

Zeit und Raum geben

Transformationale Führung hat (nicht) ausgedient

Die transformationale Führung ist in vielen Unternehmen ein populärer Führungsansatz, der schon viele Jahre alt ist. Die Kritik aber lautet, er sei nicht mehr zeitgemäß. Für die Wissenschaft allerdings liegt der Fokus auf der Wirksamkeit. Entscheidend ist, welche Erfolgsgrößen herangezogen werden.



DAS PROBLEM

Transformationale Führung steht seit Jahren im Mittelpunkt der Führungskräfteentwicklung sowie in der Unternehmenspraxis und erfreut sich in der Führungsforschung größter Beliebtheit. Nicht zuletzt führte der größte Logistik- und Mobilitätskonzern Deutschlands in seinem Veränderungsprozess sehr prominent die transformationale Führungskultur ein. Gleichzeitig wird immer wieder gefragt, ob es nicht innovativere Führungsstile gebe und diese effektiver seien. Diese nennen sich dann authentische oder dienende Führung. Wie effektiv ist also transformationale Führung und hat es wissenschaftlich gesehen doch schon ausgedient?

DIE AUTORIN



MARIA FRICK ►
Beraterin bei HRpepper
Management Consultants,
Berlin
► frick@hrpepper.de

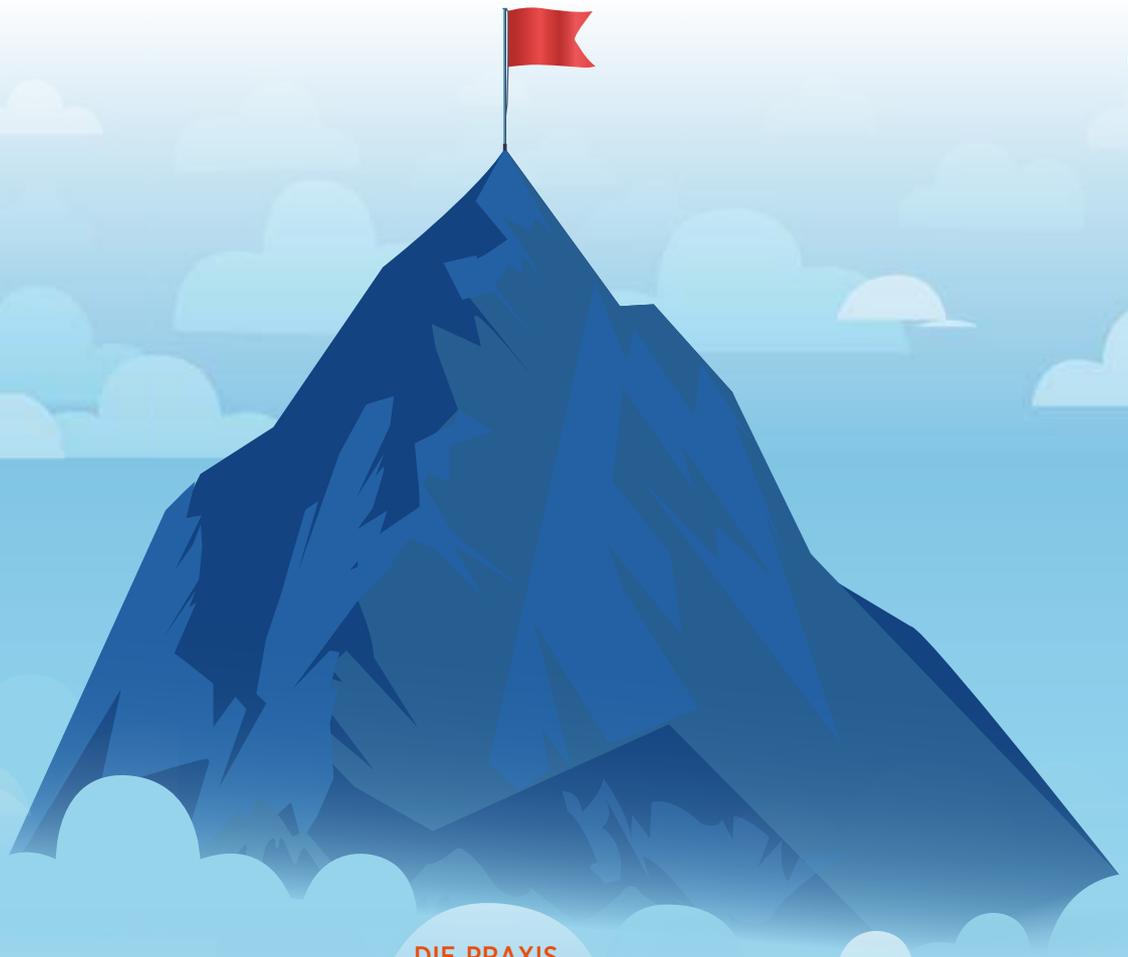
DIE WISSENSCHAFT

Der amerikanische Wirtschaftspsychologe Bernard M. Bass, der das Konzept der transformationalen Führung maßgeblich prägte, fasst die wichtigsten Merkmale dieses Führungsstils in vier Dimensionen zusammen (Bass / Riggio 2006). Eine transformationale Führungskraft:

- fungiert als Vorbild,
- motiviert inspirierend,
- regt intellektuell an,
- unterstützt jeden individuell.

Zudem eint ein gemeinsames Ziel diese vier Dimension, nämlich das Denken, die Emotionen und letztendlich die Motivation der Mitarbeitenden tiefgreifend zu verändern, also zu transformieren.

Schon in seinem Grundlagenwerk (1985) argumentierte Bass, dass transformationale Führung der effektivste Führungsstil sei. Mit jüngerer metaanalytischer Empirie aus 2004 bestätigten Judge und Piccolo dies, indem sie einen leicht höheren Zusammenhang mit unternehmerischen Erfolgsgrößen nachwiesen. Auch in der neuesten Metaanalyse aus 2018 zeigen Hoch und Kollegen einen positiven Einfluss von transformationaler Führung auf unternehmerische Ergebnisgrößen. Ein mittelstarker Effekt wird auf die Arbeitsleistung ($r = 0,27$), ein stärkerer Effekt ($r = 0,42$) auf die allgemeine Arbeitszufriedenheit und die beiden größten Effekte auf die Zufriedenheit mit der Führungskraft ($r = 0,8$) und wahrgenommene Effektivität der Führungskraft ($r = 0,79$) nachgewiesen.



DIE PRAXIS

Aufbauend auf den Erkenntnissen ihrer Metastudie forschen Hoch und Kolleg*innen (2018) auch über neuere Führungsansätze, die entweder als Ersatz oder Ergänzung zur transformationalen Führung eingeführt werden können. Sie forschen über die Ansätze dienender, authentischer und ethischer Führung und weisen nach, dass sich für alle drei untersuchten Führungskonzepte ein leicht positiver Erklärungsbeitrag zeigen lässt, der zudem stark in Abhängigkeit von der betrachteten Ergebnisgröße variiert (Biemann / Weckmüller 2019). Der größte Einfluss zeigt sich bei dienender Führung, deren Effektivität darüber hinaus besonders stark ausgeprägt ist, wenn Arbeitszufriedenheit und Commitment zur Organisation als Erfolgsgrößen herangezogen werden (Hoch et al. 2018).

Doch sind die dienende, authentische oder ethische Führung wirklich andere Führungsstile als transformationale Führung? Um das zu beantworten, führen Biemann und Weckmüller methodische Analysen von Korrelationen zwischen den gemessenen Führungskonzepten durch. Ihre Ergebnisse zeigen, dass die ethische und authentische Führung nicht klar vom Konzept der transformationalen Führung getrennt werden können. Das Konzept der dienenden Führung korreliert moderat mit transformationaler Führung und lässt sich von transformationaler Führung entsprechend abgrenzen, sodass es einen zusätzlichen Beitrag zur Erklärung von Führungserfolg liefern kann.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass transformationale Führung laut Wissenschaft immer noch der effektivste Führungsstil ist. Transformationale Führung hebt die Jobperformance der Mitarbeitenden ebenso wie die Zufriedenheit. Wenn wir aber genauer in die Praxis schauen, ist transformationale Führung manchmal schwierig anzuwenden, weil man der Führung von Menschen Zeit und Raum geben muss. So viel Zeit und Aufmerksamkeit, dass Mitarbeitende mit ihren Bedürfnissen und Zielen verstanden und transformiert werden, sodass diese Leistungen erlangen, die über die Erwartungen hinausgehen. Um den Erfolg von Führung im eigenen Unternehmen zu messen, können 360-Grad-Feedback, Mitarbeiterbefragungen und Managementaudits herangezogen werden. ●

Literatur

- Bass, B. M. (1985): *Leadership and performance beyond expectations*, o. O.
- Bass, B. M. / Riggio, R. E. (2006): *Transformational leadership*, 2. Aufl., New Jersey
- Biemann, T. / Weckmüller, H. (2019): Person – Organisation – Fit. Wie wichtig ist kulturelle Passung bei der Personalauswahl?, in: *PERSONALquarterly*, 71, 54-57
- Hoch, J. E. / Bommer, W. H. / Dulebohn, J. H. / Wu, D. (2018): Do ethical, authentic, and servant leadership explain variance above and beyond transformational leadership? A meta-analysis, in: *Journal of Management*, 501-529
- Judge, T. A. / Piccolo, R. F. (2004): Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity, in: *Journal of Applied Psychology*, 755 ff.
- Van Knippenberg, D. / Sitkin, S. B. (2013): A critical assessment of charismatic-transformational leadership research: Back to the drawing board?, in: *The Academy of Management Annals*, 1-60