

Transformationale Führung - Forschungsstand und Umsetzung in der Praxis

Waldemar Pelz

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung	93
2. Stand der Forschung	95
2.1. Entstehung und Entwicklung der Transformationalen Führung	95
2.2. Kritik und Weiterentwicklung des Konzeptes	98
3. Das Gießener Inventar zur „Messung“ transformationaler Kompetenzen	99
3.1. Erweiterung der Kompetenzen	99
3.2. Entwicklung der Itemstruktur	100
3.3. Methodische Aspekte der empirischen Studie	101
3.4. Gütekriterien	103
4. Ausgewählte Ergebnisse zum Thema Führungserfolg	105
5. Empfehlungen zur Umsetzung der Transformationalen Führung in der Praxis ...	108
6. Zusammenfassung und Ausblick	110
Literatur	110

1 Einleitung

Als Frederick Smith, Gründer von FedEx Anfang der 1970er Jahre gefragt wurde, was der Hauptgrund für den phänomenalen Erfolg seines Unternehmens sei, nannte er die Kundenzufriedenheit – und diese beginne bei der Mitarbeiterzufriedenheit; hohe Renditen und Wachstumsraten seien die „natürliche“ Folge. Seine Führungskräfte beurteilt er nicht

W. Pelz (✉)

Technische Hochschule Mittelhessen, THM Business School,
Wiesenstraße 14, 35390 Gießen, Deutschland
E-Mail: w.pelz@w.thm.de

(c) Springer Fachmedien Wiesbaden 2016

C. von Au (Hrsg.), *Wirksame und nachhaltige Führungsansätze*.

Leadership und Angewandte Psychologie, DOI 10.1007/978-3-658-11956-0_5

primär danach, wie gut sie ihre Budgets verwalten und ihre Mitarbeiter beaufsichtigen, sondern danach, wie gut sie ihre Führungsaufgaben aus der Perspektive ihrer Mitarbeiter wahrnehmen. Die Ergebnisse dieser Mitarbeiterbefragung gehen in den so genannten Leadership Index ein, der wesentliche Elemente des transformationalen Führungsverhaltens zeigt (vgl. Petrick und Furr 1995, S. 354 ff.; Prashanth 2003, S. 6 ff.). Die Erfahrungen dieses Logistikunternehmens haben dazu beigetragen, die Transformationale Führung nicht nur in der akademischen Welt, sondern auch in der Praxis zu verbreiten (vgl. Pelz 2013).

Dieser *Führungsstil* heißt „*transformational*“, weil er Verhalten verändert (transformiert). Die Kernfrage lautet: Wie kann man erreichen, dass Mitarbeiter loyal sind, gern Verantwortung übernehmen, Teamgeist entwickeln, Selbstdisziplin zeigen und auf Veränderungen mit Lernbereitschaft und Engagement reagieren? Mit traditionellen Zielvereinbarungen, Belobigungen, Gehaltserhöhungen, Prämien und anderen „Belohnungen“ wird man derartige Verhaltensweisen nicht nachhaltig bewirken können. Auch die verschiedensten *Druckmittel greifen zu kurz* (vgl. Bass 2008, S. 336ff.).

Eine der wirksamsten Methoden der *Verhaltensänderung* ist die Wahrnehmung der *Vorbildfunktion* durch die Führungskraft. Sie muss ihre Mitarbeiter herausfordern (inspirieren), zu mehr Selbstständigkeit anregen, eine *Vertrauensbasis* schaffen und fair kommunizieren. Das ist der Kern der Transformationalen Führung. Es handelt sich um Führungsverhalten, wie es bei außerordentlich erfolgreichen Unternehmen praktiziert wird und zugleich eine äußerst wirksame Weiterentwicklung des Führens mit Zielvereinbarungen (transaktionale Führung). Das belegen inzwischen zahlreiche empirische Studien. Viele Autoren wie zum Beispiel Stephen Robbins (2013, S. 333) kommen zu dem Schluss: „The evidence supporting the superiority of transformational leadership over transactional leadership is overwhelmingly impressive“. Die Abbildung 1 gibt einen Überblick über den Zusammenhang zwischen dem Verhalten von Führungskräften und deren Mitarbeitern.

Die *Nachhaltigkeit der Transformationalen Führung* resultiert (1.) aus der Validierung des zugrunde liegenden Fragebogens, (2.) aus den zahlreichen empirischen Belegen für ihre Wirksamkeit in der Praxis und (3.) aus deren Einfluss auf den (wirtschaftlichen) Erfolg. Hinzu kommt (4.) die Fokussierung auf konkrete (beobachtbare) Verhaltensweisen und deren Veränderung. Diese Faktoren machen auch den wesentlichen Unterschied zu anderen Konzepten aus. Als Beispiel sei die weit verbreitete, aber nicht valide Theorie des Situativen Führens genannt, die trotz ihrer Beliebtheit und vordergründigen Plausibilität weder eine Wirksamkeit noch eine Anwendbarkeit in der Praxis nachweisen konnte (vgl. Blank 1990; Thompson 2009; Yukl 2013).

Der vorliegende Beitrag beginnt mit einem Überblick über den Stand der Forschung einschließlich einer Skizze der Entstehung, Entwicklung und Kritik der Transformationalen Führung (Abschnitt 2). Die kritische Diskussion zeigt die Notwendigkeit einer Modifikation verschiedener Items und einer Anpassung an die deutsche Unternehmenskultur. „Neue“ Management-Methoden werden häufig unreflektiert aus den Vereinigten Staaten übernommen, ohne kritisch zu prüfen, ob sie auch in anderen Kulturen funktionieren können. Schon

eine oberflächliche Kenntnis beider Kulturen macht deutlich, dass eine einfache Übersetzung des zugrunde liegenden Fragebogens aus dem Englischen nicht ausreicht.

Das Prinzip der Transformationalen Führung

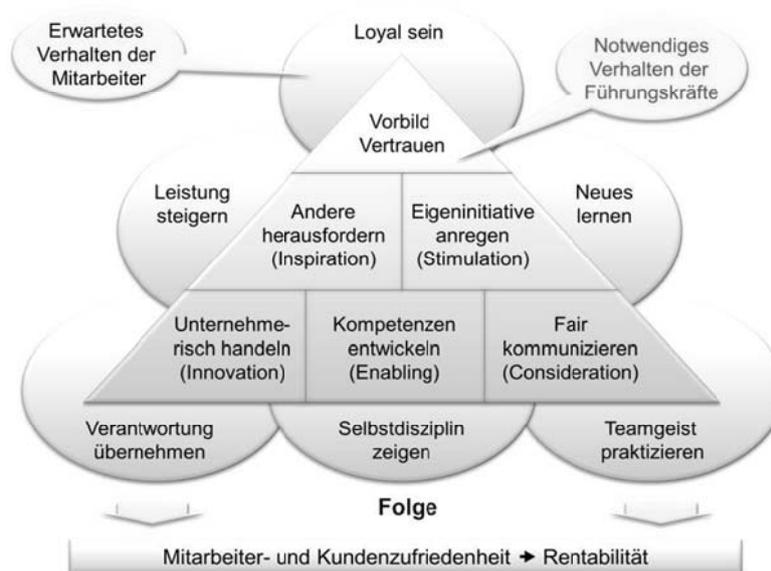


Abb. 1 Zusammenhang zwischen dem Verhalten von Führungskräften und deren Mitarbeitern

Der nachfolgende Abschnitt 3 zeigt den Prozess der Entwicklung eines Fragebogens als Basis für die Operationalisierung und Validierung einer deutschen Version der Transformationalen Führung. Grundlage ist eine empirische Studie mit 14.348 Teilnehmern. Dazu werden auch die wichtigsten Gütekriterien und ausgewählte Ergebnisse, insbesondere hinsichtlich des Führungserfolges skizziert. Im Abschnitt 4 folgen Empfehlungen für eine Umsetzung der Transformationalen Führung in der Praxis. Der Beitrag schließt mit einer Zusammenfassung (Abschnitt 5).

2 Stand der Forschung

2.1 Entstehung und Entwicklung der Transformationalen Führung

Das Thema Transformationale Führung stammt aus der Forschungstradition, die sich mit visionären und charismatischen Führungsmethoden beschäftigt. Beispiele für wichtige Impulse sind die Beiträge von Max Weber (1922), James Victor Downtown (1973) und James McGregor Burns (1978) im Bereich der politischen und gesellschaftlichen Führung. In der Managementforschung geht es in erster Linie um den pragmatischen Aspekt der effizienten Umsetzung unternehmerischer Ziele und um die Erklärung herausragender Leistungen von Führungskräften, wobei einige fundamentale Prinzipien der gesellschaftlichen Führung auch hier gelten (vgl. Yukl 2013). Einen wesentlichen Beitrag zur Anwendung der Trans-

formationalen Führung in der Praxis haben Bernard Bass und Bruce Avolio geleistet, indem sie ihr Konzept mit einem Fragebogen (Inventar) operationalisiert und auf Praxistauglichkeit empirisch getestet haben – eine, so die Autoren, in den Naturwissenschaften übliche, in den Sozialwissenschaften eher seltene Praxis (vgl. Bass/Avolio 1994, S. 2).

Bass und Avolio unterscheiden zwischen der (weniger effektiven) Transaktionalen und der (wesentlich effektiveren) Transformationalen Führung. Bei der *Transaktionalen Führung* erfolgt der Einfluss auf das Verhalten von Mitarbeitern durch einen „Austausch“ von Leistung und Gegenleistung (Transaktion). Ein Beispiel ist das Führen mit Zielvereinbarungen. Dabei werden Mitarbeiter mit materiellen (z. B. Prämien) oder immateriellen (z. B. Karriere) Vorteilen dafür „belohnt“, dass sie vorgegebene oder vereinbarte Ziele erfüllen oder übererfüllen. Analog folgen „Bestrafungen“ oder der Entzug von Vorteilen bei der Verfehlung von Zielen, bei Minderleistungen oder „unerwünschten“ Verhaltensweisen. Transaktional ist auch das Prinzip „Pflichterfüllung gegen Bezahlung“. Beispiele für Methoden der Einflussnahme sind persönliche oder moralische Appelle, Überzeugungstechniken oder der Verweis auf Pflichten und Prozesserfordernisse sowie verschiedene Formen der Erzeugung von „Druck“ (vgl. Yukl 2008 und 2013).

Die *Transformationale Führung* nutzt wesentlich wirksamere Methoden der Einflussnahme und Motivation. Dazu gehört die Erfüllung der Vorbildfunktion durch Führungskräfte, die Entwicklung individueller Stärken und Talente von Mitarbeitern, die Anregung zu mehr Eigeninitiative und kreativer Problemlösung sowie die Vermittlung von sinnvollen, attraktiven Zielen und Entwicklungsperspektiven. Diese Prinzipien haben Bass und Avolio (1994) wie folgt definiert:

- *Idealized Influence (Identification)*: Führungskräfte verhalten sich in einer Weise, die Respekt, Bewunderung und Vertrauen bei ihren Mitarbeitern bewirkt; sie sind verlässlich in ihren Worten und Taten und erfüllen hohe ethische und moralische Standards; außerdem stellen sie das Gesamtinteresse (ihrer Organisation) über ihre persönlichen Ziele und Vorteile.
- *Inspirational Motivation*: Transformationale Führungskräfte inspirieren ihre Mitarbeiter durch anspruchsvolle, attraktive Ziele und verdeutlichen den Sinn dieser Ziele und ihrer Aufgaben; sie fördern den Teamgeist, den Optimismus und das Engagement bei der Arbeit an der gemeinsamen Zielsetzung (shared vision).
- *Intellectual Stimulation*: Transformationale Führungskräfte fordern die Kreativität und die Fähigkeit zur eigenständigen Problemlösung ihrer Mitarbeiter heraus. Dazu gehört die Fähigkeit, überholte Annahmen, Routinen und Gewohnheiten kritisch zu hinterfragen und völlig neue Lösungen zu finden.
- *Individualized Consideration*: Transformationale Führungskräfte behandeln ihre Mitarbeiter nicht alle nach dem gleichen Schema; vielmehr gehen sie je nach persönlichen Stärken, Schwächen und Erwartungen auf jeden Mitarbeiter individuell ein; sie agieren als persönlicher Coach oder Mentor und entwickeln dadurch die beruflichen Perspektiven und das Potential jedes Einzelnen auf ein höheres Niveau.

Um zu „messen“, inwiefern Führungskräfte sich transformational verhalten und welche Auswirkungen dieser Führungsstil auf den Führungserfolg hat, ist seit Mitte der 1980er Jahre eine nahezu unüberschaubare *Vielzahl empirischer Studien* erschienen. Die meisten nutzten den von Bass und Avolio (1997) entworfenen Fragebogen (Multifactor Leadership Questionnaire), der in verschiedenen Diagnose-Instrumenten wie zum Beispiel im Verhaltensinterview oder im 360-Grad-Feedback eingesetzt werden kann (vgl. Pelz 2014). Die *wichtigsten Erkenntnisse aus zahlreichen Studien* kann man wie folgt zusammenfassen: Transformational geführte Mitarbeiter leisten tatsächlich mehr (gemessen an Kennzahlen), sind zufriedener, stärker intrinsisch motiviert und kreativer; außerdem zeigen sie mehr Teamgeist und Verantwortungsbewusstsein als ihre transaktional geführten Kollegen.

Der transformationale Führungsstil scheint auch Einfluss auf die Führungskräfte selbst zu haben: ihre persönlichen Beziehungen sind besonders gut; sie sind weniger anfällig für stressbedingte Probleme, verfügen über mehr persönliche Energie und erzielen höhere Einkommen. Das alles macht sie wesentlich leistungsfähiger als Manager, die vorwiegend mit negativen Anreizen (z. B. Druck) führen. Dieses Fazit beruht auf der Auswertung folgender Studien: Karina Nielsen (2007 und 2009), Steven Brown (1997), John Barbuto (2005), Nicholas Burger (2011), Sarah Strang (2009), Jörg Felfe (2006), Charles Snyder (1983), Stephen Robbins (2011), Brian Hoffman et al. (2011), García-Morales (2012), Dean Cleavenger (2012), Susanne Braun (2013), Herman Tse (2014) und John Kissi (2013). Die Abbildung 2 soll die wesentlichen Aspekte zusammenfassend veranschaulichen.

Was bewirkt Transformationale Führung?*

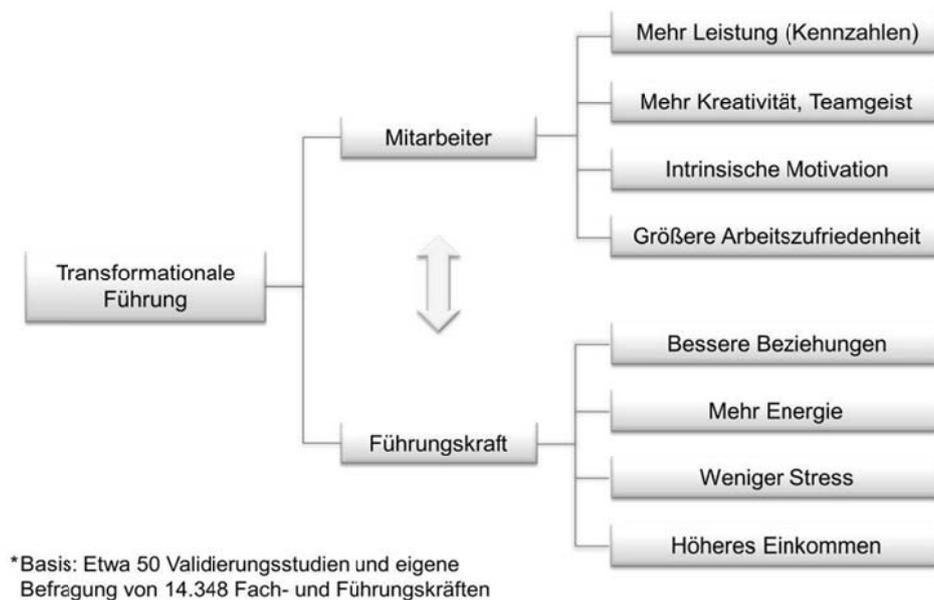


Abb. 2 Wirkung der Transformationalen Führung

2.2 Kritik und Weiterentwicklung der Transformationalen Führung

Aus der umfassenden kritischen Analyse der Transformationalen Führung sei das Fazit von Janice Beyer (1999), Dean Cleavenger (2012), Gary Yukl (2013) und Stephen Robbins et. al (2013) skizziert. Demnach liefert dieses Konzept zwar eine überzeugende, empirisch fundierte Erklärung dafür, warum manche Führungskräfte einen außergewöhnlichen starken Einfluss auf das Verhalten und die Leistung von Mitarbeitern haben; dieser Stärke stehen aber einige Schwächen gegenüber. Dazu zählen die Mehrdeutigkeit vieler Grundbegriffe, die Vernachlässigung wichtiger erfolgsrelevanter Kompetenzen und die übermäßige Betonung heroischer Aspekte („a bias toward heroic conceptions of leadership“ – so Yukl, 2013, S. 321).

Wichtiger als „charismatische“, „visionäre“ und andere heroische Aspekte sind die tatsächlich gelebten, für alle sichtbaren Werte einer Organisation oder Gemeinschaft. Darauf haben unter anderem James Burns (2003), Alois Schumpeter (1950), Howard Gardner (1995) und Brian Hoffman (2011) hingewiesen. Demnach haben *Werte eine Schlüsselfunktion für die Veränderung von Organisationen* und deren Kultur. Diese Funktion ist vergleichbar mit der Mutation oder Variation in der Biologie oder Evolution. Dazu meint Burns (2003):

„Public values ... that are based in human wants and needs, that dominate people's hopes and fears and expectations, that deeply influence their social and political attitudes and shape much of their day-to-day behavior – ultimately such values have a huge causal effect“ (S. 205 f.).

Das hat erhebliche Konsequenzen für die Führung. Burns (2003) bemerkt dazu:

“In sum, values are power resources for a leadership that would transform society for the fuller realization of the higher moral purposes. Of all these functions, the mobilizing and kindling power of transforming values is the most essential and durable factor in leadership.” (S. 213)

In der *Managementlehre* haben unter anderem James Collins und Jerry Porras (1994), Edgar Schein, Jack Welch (2005) oder Michael Beer sowie Nitin Nohria (2000) die Schlüsselstellung von Werten hervorgehoben. Voraussetzung für ihre Wirksamkeit bei der Umsetzung unternehmerischer Ziele und bei der Gestaltung von Veränderungsprozessen sind Prinzipien wie Einfachheit, Klarheit, Nachvollziehbarkeit, Glaubwürdigkeit und Überzeugungskraft dieser Werte; und das kann nur gelingen, wenn die *Führungskräfte* die (angestrebten) *Werte* des Unternehmens im Rahmen ihrer Vorbildfunktion verkörpern und (*vor*)leben. Diese Tatsache ist ein wesentlicher Grund dafür, dass in dem eingangs erwähnten Beispiel von FedEx ein scheinbar unbedeutendes Instrument wie eine regelmäßige Mitarbeiterbefragung und der daraus abgeleitete Leadership-Index ein äußerst wirksames Führungsinstrument sein kann. Dabei ist allerdings zu beachten, dass die „richtigen“ Fragen gestellt werden. Ansonsten sind die Erfahrungen mit diesem Instrument niederschmetternd wie es die Wirtschaftspresse häufig dargestellt hat.

Diese Kritikpunkte an der Transformationalen Führung wurden in unseren Gesprächen mit Geschäftsführern mittelständischer Weltmarktführer und in den anderen Erhebungen bestätigt. Außerdem fehlten Kompetenzen wie effektive Kommunikation, Umsetzungsstärke und unternehmerisches Verhalten (siehe dazu Nitin Nohira, 2003 und 2010). Auch die Trennung von „transformationalen“ und „transaktionalen“ Items (Verhaltensbeschreibungen) erwies sich als problematisch, weil in der Praxis eher Mischformen die Regel sind. Schließlich ist die synonyme Verwendung der Begriffe „charismatisch“ und „transformational“ sicherlich auf einzelne schillernde, „heldenhafte“ Persönlichkeiten anwendbar, nicht aber auf die alltägliche, praktische Führungsarbeit tausender Manager wie sie John Kotter (1999) in seiner Studie „What Effective General Managers Really Do“ dargestellt hat.

3 Das Gießener Inventar zur „Messung“ transformationaler Kompetenzen

3.1 Erweiterung der Kompetenzen

Diese Kritikpunkte waren ein Anlass, eine eigene Studie durchzuführen. Diese besteht aus *drei Teilen*. Beim ersten Teil handelt es sich um *Tiefeninterviews mit 34 Geschäftsführern mittelständischer Weltmarktführer* (so genannter Hidden Champions nach Hermann Simon, 2007) aus den Regionen Heilbronn/Franken und Gießen/Frankfurt am Main. Bei den vier von Bass und Avolio beschriebenen Prinzipien fanden sich erstaunliche Parallelen zu den Aussagen der befragten Geschäftsführer. Hier einige Beispiele:

- *Vorbild und Vertrauen (Identification)*: „Unternehmerische Haltung fördern Sie nicht durch Weiterbildung... Sie müssen die Leute durch beispielhaftes Verhalten, durch Führung und klare Ziele dazu bringen. Das geht nicht von heute auf morgen, aber es geht.“ Oder: „Wenn Sie so weit kommen, dass der Mitarbeiter Ihnen vertraut ..., dann haben Sie es eigentlich ganz gut gemacht.“
- *Durch anspruchsvolle Ziele motivieren (Inspiration)*: „Wir haben eine langfristige Zielsetzung, die auf Werten basiert, die wir gemeinsam mit den Mitarbeitern erarbeitet haben.“ Oder: „Und wenn Sie es schaffen, die Leute einzubinden, dann schauen sie weder auf die Uhr noch auf die Entlohnung.“
- *Zur selbstständigen, kreativen Problemlösung anregen (Stimulation)*: „Ich hinterfrage sehr viel ... ich will immer wissen warum... und dann kommt doch die Idee, man könnte es doch irgendwie anders tun.“ Oder: „Wenn man Neuerungen von oben darüberstülpt, hat man natürlich genau das, was Innovationen hemmt.“
- *Individuell fördern (Consideration)*: „Meine Aufgabe ist es, einfach: fördern, unterstützen, entwickeln, schauen, wer etwas drauf hat.“ Oder: „Für jeden Mitarbeiter haben wir Kompetenzmodelle und Entwicklungspläne, und die werden mit dem Mitarbeiter diskutiert.“

Aus den Interviews mit den Geschäftsführern der Hidden Champions ergaben sich drei weitere Prinzipien (Kompetenzen), die über den Vorschlag von Bass und Avolio (1994) hinausgehen. Diese haben wir für den eigenen Fragebogen wie folgt definiert:

- *Kommunikation und Fairness*: Inwiefern sorgt die Führungskraft dafür, dass der Umgang miteinander auf fairen Spielregeln basiert? Folgen die zwischenmenschlichen Beziehungen konstruktiven Werten wie zum Beispiel Transparenz, Offenheit und Aufrichtigkeit?
- *Unternehmerische Haltung*: Ist das Denken und Handeln im Verantwortungsbereich der Führungskraft an Chancen, Risiken und deren wirtschaftlichen Konsequenzen ausgerichtet? Werden Veränderungs- und Verbesserungsinitiativen kontinuierlich gefördert und gelebt?
- *Umsetzungstärke*: Inwiefern verfügen die Führungskräfte und die Organisation über die Fähigkeit, Chancen, Ziele und Absichten in messbare Resultate umzusetzen, also ihren Worten auch Taten folgen zu lassen (Umsetzungskompetenz)?

Das Thema Umsetzungskompetenz erwies sich bei genauerer Analyse als besonders komplex. Deswegen wurde dazu ein eigenes Forschungsprojekt durchgeführt (vgl. www.willenskraft.net). Bei den Interviews zeigte sich, dass die Geschäftsführer der Hidden Champions nicht viel mit den idealisierten Vorstellungen von „heroischen Führungspersönlichkeiten“ gemein hatten. Wenn diese außergewöhnlich erfolgreichen Unternehmer etwas verbindet, dann sind es nicht idealistische „visionäre“ oder „charismatische“ Eigenschaften, sondern die Fähigkeit, Ziele und Motive in messbare Resultate umzusetzen. Deswegen erzielen sie auch mit bescheidenen Mitteln, häufig unter ungünstigen Umständen, überzeugende Ergebnisse. Diese Umsetzungstärke (Fachbegriff Volition) besteht aus fünf Teilkompetenzen, die wir in einer separaten empirischen Online-Studie mit rund 13.000 Teilnehmern validiert haben (vgl. www.umsetzungskompetenzen.com).

Für unseren Fragebogen zur Transformationalen Führung wurde das Prinzip der Umsetzungstärke als Ergebnisorientierung und Unternehmerische Haltung operationalisiert. Die zentrale Frage dieser Skala lautet: Inwiefern verhalten sich Führungskräfte in einer Weise, dass den Mitarbeitern klar ist, was von ihnen erwartet wird, und welche Konsequenzen es hat, wenn sie den Anforderungen nicht gerecht werden? Inwiefern besteht im Verantwortungsbereich der Führungskraft ein Klima der persönlichen Verantwortung für Ergebnisse (statt einer Rechtfertigungskultur)?

3.2 Entwicklung der Itemstruktur

Im ersten Durchgang wurden einige Items des Gießener Inventars der Transformationalen Führungskompetenzen aus dem MLQ übernommen und in ihrer Bedeutung angepasst. Weitere Items wurden aus den Interviews mit den Geschäftsführern mittelständischer Weltmarktführer abgeleitet. In allen Fällen haben wir darauf geachtet, dass die amerikanischen Begriffe nicht einfach in Deutsche übersetzt wurden; vielmehr haben wir versucht, die

Formulierungen so zu wählen, dass sie die kulturelle Wirklichkeit in deutschen Unternehmen widerspiegeln. Die Erprobung der Items erfolgte zum einen in zahlreichen Trainingsmaßnahmen und zum anderen durch die Verwendung des Fragebogens in Assessment-Centern, in Verhaltensinterviews und im 360-Grad-Feedback, bei dem rund 800 Führungskräfte von ihren Vorgesetzten, Mitarbeitern, Kollegen und Kunden beurteilt wurden.

Im *zweiten Teil* unserer Untersuchung haben wir *153 zufällig ausgewählte Unternehmen* (ausgefüllte Fragebögen) aus der Region Gießen/Frankfurt schriftlich befragt um festzustellen, ob die Unternehmen die 6 Führungskompetenzen (und die 5 Umsetzungskompetenzen) als relevant erachten, und ob weitere Führungsprinzipien aufgenommen werden sollten. Es ergaben sich keine weiteren Aspekte. Somit kann man davon ausgehen, dass der neue Fragebogen eine zutreffende Einschätzung der erfolgsrelevanten Unternehmenswirklichkeit darstellt. Der *dritte Teil* der Untersuchung bestand aus einer *Online-Befragung mit n = 14.348 Teilnehmern* (Stand 24.01.2015), die in zwei Etappen durchgeführt wurde. In der ersten Zwischenauswertung ging es darum, die Item-Struktur und die Skalen (Kompetenzen) zu validieren. Bei der zweiten Auswertung wurde der Zusammenhang der transformationalen Führungskompetenzen mit finanziellen und immateriellen Erfolgsindikatoren untersucht.

Zusammenfassend sei festgestellt: Der Fragebogen zu den Führungskompetenzen, den wir hiermit der Öffentlichkeit vorstellen, ist eine Synthese aus 34 persönlichen Interviews mit Geschäftsführern mittelständischer Weltmarktführer, einer Auswertung der Erfahrungen mit rund 800 Führungskräften, die in Management-Audits und im 360-Grad-Feedback beurteilt wurden, einer schriftlichen Befragung von 153 Personal- und Vertriebsleitern sowie Geschäftsführern einer Zufallsstichprobe aus der Region Gießen/Frankfurt am Main. Hinzu kommt die Online-Befragung mit 14.348 Teilnehmern. Ausgangspunkt waren ausgewählte Items aus dem MLQ von Bass und Avolio, die wir an die deutsche Unternehmenskultur angepasst haben. Den daraus abgeleiteten Fragebogen nennen wir das „Gießener Inventar der Transformationalen Führungskompetenzen“ – oder kurz GITF.

3.3 Methodische Aspekte der empirischen Studie

Die Daten der Online-Befragung (Selbstbeschreibung) wurden vom 22. Oktober 2009 bis zum 24. Januar 2015 erfasst. In diesem Zeitraum nahmen insgesamt 14.348 Probanden an der Befragung teil. Die erste Version des Fragebogens war vom 22. Oktober 2009 bis zum 31. Dezember 2010 online und ergab 1.092 auswertbare Datensätze. Ab dem 04.01.2011 bis zum 24.01.2015 wurden die Ergebnisse der zweiten Version, die um Fragen zum beruflichen Erfolg und zum Einkommen ergänzt war, erfasst. In diesem Zeitraum kamen 13.256 Teilnehmer hinzu. Der Anreiz für die potentiellen Teilnehmer bestand in einer kostenlosen Auswertung der eigenen Ergebnisse mit einem Vergleich mit allen Teilnehmern.

Die Bekanntmachung des zur Studie führenden Links erfolgte durch mehrere Publikationen in den Fachzeitschriften „Personalwirtschaft“, „KMU Magazin“, „Lebensmittel Zei-

tung“, „VDI-Nachrichten“, „Wirtschaftswoche“, „Personal“ und „Manager-Seminare“. Hinzu kam die Nennung des Links auf der Homepage des „Instituts für Management-Innovation“.

Inhaltlich erfasste die Studie folgende sechs Führungskompetenzen: Vorbildfunktion (Personality), Ziele und Perspektiven (Inspiration), Lernfähigkeit und Unterstützung (Stimulation), Kommunikation und Fairness (Consideration), Ergebnisorientierung (Enabling) und Unternehmerische Haltung (Innovation). Jede Kompetenz besteht aus sieben Items (Verhaltensbeschreibungen). Insgesamt waren es also 42 Items. Im zweiten Teil der Studie kamen 11 Items zum beruflichen Erfolg hinzu (Merkmale herausragender Unternehmerpersönlichkeiten nach Csíkszentmihályi (2003)).

Operationalisiert wurden die Items mit einer fünfpoligen, aufsteigenden Likert-Skala mit Antwortmöglichkeiten von 1 (trifft sehr selten zu) bis 5 (trifft sehr häufig zu). Anhand von Likert-Skalen wird das Ausmaß der Zustimmung oder Ablehnung zu vorgegebenen Aussagen erfasst (vgl. Kirchoff 2010). Das arithmetische Mittel aus den Angaben lieferte den Wert für die jeweils zugehörige Kompetenz. Hinzu kamen demographische Fragen zum Alter, Geschlecht, beruflicher Stellung, Führungserfahrung, Ausbildung, der Unternehmens- oder Organisationsgröße, zur Einkommensentwicklung und zum Erfolg.

Die demographischen Angaben lieferten folgende Bild:

- Geschlecht: 4.939 (34 %) der Probanden waren weiblich, 9.409 (66 %) männlich. Männer waren also deutlich stärker vertreten als Frauen.
- Alter: 761 (5 %) der Teilnehmer waren unter 25 Jahren, 3.555 (25 %) 25 bis 34 Jahre, 4.545 (32 %) 35 bis 44 Jahre und 5.487 (38 %) über 44 Jahre alt. Die Gruppengröße stieg also mit dem Alter an.
- Führungserfahrung: 3.656 (25 %) wiesen keine Führungserfahrung auf, 4.374 (31 %) gaben 1 bis 4 Jahre Führungserfahrung an, 2.963 (21 %) 5 bis 10 Jahre und 3.355 (23 %) gar über 10 Jahre. Etwa die Hälfte der Probanden verfügte somit über keine oder wenig Führungserfahrung.
- Ausbildung: 5.202 (36 %) verfügten über einen kaufmännischen Hintergrund, 4.926 (34 %) über einen technischen oder naturwissenschaftlichen. Die restlichen 4.220 (30 %) gaben eine sonstige Ausbildung an. Die Gruppen waren also annähernd gleichverteilt.
- Berufliche Stellung: Die überwältigende Mehrheit der Befragten (11.431 / 80 %) befanden sich in einem Angestelltenverhältnis, 1.838 (13 %) gaben eine selbstständige oder freiberufliche Tätigkeit an; sonstige Beschäftigungsverhältnisse kamen auf 1.079 Nennungen (7 %).
- Größe der Organisation: Der Großteil der Respondenten (6.379 / 45 %) war in kleinen Organisationen mit weniger als 100 Mitarbeitern tätig. 3.063 (21 %) in Betrieben mit 100 bis 500 Personen, 1.881 (13 %) gaben 500 bis 2000 Mitarbeiter an und 3.025 (21 %) waren Teil von Organisationen mit mehr als 2000 Personen.

3.4 Gütekriterien

Reliabilitäten werden im Allgemeinen über die Skalenhomogenitäten (Konsistenzanalyse) berechnet. Durch Verwendung der Skalenhomogenität (z. B. Cronbachs α) lässt sich die Reliabilität für aus mehreren Items bestehende Skalen ermitteln. Alle Items einer Skala sollen dasselbe Merkmal, zumindest aber Facetten dieses Merkmals erfassen. Für Reliabilitäten gibt es Interpretationsstandards von Fisseni (2004). Reliabilitäten ab $r = 0,80$ können als "mittel" und ab $0,90$ als "hoch" bezeichnet werden. Die Ergebnisse für das Gießener Inventar der Transformationalen Führung zeigen, dass alle Koeffizienten (Hauptskalen) über $0,80$ aber unter $0,90$ liegen. Cronbachs α ergab für die 42 Items der Führungskompetenzen einen Wert von $0,969$, den man nach Fisseni als ausgezeichnet bezeichnen kann. Da der Gesamtwert aus diesen 42 Items gebildet wird, ist dieser Wert für die zugrunde liegende Interpretation der geeignete.

Als Alternative zur Konsistenzanalyse lassen sich mittlere *Trennschärfen* angeben. Die Trennschärfe ist ein Maß dafür, wie gut ein Item zu einer Dimension (dem Rest der Items) passt. Diese liegen im Mittel zwischen $.539$ und $.643$. Nach Fisseni dienen Trennschärfen der Identifikation aller (hoch) korrelierenden Items mit demselben Kriterium. Verbindliche Interpretationsstandards für Trennschärfen als Indikatoren für Reliabilität existieren leider nicht. In der Regel gelten Werte über $0,50$ als gut. Von der Trennschärfe hängt auch die innere Konsistenz einer Dimension ab: Je höher die Trennschärfen, desto höher ist Cronbachs α . Eine Übersicht über die durchschnittlichen Trennschärfen der Items innerhalb der Hauptskalen des Gießener Inventars der Transformationalen Führung gibt die folgende Liste:

- Durchschnittliche Trennschärfen Vorbildfunktion $0,633$
- Durchschnittliche Trennschärfen Ziele und Perspektiven $0,587$
- Durchschnittliche Trennschärfen Lernfähigkeit und Unterstützung $0,584$
- Durchschnittliche Trennschärfen Kommunikation und Fairness $0,646$
- Durchschnittliche Trennschärfen Ergebnisorientierung $0,655$
- Durchschnittliche Trennschärfen Unternehmerische Haltung $0,548$

Unter der Annahme, dass gute Trennschärfen bei und über $r = 0,50$ liegen, wird dieser Wert von 36 Items erreicht, oder deutlich übertroffen. Die restlichen 6 Items erreichten dieses Kriterium nicht ($r \leq 0,50$). Anzumerken ist aber, dass keines dieser 6 Items eine Korrelation unter $0,3$ aufweist und somit überarbeitet werden müssen.

Die *Validität* steht für die Gültigkeit einer Messung und stellt die Frage: „Misst der Test tatsächlich dasjenige, was er zu messen vorgibt?“ Somit beinhaltet der Begriff Validität nach Berekoven (2009) die materielle Genauigkeit von Testergebnissen. Zu unterscheiden sind die inhaltliche/logische Validität (auch als Inhaltsvalidität bezeichnet), die Kriteriumsvalidität (auch konkurrente Validität genannt) und die Konstruktvalidität. Die Konstruktvalidität kann die Kriteriumsvalidität einschließen.

Überprüfbar ist die *Inhaltsvalidität*, indem man Experten oder andere Personen bittet, die Items, die ungeordnet dargestellt werden, den Dimensionen zuzuordnen, oder indem man die Items hinsichtlich ihres „Fits“ zu den einzelnen Dimensionen einschätzen lässt. Empirisch überprüft und bestätigt wurde die Inhaltsvalidität der einzelnen Items durch die Befragung mehrerer Experten in einer parallel durchgeführten schriftlichen Befragung von 153 Entscheidungsträgern aus den Bereichen Marketing, Vertrieb, Personalwesen und Geschäftsleitung von Unternehmen der Region Gießen-Frankfurt. Keines der Items und Kompetenzen wurde als irrelevant oder nicht zur Studie passend bewertet. Auch wurde die Frage nach etwaig fehlenden Kompetenzen gestellt; hierzu gab es keine Nennungen. Es ist also von einer sehr hohen Inhaltsvalidität auszugehen.

Um zu prüfen, ob ein Verfahren *kriteriumsvalid* ist, werden dessen Ergebnisse mit einem Außenkriterium verglichen (korreliert). Zeigt sich ein hoher Zusammenhang zwischen den Ergebnissen, so ist das Verfahren valide. Außenkriterien zu finden ist häufig schwierig. Zur empirischen Überprüfung der Kriteriumsvalidität wurde im gegebenen Fall die Korrelation der einzelnen Kompetenzen untereinander überprüft, mit dem Ziel nachzuweisen, dass sie das gleiche zu Grunde liegende Konzept (die Führungskompetenzen) messen.

Die *Korrelationen nach Pearson* der Kompetenzen (bzw. Skalen) untereinander weisen durchweg mittlere bis hohe Werte (zwischen 0,684 und 0,854) auf, messen also dasselbe Konstrukt. Dies ist ein weiterer *Indikator für hohe Validität*.

Nach Fisseni (2004) schließt die Konstruktvalidität die inhaltliche und kriteriumsbezogene Validität ein. Eine Möglichkeit besteht darin, Hypothesen über die Dimensionalität des zu erfassenden Merkmals empirisch an dem in Frage stehenden Instrument zu überprüfen, zum Beispiel mithilfe der *Faktoranalyse* (vgl. Kopp 2009). Hierdurch kann nach Kopp ermittelt werden wie viele Dimensionen das Instrument tatsächlich hat. Diese sollten (inhaltlich) mit den bereits existierenden Konstruktdimensionen übereinstimmen. Das Kaiser-Meyer-Olkin-Kriterium dient als *Prüfgröße* für die Entscheidung ob eine Faktorenanalyse überhaupt sinnvoll ist. Als Maß der Stichprobeneignung zur Faktorenanalyse nach Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ergab sich ein Wert von 0,987, der als „sehr gut“ bezeichnet werden kann (Backhaus 2011). Der Bartlett-Test (test of sphericity) überprüft die Annahme, dass die Stichprobe aus einer Grundgesamtheit entstammt, in der die Variablen unkorreliert sind. Die Signifikanz nach Bartlett betrug 0,000, woraus sich schließen lässt, dass die Items nicht zufällig korreliert sind. Die Überprüfung der Stichprobeneignung aller Items innerhalb der korrespondierenden Kompetenzen ergab die weiter unten angegebenen Werte. Auch hieraus lässt sich schließen, dass die Items nicht zufällig korreliert sind.

Die *durchgeführte Faktorenanalyse* innerhalb der Kompetenzen (Extraktionsmethode; Hauptkomponentenanalyse, Rotationsmethode: Varimax mit Kaiser-Normalisierung) ergab, dass jedes Item innerhalb der Kompetenzen nur auf einen einzelnen von sieben gewählten Faktoren besonders hoch lädt:

- Vorbildfunktion: Werte je Item und Faktor zwischen 0,844 und 0,935
- Ziele und Perspektiven: Werte je Item und Faktor zwischen 0,854 und 0,957

- Lernfähigkeit und Unterstützung: Werte je Item und Faktor zwischen 0,868 und 0,949
- Kommunikation und Fairness: Werte je Item und Faktor zwischen 0,860 und 0,934
- Ergebnisorientierung: Werte je Item und Faktor zwischen 0,855 und 0,915
- Unternehmerische Haltung: Werte je Item und Faktor zwischen 0,902

Als *Ergebnis der Faktoranalyse* lässt sich also feststellen, dass jedes Item innerhalb einer Kompetenz auf einen eigenen Faktor lädt, die tatsächlichen Dimensionen des Instruments stimmen also inhaltlich mit den bereits existierenden Konstruktdimensionen überein.

4 Ausgewählte Ergebnisse zum Thema Führungserfolg

Die transformationalen Führungskompetenzen haben einen starken Zusammenhang mit den Eigenschaften herausragender Unternehmerpersönlichkeiten, wie sie Csikszentmihalyi (2003), Begründer des Flow-Prinzips, ermittelt hat. Außerdem korrelieren sie mit der Entwicklung des Jahreseinkommens. Diese Zusammenhänge wurden im zweiten Teil der Studie analysiert. Der Einkommensanstieg wurde durch das Item „Mein Jahreseinkommen hat sich seit dem Abschluss meiner Ausbildung oder meines Studiums im Vergleich zu dem meiner Mitschüler oder Kommilitonen wie folgt entwickelt“ mit den Optionen:

- „ist in etwa ähnlich gestiegen oder gefallen“
- „ist stärker gestiegen (etwa doppelt bis dreifach)“
- „ist deutlich stärker gestiegen (mehr als vierfach)“
- und „keine Antwort“ erfasst.

Erfolg ist definiert als das Erreichen ehrgeiziger Ziele bei sozialer Akzeptanz. Hinzu kommen Persönlichkeitsmerkmale überdurchschnittlich erfolgreicher Unternehmerpersönlichkeiten aus der Untersuchung von Csikszentmihalyi (2003) und aus einer Langzeitstudie mit 1.528 Kindern aus Kalifornien, deren beruflicher und privater Lebenserfolg über 40 Jahre hinweg analysiert wurde (vgl. Myers 2013). Als Synthese dieser Studien wurde für die Messung des Erfolgs ein Index entwickelt, der unter anderem folgende Items enthält:

- Ehrgeiz: „Meine Arbeit hat einen höheren Sinn und Zweck als Spaß, Anerkennung, Einkommen oder (sozialer) Status“
- Integrität: „Im Beruf (oder im Team) erfahre ich zu wenig Wertschätzung“ (umgepolt formuliert)
- Energie: „Meistens fühle ich mich voller Tatkraft und Energie“
- Optimismus: „Ich bin der festen Überzeugung, dass die Zukunft mehr Chancen und Möglichkeiten als Risiken mit sich bringen wird.“

Eine *Analyse wichtiger Zusammenhänge* (siehe Tabelle 1) zeigt, dass Teilnehmer mit stark ausgeprägten Führungskompetenzen ein hohes Erfolgspotential haben: Persönlichkeitsmerkmale wie Ehrgeiz, Integrität, Energie und Optimismus (Erfolgs-Index) sind deutlich ($r = 0,73$) mit den transformationalen Führungskompetenzen korreliert. Dabei spielen die Teilkompetenzen „Vorbildfunktion (Personality)“, „Ziele und Perspektiven (Inspiration)“ sowie „Ergebnisorientierung (Enabling)“ eine besonders wichtige Rolle. Mit anderen Worten: Die wichtigsten Merkmale erfolgreicher Persönlichkeiten im Sinne des Erfolgsindex sind: (1.) klare Ziele haben, (2.) die Vorbildfunktion wahrnehmen und (3.) unternehmerisch denken und handeln. Das unternehmerische Verhalten wurde durch Items wie zum Beispiel die folgenden operationalisiert:

- „Nutzt Chancen und geht dabei auch Risiken ein“
- „Schafft ein Klima des Verantwortungsbewusstseins“
- „Setzt neue Ideen konsequent um“.

Bemerkenswert ist dabei, dass die unternehmerische Haltung besonders stark mit der Ergebnisorientierung und der Entwicklung von Zielen und Perspektiven zusammenhängt.

Die Persönlichkeitsmerkmale (Erfolgs-Index) standen weniger stark, aber dennoch erkennbar in Beziehung ($r = 0,29$) mit der Steigerung des Jahreseinkommens. Das kann man so interpretieren, dass ehrgeizige, integre und optimistische Personen zwar ein höheres Einkommen als der Durchschnitt erzielen, dies aber nicht aus dem Rahmen fällt. Etwas schwächer ($r = 0,24$) war der Zusammenhang zwischen den Führungskompetenzen und der Entwicklung des Jahreseinkommens ausgeprägt. Die Ergebnisse kann man so interpretieren, dass Menschen, denen ein hohes Einkommen besonders wichtig ist, tendenziell an ihren unternehmerischen Kompetenzen und der Ergebnisorientierung arbeiten sollten. Wem dagegen Fairness und Lernfähigkeit besonders wichtig sind, der sollte sich mit einem niedrigeren Einkommen begnügen. Einen Überblick über diese und weitere Zusammenhänge liefert die Tabelle 1 mit analogen Interpretationsmöglichkeiten.

Erfolgsfaktoren verdienen diesen Namen nur dann, wenn sie *typisch* für erfolgreiche und zugleich *untypisch* für erfolglose Menschen sind. Aus diesem Grund wurde das erfolgreichste mit dem erfolglosesten Zehntel der Teilnehmer verglichen (jeweils rund 1.200 Personen). Kriterium war der Erfolgs-Index (ohne Berücksichtigung des Einkommens). Ziel dieser Analyse war also die Frage: „Bei welchen Verhaltensweisen (Items) ist der Unterschied zwischen Erfolgreichen und Erfolglosen besonders groß?“ Die Fokussierung auf die Verhaltensebene sollte zugleich den Abstraktionsgrad senken und eine Vorstellung von den alltäglichen Verhaltensweisen (Gewohnheiten) besonders erfolgreicher Führungskräfte liefern. Zu den „top seven“ gehören folgende Verhaltensweisen:

- „Fördert Fähigkeiten und Talente“ (Kompetenz Enabling)
- „Hilft bei der Entwicklung persönlicher Kompetenzen und Perspektiven“ (Enabling)
- „Formuliert klare Ziele und Erwartungen“ (Personality)
- „Stärkt das Selbstvertrauen in die Erreichbarkeit von Zielen“ (Inspiration)

Tabelle 1 Korrelation der Führungskompetenzen und Kriterien (Skalen)

Kompetenzen und Kriterien*	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)
(1) Einkommen	1	,243	,219	,232	,200	,183	,234	,269	,292
(2) Alle Kompetenzen	,243	1	,922	,936	,906	,924	,940	,855	,726
(3) Vorbildfunktion	,219	,922	1	,834	,796	,853	,831	,734	,686
(4) Ziele und Perspektiven	,232	,936	,834	1	,836	,827	,854	,786	,699
(5) Lernfähigkeit	,200	,906	,796	,836	1	,833	,818	,684	,617
(6) Fairness	,183	,924	,853	,827	,833	1	,840	,697	,629
(7) Ergebnisorientierung	,234	,940	,831	,854	,818	,840	1	,802	,665
(8) Unternehmerische Haltung	,269	,855	,734	,786	,684	,697	,802	1	,680
(9) Erfolgs-Index	,292	,726	,686	,699	,617	,629	,665	,680	1

* Korrelation nach Pearson; $p < 0,001$ (Signifikanz 2-seitig) Stichprobenumfang = 9.054. Die Korrelation ist bei allen Skalen auf dem Niveau von 0,01 (2-seitig) signifikant

- „Fördert die Motivation aller Mitarbeiter“ (Inspiration)
- „Schafft ein Klima des Verantwortungsbewusstseins“ (Innovation)
- „Macht klar, wie jeder zum Unternehmenserfolg beitragen kann“ (Enabling).

Die Erfolgsfaktoren kann man als zusammenfassende Empfehlung wie folgt formulieren: *Setzen Sie klare und zugleich anspruchsvolle Ziele, stärken Sie das Selbstvertrauen und das Verantwortungsbewusstsein Ihrer Mitarbeiter und befähigen Sie diese, selbstständig diese Ziele in Resultate umzusetzen, indem Sie ihre ergebnisrelevanten Kompetenzen gezielt entwickeln.*

Eine weitere Frage war, bei welchen Verhaltensweisen sich Erfolgreiche und Erfolgreiche am wenigsten unterscheiden. Diese geringsten Unterschiede bedeuten, dass es sich um Selbstverständlichkeiten handelt, die man von einer Führungskraft heute mindestens erwarten kann (etwa genauso wie ein Flachbildschirm am Arbeitsplatz heute selbstverständlich ist). Dazu gehören folgende Verhaltensweisen („bottom seven“):

- „Fördert das Kostenbewusstsein“ (Kompetenz Innovation)
- „Kritisiert Fehler, ohne dass der Betroffene sein Gesicht verliert“ (Stimulation)
- „Alle Mitarbeiter kennen ihre persönlichen Stärken und Schwächen“ (Stimulation)
- „Informiert ausreichend über wichtige geschäftliche Vorgänge“ (Consideration)
- „Nutzt Chancen und geht dabei auch Risiken ein“ (Innovation)
- „Sorgt dafür, dass alle die notwendigen Ressourcen haben“ (Stimulation)
- „Steht „hinter“ seinen Leuten, auch wenn sie Fehler machen“ (Stimulation).

Studien zur Messung der Mitarbeiterzufriedenheit zeigen regelmäßig, dass es offensichtlich Führungskräfte gibt, die selbst diesen einfachen (selbstverständlichen) Anforderungen nicht gerecht werden (vgl. Nink 2014). Das führt zur nächsten Frage, wie man die Transformationale Führung in der Praxis umsetzen kann.

5 Empfehlungen zur Umsetzung der Transformationalen Führung in der Praxis

Verhaltensänderungen bei Führungskräften sind schwierig, aber dennoch möglich. Das zeigt nicht nur das eingangs erwähnte Beispiel von FedEx, sondern auch die Praxis vieler mittelständischer Weltmarktführer aus unserer Studie; sie haben mehrfach kulturelle Veränderungen durchgesetzt und an die Erfordernisse des Marktes angepasst. Kern einer solchen Veränderung ist die Formulierung klarer Verhaltenserwartungen an die Führungskräfte mit anschließender Umsetzungskontrolle. Das scheitert in der Praxis oftmals daran, dass „Leitbilder“ und Führungsgrundsätze zu abstrakt formuliert und nicht validiert wurden. Häufig sind es reine Gemeinplätze. Dadurch geht der Blick für den Zusammenhang zwischen alltäglichem Verhalten und dem Unternehmenserfolg verloren. Aus diesen Gründen sollten Veränderungsprojekte mit einem *validierten Diagnoseverfahren* beginnen, das als Grundlage für eine Selbsteinschätzung, ein 360-Grad-Feedback, ein Assessment Center

oder Verhaltensinterviews dienen sollte. In jedem Falle ist ein offenes Feedback zum derzeitigen Führungsverhalten der Führungskräfte notwendig (*Selbst- und Fremdbild*). Aus dem Soll-Ist-Vergleich erarbeiteten die Führungskräfte *Verbesserungsmöglichkeiten* und besprechen diese mit ihrem Vorgesetzten (vgl. Pelz 2014).

Um *abstrakte Führungs- und Verhaltensgrundsätze* „alltagstauglich“ zu machen, ist jede der sechs transformationalen Führungskompetenzen des Gießener Inventars der Transformationalen Führung durch sieben konkrete, beobachtbare Verhaltensbeschreibungen definiert. Beispiel: Wenn sich eine Führungskraft bei der Wahrnehmung ihrer Vorbildfunktion verbessern möchte, sollte sie sich so verhalten, dass ihre Mitarbeiter den folgenden Aussagen weitgehend zustimmen:

- „Er (oder sie) meint was er sagt“
- „Steht für klare Wertvorstellungen“
- „Setzt klare Ziele und Erwartungen“
- „Verfügt über profunde Fachkenntnisse“ ("Breite" vs. "Tiefe")
- „Ist offen für Kritik und neue Ideen“
- „Man kann sich auf ihn/sie verlassen“
- „Verhält sich in einer Weise, die Respekt verdient“

Die *Verbesserungsvorschläge* gehen in einen *persönlichen Entwicklungsplan* ein, den die Führungskraft mit ihrem Vorgesetzten bespricht. Dieser Plan besteht aus zwei Teilen. Im ersten Teil erarbeitet die Führungskraft Verhaltensänderungen, die sie sofort und einfach umsetzen kann. Im obigen Beispiel könnte es der Umgang mit Kritik der Mitarbeiter sein oder die klare Kommunikation der eigenen Wertvorstellungen. Im zweiten Teil des persönlichen Entwicklungsplans geht es um die längerfristige Frage, welche Kompetenzen die Führungskraft mit Priorität entwickeln sollte, um ihre persönlichen, beruflichen und geschäftlichen Ziele zu erreichen. Auch dieser Plan wird mit dem Vorgesetzten besprochen und abgestimmt. Das nachfolgende Fallbeispiel skizziert den Prozess zur Einführung der Transformationalen Führung im Vertrieb und zeigt, dass es sich bei einer Verhaltensänderung von Führungskräften im Kern um einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess handelt, der im Alltag praktiziert wird und vom Top-Management vorgelebt werden muss.

Fallbeispiel – Umsetzung der Transformationalen Führung

- Einschätzung der Stärken und Schwächen von Vertriebsleitern in einem 360-Grad-Feedback (alternativ 180-Grad-Feedback) mit dem Ziel, einer möglichst objektive Bestandsaufnahme der Stärken, Schwächen und Potentiale dieser Führungskräfte.
- Bei diesem Feedback kommt der Fragebogen der transformationalen Führungskompetenzen zum Einsatz. Damit schafft man eine Vertrauensbasis aufgrund einer zuverlässigen, validen und praxisrelevanten Diagnose-Methode.
- Der Fragebogen kann an die besonderen Bedürfnisse des Unternehmens angepasst werden. Dabei sollte man allerdings darauf achten, dass die Validität nicht verloren geht. Die Anpassung erfolgt in der Regel in einem Gespräch mit der Geschäftsführung und

anschließend in einem Workshop mit den Vertriebsleitern. Damit schafft man ein gemeinsames Verständnis über die wichtigsten erfolgsrelevanten Kompetenzen und Werte und eine Selbstverpflichtung auf diese Werte.

- Die Besprechung der Ergebnisse aus dem 360-Grad-Feedback erfolgt in einem persönlichen Coaching-Gespräch. Dabei erstellen die Feedback-Nehmer (Führungskräfte) einen kurzfristigen und einen langfristigen persönlichen Entwicklungsplan. Beide Pläne sind Grundlage für ein Gespräch zwischen den Vertriebsleitern und ihrem Vorgesetzten. Das Ziel dabei ist die Vereinbarung konkreter, zielführender Entwicklungs- und Verbesserungsmaßnahmen und die Verzahnung dieser Maßnahmen mit den Unternehmenszielen.
- Anschließend werden Coaching-, Trainings- und Entwicklungsmaßnahmen durchgeführt, die somit nicht nach dem „Gießkannen-Prinzip“ erfolgen, sondern nach den Bedürfnissen der Teilnehmer und den Erfordernissen der Aufgabe.
- Wichtig ist auch die Planung und Festlegung der Art der Erfolgskontrolle, zum Beispiel durch ein Management-Audit, ein Verhaltensinterview oder ein erneutes 360-Grad-Feedback nach ein bis zwei Jahren.

6 Zusammenfassung und Ausblick

Mit traditionellen Zielvereinbarungen und Anreizsystemen gelingt es nur sehr selten, Erfolgsfaktoren wie Vertrauen, Loyalität, intrinsische Motivation oder Teamgeist zu bewirken. Dazu benötigt man transformationale Führungskompetenzen, wie sie in außerordentlich erfolgreichen Unternehmen tatsächlich praktiziert werden. Diese Praktiken wurden durch zahlreiche empirische Studien bestätigt und mit dem Gießener Inventar der Transformationalen Führung mit 14.348 Teilnehmern validiert und auf die deutsche Unternehmenskultur anwendbar gemacht. Die Untersuchung konnte auch die genannten Erfolgsfaktoren bestätigen und die positiven Auswirkungen auf die Führungskräfte selbst belegen; sie haben unter anderem bessere persönliche Beziehungen, mehr Energie und weniger Stress als ihre transaktional führenden Kollegen. Insgesamt ist es eine äußerst sinnvolle, renditebringende und konsequente Weiterentwicklung des Führens mit Zielvereinbarungen, die man sofort in Angriff nehmen sollte.

Literatur

- Backhaus, K., Erichson, B., Plinke, W., Weiber, R. (2011). *Multivariate Analysemethoden*. 12. Aufl. Berlin: Springer.
- Barbuto, J. E. (2005). Motivation and transactional, charismatic, and transformational leadership: A test of antecedents. *Journal of Leadership and Organizational Studies* 11, S. 26-40.
- Bass, B. M., Avolio, B. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational Leadership*. Thousand Oaks: Sage.
- Bass, B. M., Avolio, B. J. (1997). *Full range leadership development manual for the multifactor leadership questionnaire*. Palo Alto, CA: Mindgarden.
- Bass, G. (2008). *The Bass Handbook of Leadership. Theory, Research, and Managerial Applications*. New York: Free Press

- Beer, M., Nohira; N. (2000). Cracking the code of change. *Harvard Business Review*, May-June, 133-141.
- Berekoven, L., Eckert, W., Ellenrieder, P. (2009). *Marktforschung*. 12. Aufl. Wiesbaden: Gabler.
- Beyer, J. M. (1999). Taming and promoting charisma to change organizations. *Leadership Quarterly* 10, 307-330.
- Blank, W., Weitzel, J., Green, S. G. (1990). A test of the situational leadership theory. *Personnel Psychology* 43, 453-692.
- Collins, J., Porras; J. (1994). *Built to last. Successful habits of visionary companies*. New York: HarperCollins.
- Braun, S., Peus, C., Weisweiler, S. Frey, D. (2013). Transformational leadership, job satisfaction, and team performance: A multilevel mediation model of trust. *The Leadership Quarterly* 24, 270-283.
- Brown, S. P., Cron, W. L., Slocum, J. W. (1997). Effect of goal-directed emotions on salesperson volitions, behavior, and performance. A Longitudinal Study. *Journal of Marketing* 61, 39-50.
- Burger, N., Charness, G., Lynham, J. (2011). Field and online experiments on self-control. *Journal of Economic Behavior & Organization* 77, 393-404.
- Burns, J. M. (2003). *Transforming Leadership*. New York: Grove Press.
- Cleavenger, D. J., Munyon, T. P. (2012). It's how you frame in: Transformational leadership and the meaning of work. *Business Horizons* 56, 351-360.
- Downtown, J., V. (1973). *Rebel Leadership: Commitment and Charisma in the Revolutionary Process*. New York: Free Press.
- Eckstein, P. P. (2012). *Angewandte Statistik mit SPSS*. 7. Aufl. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Fisseni, H. (2004). *Lehrbuch der psychologischen Diagnostik*. Göttingen: Hogrefe.
- Gardner, H. (1995). *Leading minds. An anatomy of leadership*. New York: BasicBooks.
- García-Morales, V. J., Jimenez-Barrionuevo, M. M., Gutierrez-Gutierrez, L. (2012). Transformational leadership influence on organizational performance through organizational learning and innovation. *Journal of Business Research* 65, 1040-1050.
- Hoffman, B. J., Bynum, B. H., Piccolo, R. F., Sutton, A. W., (2011). Person-Organization Congruence: How Transformational Leaders Influence Work Group Effectiveness. *Academy of Management Journal* 54, 779-796.
- Kirchhoff, S., Kuhnt, S., Lipp, P., Schlawin, S. (2010). *Der Fragebogen. Datenbasis, Konstruktion und Auswertung*. 5. Aufl. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Kissi, J., Dainty, A., Tuuli, M. (2013). Examining the role of transformational leadership of portfolio managers in project performance. *International Journal of Project Management* 31, 485-497.
- Kohn, W., Öztürk, R. (2013). *Statistik für Ökonomen*. 2. Aufl. Berlin Heidelberg: Springer Gabler.
- Kopp, L. (2009). *Faktorenanalyse und Skalierung*. Institut für Soziologie. White Paper, Technische Universität Chemnitz.
- Kotter, J. (1999). What effective general managers really do. *Harvard Business Review*, March-April.
- Myers, D. G. (2013). *Psychology*. 10. Aufl. New York: Worth Publishers.
- Nielsen, K., Yarker, J., Randall, R., Munir, F. (2007). The mediating effects of team and self-efficacy on the relationship between transformational leadership, and job satisfaction and psychological well-being in healthcare professionals: A cross-sectional questionnaire survey. *International Journal of Nursing Studies* 36, 1236-1244.
- Nielsen, K., Daniels, K. (2012). Does shared and differentiated transformational leadership predict followers' working conditions and well-being? *The Leadership Quarterly* 23, 383-39.
- Nink, M. (2014). *Gallup Engagement Index 2014*. In: <http://www.saatkorn.com/gallup-engagement-index-2015/> (abgerufen am 26.06.2015).

- Nohira, N., Joyce, W., Roberson, B. (2003). What really works (a groundbreaking five year study reveals the must have management practices that truly produce superior results). *Harvard Business Review*, July.
- Nohira, N., Khurana, R. (2010). *Advancing leadership theory and practice*. In: Nohira, N. Khurana, R. (Hrsg.). *Handbook of Leadership Theory and Practice*. Boston: Harvard Business Press.
- Pelz, W. (2004). *Kompetent führen*. Wiesbaden: Gabler.
- Pelz, W. (2013) Auf die Probe gestellt. *Personalmagazin 1/2013*, 36-38.
- Pelz, W. (2014). Das 360-Grad-Feedback zur Erkennung und Entwicklung von Potentialträgern. In: Sauer, J./Cisik, A. (Hrsg.): *In Deutschland führen die Falschen. Wie sich Unternehmen ändern müssen*. Berlin: Helios Media 2014.
- Petrick, J. A., Furr, D. (1995). *Total Quality in Managing Human Resources*. Delray Beach: St. Lucie Press.
- Porst, R. (2011). *Fragebogen – Ein Arbeitsbuch*. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.
- Prashanth, K., Gupta, V., (2003). *Human Resource Management: Best Practices at Fedex Corporation*. Hyderabad: Center for Management Research (ICMR).
- Robbins, S. P., DeCenzo, D. A., Coulter, M. (2013). *Fundamentals of Management*. Eighth Edition, Boston: Pearson.
- Schein, E. (2010): *Organizational culture and leadership*. 3. Aufl., San Francisco: Jossey Bass.
- Schumpeter, J. A. (1950). *Kapitalismus, Sozialismus und Demokratie*. 6. Aufl. 1987, Tübingen: Francke Verlag.
- Simon, H. (2007). *Hidden Champions des 21. Jahrhunderts. Die Erfolgsstrategien unbekannter Weltmarktführer*. Frankfurt a. M.: Campus.
- Strang, S. E., Kuhnert, K. W. (2009). Personality and leadership developmental levels as predictors of leader performance. *The Leadership Quarterly* 20, 421-433.
- Thompson, G., Vecchio, R. P. (2009): Situational Leadership Theory: A test of three versions. *The Leadership Quarterly* 20, 837-848.
- Tse, H. M., Chiu, W. (2014). Transformational leadership and job performance: A social identity perspective. *Journal of Business Research* 67, 2827-2835.
- Weber, M. (1922). *Wirtschaft und Gesellschaft*. Tübingen: Mohr Siebeck.
- Welch, J. (2005). *Winning*. New York: HarperCollins.
- Yukl, G. (2008). Validation of the extended Influence Behavior Questionnaire. *The Leadership Quarterly* 19, 609-621.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations*. 8. Aufl., Harlow: Pearson.



Prof. Dr. Waldemar Pelz lehrt Internationales Management und Marketing an der Technischen Hochschule Mittelhessen und leitet das Institut für Management-Innovation. Er verfügt über 15 Jahre Praxiserfahrung und war zuletzt Leiter Führungskräfteentwicklung eines internationalen Unternehmens.