

Carl von Ossietzky
Universität
Oldenburg

Führung und Kommunikation

André Karczmarzyk

 Center für
lebenslanges
Lernen



André Karczmarzyk

Führung und Kommunikation

Impressum

Autor: André Karczmarzyk
Autor der 1. Ausgabe: Prof. Dr. Michael Mohe

Herausgeber: Carl von Ossietzky Universität Oldenburg
Center für lebenslanges Lernen C3L

Auflage: 11. Auflage, Erstausgabe 2005

Redaktion: Uda Lübben

Layout: Andreas Altvater, Franziska Buß-Vondriik

Copyright: Vervielfachung oder Nachdruck auch auszugsweise zum Zwecke einer Veröffentlichung durch Dritte nur mit Zustimmung der Herausgeber, 2005 - 2021

ISSN: 1612-1473

Oldenburg, April 2021

André Karczmarzyk



André Karczmarzyk verfügt über viele Jahre Erfahrungen in der Begleitung von Veränderungsprozessen. In Kombination mit seinen Tätigkeiten an diversen Hochschulen zeigt er in den Beratungsprozessen vor allem die Alternativen auf und bewegt die Menschen zu neuen Ansätzen und Denkrichtungen.

Nach seinem Studium der Wirtschaftswissenschaften mit den Schwerpunkten Unternehmensführung, Personalmanagement und Organisationspsychologie hat er, seit mehr als 20 Jahren, führende Aufgaben in verschiedenen Unternehmensberatungen wahrgenommen.

1994 bis 1998 war er geschäftsführender Gesellschafter der K&W Managementberatung GmbH in Hannover. Von 1999 bis 2007 geschäftsführender Gesellschafter der ecco ecology+communication Unternehmensberatung GmbH in Oldenburg, das auch ein An-Institut der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg ist. Seit 2007 ist er Inhaber, Managementtrainer, Change Begleiter und Experte der Change Beratungsfirma C³ Kubik-C.

INHALTSVERZEICHNIS

| | |
|---|-----------|
| EINFÜHRUNG IN DAS GESAMTE MODUL | 7 |
| 1 FÜHRUNG – BEGRIFFLICHE UND ERSTE KONZEPTIONELLE GRUNDLAGEN..... | 11 |
| 1.1 Was ist Führung? | 11 |
| 1.2 Was unterscheidet den Leader vom Manager? | 12 |
| 1.3 Was unterscheidet die transaktionale von der transformativen Führung? | 14 |
| 2 FÜHRUNGSTHEORIEN | 18 |
| 2.1 Wozu braucht man Führungstheorien? | 18 |
| 2.2 Klassifikation verschiedener Führungstheorien | 19 |
| 2.2.1 Eigenschaftstheorie als Beispiel für personenorientierte Ansätze | 20 |
| 2.2.2 Kontingenztheorie als Beispiel für situationsorientierte Ansätze | 24 |
| 2.2.3 Rollentheorie als Beispiel für positionsorientierte Ansätze | 27 |
| 2.2.4 Idiosynkrasie-Kredit-Theorie als Beispiel für interaktionsorientierte Ansätze | 30 |
| 2.3 Zusammenfassung | 33 |
| 3 NEUERE ENTWICKLUNGEN IN DER FÜHRUNGSFORSCHUNG | 36 |
| 3.1 Emotionale Intelligenz..... | 36 |
| 3.2 Führung von Veränderungen | 39 |
| 3.3 Führung von unten | 43 |
| 4 BESONDERHEITEN DER FÜHRUNG IN KMU | 49 |
| 4.1 Führungsunterschiede zu Großunternehmen | 49 |
| 4.2 Führungsstile in KMU – eine Frage der Unternehmerpersönlichkeit? | 50 |
| 5 ENTSTEHUNG UND KOMPENSATION VON FÜHRUNGSDEFIZITEN | 54 |
| 5.1 Zur Entstehung von Führungsdefiziten | 54 |
| 5.2 Möglichkeiten zur Kompensation von Führungsdefiziten | 57 |
| 5.2.1 Professionalisierung des Führungshandelns | 57 |
| 5.2.2 Teamentwicklung..... | 60 |

| | | |
|------------|--|------------|
| 5.2.3 | Förderung von Mitunternehmertum | 64 |
| 5.2.4. | Einsatz externer Berater | 68 |
| 5.3 | Zusammenfassung..... | 72 |
| 6 | KOMMUNIKATION – BEGRIFFLICHE UND KONZEPTIONELLE ANNÄHERUNGEN | 75 |
| 6.1 | Was ist Kommunikation?..... | 75 |
| 6.2 | Worin unterscheiden sich verbale und nonverbale Kommunikation? | 76 |
| 6.3 | Welche Bedeutung hat Kommunikation für die Führung?..... | 77 |
| 6.4 | Welche Bedeutung hat die verbale, persönliche Kommunikation für Führungskräfte? | 79 |
| 6.5 | Studie zur internen Kommunikation in Unternehmen ... | 80 |
| | Entwicklungen in der internen Kommunikation | 82 |
| 7 | KOMMUNIKATIONSTHEORIEN | 86 |
| 7.1 | Klassische Kommunikationsmodelle..... | 86 |
| 7.1.1 | Das nachrichtentechnische Modell..... | 86 |
| 7.1.2 | S-R-Theorien..... | 87 |
| 7.1.3 | Die Transaktionstheorie | 88 |
| 7.1.4 | Zwischenfazit | 88 |
| 7.2 | Neuere Kommunikationsmodelle | 89 |
| 7.2.1 | Watzlawick: Axiome der Kommunikation..... | 89 |
| 7.2.2 | Luhmann: Kommunikation als geschlossenes System..... | 91 |
| 7.3 | Zusammenfassung und Implikationen für den Umgang mit Kommunikation | 94 |
| 8 | KOMMUNIKATIONSEBENEN IM UNTERNEHMEN ... | 97 |
| 8.1 | Kommunikation in der Dyade | 97 |
| 8.2 | Kommunikation in Gruppen..... | 99 |
| 8.3 | Kommunikation auf organisationaler Ebene | 103 |
| 9 | KOMMUNIKATION IN VERÄNDERUNGEN | 107 |
| 9.1 | Change Story | 107 |
| 9.2 | Vortrag anhand des Golden Circle | 109 |
| 9.3 | Reentry Kommunikation und Kommunikations-Tacho..... | 110 |

| | | |
|-------------|---|------------|
| 10 | ENTSTEHUNG UND KOMPENSATION VON KOMMUNIKATIONSDEFIZITEN | 116 |
| 10.1 | Zur Entstehung von Kommunikationsdefiziten | 116 |
| 10.2 | Theoretischer Ansatzpunkt zur Verbesserung der internen Kommunikation | 119 |
| 10.2.1 | Personenorientierte Maßnahmen..... | 119 |
| 10.2.2 | Interaktionsorientierte Maßnahmen | 122 |
| 10.2.3 | Organisationsorientierte Maßnahmen..... | 124 |
| 10.3 | Praktische Handlungsempfehlungen zur Verbesserung der internen Kommunikation | 125 |
| 10.3.1 | Kommunikationen zur Chefsache machen | 125 |
| 10.3.2 | Persönliche Kommunikation optimieren | 125 |
| 10.3.3 | Verlustbringer interner Kommunikation bekämpfen | 126 |
| 10.4 | Zusammenfassung | 129 |
| 11 | INTERNETADRESSEN | 133 |
| 12 | LITERATURVERZEICHNIS | 134 |
| 13 | GLOSSAR..... | 140 |
| 14 | SCHLÜSSELWORTVERZEICHNIS | 149 |
| 15 | LERNKONTROLLEN | 153 |

EINFÜHRUNG IN DAS GESAMTE MODUL

Die Bereiche „Führung“ und „Kommunikation“ gehören zu den stark verzweigten und hoch komplexen Bereichen der Betriebswirtschaftslehre. Für jeden dieser beiden Bereiche existiert eine wahre Flut an Forschungsergebnissen, die sich nicht selten widersprechen und Berge von Literatur, die kaum mehr überschaubar sind.

In dem vorliegenden Skript wird der Versuch unternommen, beide Bereiche zu behandeln. Dies wirft die Fragen nach dem *Warum* und nach dem *Wie* auf.

Zunächst zu dem *Warum*: Die nahe liegende Antwort wäre: Ihr Curriculum sieht eine gemeinsame Behandlung vor. Dies ist jedoch nur ein Teil der Wahrheit. Zwischen den Phänomenen „Führung“ und „Kommunikation“ existieren dermaßen starke wie zahlreiche Sinnzusammenhänge, dass eine gemeinsame Betrachtung ein lohnenswertes Unterfangen darstellt. Schließlich ist Führung auf Kommunikation angewiesen, ebenso wie Kommunikation das wohl zentrale Führungsinstrument darstellt.

Führung und Kommunikation sind zwei Bereiche, die unabhängig von spezifischen Unternehmensgrößen und -typen gelten. Insbesondere begriffliche und konzeptionelle Grundlagen der Führungs- und Kommunikationsforschung haben übergeordneten und allgemeingültigen Charakter. Erst mit diesem Hintergrundwissen lassen sich Unterschiede zwischen KMU und Großunternehmen markieren. Hier wird sich zeigen, dass nicht alles, was die Literatur anbietet, 1:1 auf KMU transferierbar ist. In dem vorliegenden Skript wird deshalb immer wieder der Blick auf die besonderen Bedingungen für Führung und Kommunikation in KMU gerichtet.

Damit sind wir bei der Frage nach dem *Wie*. Auf die zahlreichen Verzahnungsprozesse von Führung und Kommunikation wurde bereits hingewiesen. Dennoch werden im Skript aus analytischen und lerndidaktischen Gründen beide Bereiche getrennt voneinander behandelt. Der erste Teil des Skripts beschäftigt sich mit dem Bereich „Führung“, der Zweite mit dem Bereich „Kommunikation“. Dabei ist jedoch darauf geachtet worden, für beide Bereiche eine einheitliche Gliederungsstruktur anzulegen.

Zunächst wird jeweils in die begrifflichen und konzeptionellen Grundlagen eingeführt. Hierbei wird vor allem auf Standardwerke zurückgegriffen, die mit Literatur zu spezifischen Problemstellungen angereichert werden. Darauf aufbauend werden neuere Entwicklungen auf beiden Forschungsgebieten vorgestellt. Für beide Teile werden abschließend Problembereiche (Führungs- und Kommunikationsdefizite) identifiziert und Lösungsoptionen diskutiert.

Sie können beide Bereiche separat voneinander lesen. Innerhalb der jeweiligen Bereiche empfiehlt es sich aufgrund der aufbauenden Schrittfolge der Kapitel die dort behandelten Kapitel nacheinander durchzuarbeiten.

Das Ziel des vorliegenden Skripts ist es, die grundlegenden Fragestellungen der Führungs- und Kommunikationsforschung zu thematisieren und Ihnen einen guten Überblick über beide Bereiche zu liefern. Dennoch muss aufgrund des stark

verästelten und umfangreichen Literaturangebots in Kauf genommen werden, dass nicht alle Einzelfragen behandelt werden können.

Das Modul „Führung & Kommunikation“ verfolgt mehrere übergeordnete Lernziele.

Sie sollten:

- die Begriffe der Führung und Kommunikation definieren können;
- die Basisannahmen der vorgestellten Führungs- und Kommunikationstheorien beschreiben und voneinander abgrenzen können;
- die Stärken und Schwächen der vorgestellten Konzepte nennen können;
- verschiedene Führungs- und Kommunikationsinstrumente kennenlernen;
- wissen, wieso Führungs- und Kommunikationsdefizite entstehen und wie damit umgegangen werden kann;
- wissen, dass und wieso in KMU andere Führungs- und Kommunikationsbedingungen vorliegen als bei Großunternehmen;
- ihr eigenes Führungs- und Kommunikationsverhalten theoretisch reflektieren können.

Die einzelnen Kapitel haben folgenden didaktischen Aufbau:

Vorangestellt sind jedem Kapitel die **Lernergebnisse**. Sie beschreiben, welche Kenntnisse und Fähigkeiten Sie nach dem Durcharbeiten des jeweiligen Kapitels erworben haben sollten.

Die Darstellung des Themas erfolgt in einem **Basistext** mit Grafiken, Tabellen und ggf. Beispielen, die die strategischen und grundlegenden Zusammenhänge anschaulich machen und das Verständnis erleichtern.

Im Anschluss an den Basistext finden Sie **Schlüsselwörter**, die am Ende des Moduls im Glossar erläutert sind, da diese im Text den Lesefluss stören würden. Sie sollten sich diese Fachbegriffe bei der Durcharbeitung der Texte erarbeiten, weil sie sich von der Alltagssprache unterscheiden. Gleiche Begriffe können in unterschiedlichen Kontexten/wissenschaftlichen Disziplinen eine andere Bedeutung aufweisen. Die Kenntnis beider Sprachstile (betriebswirtschaftliche Fach- und Alltagssprache) vermeidet Verständigungsschwierigkeiten und vermittelt Sicherheit.

Aufgaben zur Lernkontrolle finden Sie am Ende jeden Kapitels oder Unterkapitels. Hilfe bei der Lösung der Aufgaben finden Sie am Ende des Moduls. Sie sollten sie unbedingt erst nach einer eigenen Lösungsformulierung und nur zur Überprüfung nutzen. Aus Fehlern lernen Sie mehr als nur durch Nachvollziehen des Gelesenen.

Aufgaben mit Bezug zur eigenen Berufstätigkeit haben die Funktion, Ihre beruflichen Erfahrungen im Kontext des Themas zu reflektieren. Sie sollen einen Bezug zum Gelernten herstellen und es soll Ihnen so ermöglicht werden, sich kritisch mit der Thematik auseinander zu setzen.

Literatur zur Vertiefung. Dabei handelt es sich um:

- Literatur (Lehrbücher), die Sie sich ggf. anschaffen oder in der Uni-Bibliothek ausleihen können.
- Aufsätze, die Sie im Internet finden.
- Internetrecherchen, die Ihnen weitere Informationen ermöglichen.

KAPITEL 1:

FÜHRUNG – BEGRIFFLICHE UND ERSTE KONZEPTIONELLE GRUNDLAGEN

In diesem Kapitel lernen Sie:

- was unter Führung und Führungserfolg verstanden werden kann,
- Leadership von Management zu unterscheiden und
- transaktionale von transformativer Führung abzugrenzen.

1 FÜHRUNG – BEGRIFFLICHE UND ERSTE KONZEPTIONELLE GRUNDLAGEN

In diesem ersten Hauptkapitel geht es um begriffliche und konzeptionelle Grundlagen der Führung. Dafür wird zunächst in die Vielfalt der Führungsdefinitionen eingeführt. Anschließend wird der Frage nachgegangen, inwieweit sich Management und Leadership voneinander unterscheiden und was unter transaktionaler und transformativer Führung verstanden wird.

1.1 Was ist Führung?

Was ist Führung? Wer versucht, schnell eine eindeutige Antwort auf diese Frage zu gewinnen, wird ebenso schnell enttäuscht – und von den zahlreichen Angeboten in der Literatur förmlich erschlagen. Im Laufe der Auseinandersetzung mit dem Thema der Führung ist eine Vielzahl von Definitionen entwickelt worden. Pointiert könnte man sagen: Es gibt heute fast so viele Führungsdefinitionen wie Führungsforscher. Einen allein vierseitigen Überblick über verschiedene Definitionen zum Führungsbegriff hat Neuberger (2002, S. 12ff.) zusammengestellt. Wunderer (2011, S. 272) zufolge wird Führung häufig mit folgenden Dimensionen verbunden:

- Führung kann verstanden werden als: Persönlichkeit des Führers;
- Fähigkeit, bei Anderen ein Einverständnis zu erreichen;
- Ausübung von Einfluss;
- Handlung oder Verhalten;
- eine Form der Überredung;
- Machtbeziehung;
- Ergebnis einer Interaktion;
- Instrument der Zielerreichung;
- Mittelpunkt des Gruppenprozesses;
- Initiierung von Strukturen.

Diese unterschiedlichen Dimensionen verdeutlichen die Schwierigkeiten, zu einer einheitlichen Definition von Führung zu gelangen. Für das vorliegende Skript wollen wir zwei Definitionen von Führung verwenden. Einerseits die weit verbreitete Definition von Wunderer (2011, S. 4) für die Beschreibung von Führung:

Definition:

„Führung wird verstanden als ziel- und ergebnisorientierte, wechselseitige und aktivierende, soziale Beeinflussung zur Erfüllung gemeinsamer Aufgaben in und mit einer strukturierten Arbeitssituation.“

Und andererseits sollte Führung stärker prozessual verstanden werden, so wie Pinnow (2012, S. 42) es als eine Art Fähigkeit definiert hat:

Definition:

„Menschen durch gemeinsame Werte, Ziele und Strukturen, durch Aus- und Weiterbildung in die Lage zu versetzen, eine gemeinsame Leistung zu vollbringen und auf Veränderungen zu reagieren.“

Beide Vorschläge sind noch sehr weit gefasst, deutlich wird jedoch, dass Führung immer aus einer Triade besteht: aus einem, der führt, einem oder mehreren Geführten und der Orientierung auf eine gemeinsame Aufgabe bzw. einen gemeinsamen Erfolg oder einer Leistungsorientierung.

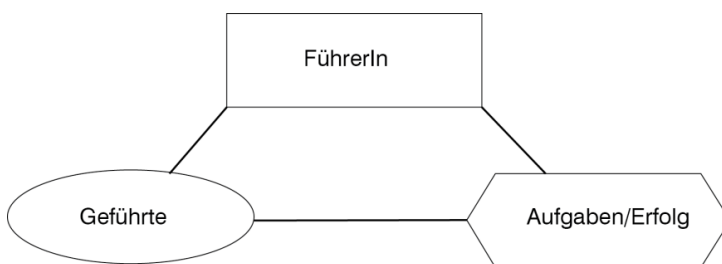


Abb. 1.1-1: Führungstriade (Neuberger 2002, S. 42).

Die Schwierigkeit, zu einer einheitlichen Definition von Führung zu gelangen, setzt sich in der Bestimmung des Führungserfolgs fort. Schließlich ist die Frage nach dem Erfolg der Führung abhängig von der Frage, was denn überhaupt unter Führung verstanden wird.

Wunderer (2011, S. 13) schlägt vor, den Führungserfolg an den Leistungen der Mitarbeiter zu „messen“. Da die Leistungen der Mitarbeiter wiederum von den Faktoren Qualifikation, Motivation und der Arbeitssituation beeinflusst werden, lässt sich folgende Formel für den Führungserfolg ableiten:

Definition:

Führungserfolg = f (Qualifikation, Motivation, Arbeitssituation), wobei die Wahrscheinlichkeit eines Führungserfolgs umso höher ist, je ausgeprägter die ökonomische Effizienz (z. B. Produktivität) und die soziale Effizienz (z. B. Mitarbeiterzufriedenheit) sind.

1.2 Was unterscheidet den Leader vom Manager?

Zusätzlich erschwert wird eine klare Abgrenzung des Führungsbegriffs durch die zunehmende Verwendung des englischen Begriffs „Leadership“, der zwar übersetzt nichts anders als „Führung“ bedeutet, aber dennoch etwas anderes zu meinen scheint. Der Begriff „Leadership“ ist erstmals 1982 von John. P. Kotter, Professor an der renommierten Harvard Universität, in die Diskussion eingeführt worden. In seinem 1990 erschienenen Buch „A Force For Change: How Leadership Differs From Management“ widmet er sich ausführlich der Unterscheidung der beiden Typen.

Demnach handelt es sich bei dem Manager eher um einen Verwalter, während es sich bei dem Leader um einen Visionär – und damit um einen wahren Führer – handelt. Der Manager ist zuständig für das perfekte Organisieren, Planen und Kontrollieren; Leader versuchen dahingegen, die Geführten mit Visionen zu inspirieren und sie zu motivieren. Leadership steht deshalb für Kreativität, Innovation, Sinn-erfüllung und Wandel. Die folgende Tabelle stellt die wesentlichen Charakteristika beider Archetypen gegenüber:

| ManagerInnen | FührerInnen |
|-----------------------------------|---------------------------------|
| verwalten | innovieren |
| erhalten | entwickeln |
| imitieren | kreieren |
| sind Kopien | sind Originale |
| akzeptieren den Status Quo | fordern den Status Quo heraus |
| fokussieren sich auf Systeme | fokussieren sich auf Menschen |
| verlassen sich auf Kontrolle | setzen auf Vertrauen |
| sind auf kurzfristige Erfolge aus | denken langfristig |
| fragen nach Wie und Wann | fragen nach Was und Warum |
| sind rational und kontrolliert | sind begeistert und begeisternd |
| haben die Bilanz im Auge | haben die Vision im Herzen |
| machen Dinge richtig | machen die richtigen Dinge |

Abb. 1.2-1: Unterschiede zwischen ManagerInnen und FührerInnen (Neuberger 2002, S. 49)

Hegele-Raih (2004, S. 37) weist auf häufige drei Irrtümer innerhalb der Debatte um Management und Leadership hin:

1. **Irrtum: „Leader sind besser als Manager“:** Leader sind in der Lage ihre Umwelt zu begeistern und mitzureißen. Doch es ist mindestens genauso wichtig, dass ein Unternehmen auch Manager hat, die in der Lage sind, den Organisationsablauf zu koordinieren und zu planen. So weist Kotter – im Unterschied zu Jack Welch, der bei General Electric nur noch Leader in den eigenen Reihen sehen wollte – darauf hin, dass beide Typen wichtig sind.
2. **Irrtum: „Die Idealbesetzung ist ein Manager-Leader“:** Kotter geht davon aus, dass niemand gleichzeitig Leader und Manager sein kann. Dies ist jedoch fragwürdig, da in jedem Menschen beide Ausprägungen mehr oder weniger angelegt sein können. Gerade in kleinen Unternehmen wird der Unternehmer nicht umhinkommen, beide Rollen in einem Mindestmaß auszufüllen. Auch Gosling/Mintzberg (2004, S. 47) gehen davon aus, dass beide Führungsstile vereint sein sollten und kommentieren diese Feststellung in folgender Weise:

„Management ohne Leadership mündet in einem einfallslosen Führungsstil, unter dem jede Initiative erlahmt. Leadership ohne Management bedeutet einen losgelösten Führungsstil, der Überheblichkeit fördert.“

3. **Irrtum: „Leader sind Charismatiker“:** Nach Kotter hat Leadership nichts mit charismatischer Führung oder anderen mystischen Charaktereigenschaften zu tun. Es gilt, nicht weltfremde Visionen zu entwickeln, sondern Bestehendes abzuändern und daraus einen Wettbewerbsvorteil zu generieren.

Man kann davon ausgehen, dass es sich bei den Begriffen „Management“ und „Leadership“ um zwei archetypische Führungsfiguren handelt, die sich zwar in der Theorie eindeutig voneinander abgrenzen lassen; in der Praxis sind beide Typen nicht selten in Personalunion anzutreffen.

Seinen Ursprung findet die Unterscheidung zwischen Leadership und Management in der transaktionalen und transformativen Führung. Darauf wird im folgenden Kapitel eingegangen.

1.3 Was unterscheidet die transaktionale von der transformativen Führung?

Die transaktionale Führung geht davon aus, dass Führungsbeziehungen auf der Grundlage von Leistungen und Gegenleistungen basieren. Diese Austauschbeziehungen werden auch als Transaktionen bezeichnet (daher auch der Name des Konzeptes). Transaktionale Führung bezeichnet eine Art ziel- und aufgabenorientierter Delegation und enthält zwei wesentliche Faktoren:

Leistungsbezogene Belohnung: Die Geführten sind bemüht, ihre Leistungen nach den Vorgaben des Führers zu erbringen, und erhalten dafür ihre Belohnung.

Management by Exception: Aufgaben ausführender Art werden auf untere Hierarchieebenen delegiert. Vonseiten des Managements wird nur bei unbefriedigenden Ergebnissen – oder auch auf Wunsch des Mitarbeiters – (korrigierend) eingegriffen (Bea et al. 2011, S. 31).

Aus Sicht der Führungskraft kennzeichnet sich die transaktionale Führung wie folgt (Wunderer 2011, S. 243):

- sorgt für eine enge Übereinstimmung zwischen ihren Erwartungen an die Mitarbeiter und den Belohnungen für die Mitarbeiter;
- erfüllt im Austausch gegen Unterstützung die Wünsche der Mitarbeiter;
- empfiehlt Mitarbeiter mit guten Leistungen weiter;
- fragt nach Wünschen der Mitarbeiter und ist bei deren Erfüllung behilflich;
- erkennt gute Leistungen der Mitarbeiter an;
- gibt Mitarbeitern ein Feedback zu ihren Leistungen;
- nimmt Eingriffe nur dann vor, wenn Mitarbeiter die angestrebten Ziele nicht erreichen.

Die transaktionale Führung wird aus der Weg-Ziel-Theorie abgeleitet und unterliegt einem rationalen Nutzenkonzept. Sie scheint grundsätzlich zur Führung geeignet; die Rollen zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern werden klargestellt und die Rollenakzeptanz gefördert. Darüber hinaus kann sie durch eine Erhöhung der

Arbeitszufriedenheit zu einer Steigerung der Arbeitsleistung beitragen. Problematisch ist allerdings, dass der Vorgesetzte nicht ausreichend auf die Bedürfnisstruktur und Persönlichkeit der Mitarbeiter eingeht, nicht immer über die richtige Ziel-Mittel-Kombination verfügt und dass nicht alles Handeln durch rationale Kalküle geprägt ist.

Die transformative Führung nimmt dahingegen an, dass die Führungskraft die Werte und Normen der Mitarbeiter berücksichtigt, und dass Wünsche, Bedürfnisse und Präferenzen der Mitarbeiter in einer von der Führungskraft gewünschten Weise verändert werden können.

Wichtige Komponenten der transformativen Führung sind: Ausstrahlung, Inspiration, kognitive Anregung und individuelle Behandlung. Ziel ist es, damit gleichermaßen eine erhöhte soziale und ökonomische Effizienz zu gewährleisten.

Folgende Indikatoren charakterisieren die transformative Führung (Wunderer 2011, S. 245):

Die transformative Führungskraft

- ist für die Mitarbeiter Vorbild für Erfolg und Leistung;
- gibt den Mitarbeitern das Gefühl, einer Berufung zu folgen;
- spornt die Mitarbeiter durch eine Zukunftsvision an;
- erwartet von den Mitarbeitern ein hohes Leistungsniveau und vermittelt ihnen diesen Anspruch;
- stellt Probleme der Mitarbeiter aus neuen oder verschiedenen Perspektiven dar;
- ermöglicht es den Mitarbeitern, ihren Umgang mit Problemen zu verändern;
- erwartet von den Mitarbeitern, dass Meinungen mit Argumenten unterlegt werden;
- legt Wert darauf, dass zunächst sorgfältige Problemlösungen vorliegen, bevor Handlungen durchgeführt werden;
- zeigt den Mitarbeitern, dass Probleme als Lernchancen angesehen werden sollten;
- berät die Mitarbeiter bei Bedarf;
- baut ein Vertrauensverhältnis zu den Mitarbeitern auf;
- zeigt seinen Stolz, mit ihnen zusammenzuarbeiten;

Die transformative Führung betont die emotionale Ebene. Ein Problem der transformativen Führung ist allerdings, dass sie stark von der Persönlichkeit des Führenden abhängt (weshalb sie gelegentlich auch mit dem Führungsstil der charismatischen Führung in Verbindung gebracht wird). Wunderer (2011, S. 246f.) weist darauf hin, dass

- nur wenig Führer das notwendige Charisma besitzen;
- Charisma nicht oder nur begrenzt erlernbar ist;

- eine solche Führungspersönlichkeit auch negative Konsequenzen für das Unternehmen haben kann;
- eine zu einseitige Ausrichtung auf einen transformativen Führer den gesellschaftlichen Tendenzen nach Selbstbestimmung und betrieblichen Anforderungen nach mehr Eigenverantwortung widerspricht;
- charismatische Führer sehr stark von den Zuschreibungen der Geführten abhängen und diese in der Regel nur über einen bestimmten Zeitraum aufrecht gehalten werden können.

Schlüsselwörter:

Führungsbegriff, Führungserfolg, Manager, Leader, transaktionale Führung, transformative Führung

Aufgaben zur Lernkontrolle:

- 1.1 *Warum fällt es so schwer, den Führungsbegriff eindeutig zu definieren?*
- 1.2 *Dem US-amerikanischen Bestsellerautor (und Management-Guru) Tom Peters zufolge sind Organisationen „overmanaged“ und „underled“? Was könnte er damit gemeint haben?*

Aufgaben mit Bezug zur Berufstätigkeit:

Wenn Sie an Ihre Tätigkeit im Betrieb und Unternehmen denken, würden Sie sich eher als Leader oder als Manager charakterisieren? Begründen Sie Ihre Einschätzung.

Literatur zur Vertiefung:

- Bea, F. X. (2011): Einleitung: Führung. In: Bea, F.X./ Dichtl, E./Schweizer, M. (Hg.): Allgemeine Betriebswirtschaftslehre; Band 2: Führung, 10. überarb. und erw. Aufl., Stuttgart, S. 23-37.
- Gosling, J/Mintzberg, H. (2004): Die fünf Welten eines Managers. In: Harvard Business Manager, April 2004, S. 46-59.
- Hegele-Raih, C. (2004): Was ist Leadership. In: Harvard Business Manager, April 2004, S. 37.
- Kotter, J.P. (1990): A Force For Change: How Leadership Differs From Management.
- Neuberger, O. (2002): Führen und Führen lassen: Ansätze, Ergebnisse und Kritik der Führungsforschung. 6. vollst. neu bearb. u. erw. Aufl., Stuttgart.
- Pinnow, D. F. (2012): Führen: Worauf es wirklich ankommt. 6. Aufl. Wiesbaden.
- Wunderer, R. (2011): Führung und Zusammenarbeit: Eine unternehmerische Führungslehre, 9. neu bearb. Auflage, Köln.