Diese richtige ‚Mischung‘ in der jeweiligen Führungssituation zu finden, ist das Gebot der Zeit.

Summary

Transactional and Transformational Leadership

While the global economy continues to accelerate and increase in complexity, and the change in values advances further, management frequently persists in following outdated behavioral patterns. This occurs even though the kind and type of leadership are becoming a decisive differentiation factor vis-à-vis competitors. A manager who leads in an authentic, target-oriented, and emotional way based on considerate, structure-oriented, and rational management stands out positively versus competition and can induce top performance from his team. In addition, in the opinion of the authors, this kind of manager will succeed in finding a suitable balance between transactional and transformational leadership.

Literatur

- Bass, B. M. / Avolio, B. (1994): Improving organizational effectiveness through transformational leadership, Thousand Oaks, CA
- Bruch, H. / Böhm, S. (2008): Führung von Hoch-Energie-Teams, Wiesbaden
- Bruch, H. / Vogel, B. (2005): Organisationale Energie – Wie Sie das Potenzial Ihres Unternehmens ausschöpfen, Wiesbaden
- Jenewein, J. / Rehli, F. / Forster, A. (2007): Live the brand. Science Factory, 9 (4), 1–5
- Laufer, H. (2009): Grundlagen erfolgreicher Mitarbeiterführung, 6. Aufl., Offenbach
- Michaelis, B. (2009): Transformational and charismatic leadership effects on performance outcomes, Dissertation, Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg
- Rosenstiel, L. / Regnet, E. / Domsch, M. (2003): Führung von Mitarbeitern, 5. Aufl., Stuttgart