

Teil I: Transformationale Führung und Coaching

1 Zeitgemäße Führung

1.1 Anforderungen an Führungskräfte und Unternehmen

Durch den sich stetig zuspitzenden Wettbewerb und damit einhergehende immer schneller vollziehende organisatorische Veränderungen werden zunehmend Mitarbeiter benötigt, die sich nicht nur mit dem Unternehmen und seinen Zielen identifizieren, sondern auch bereit sind, Veränderungen anzunehmen und selbst anzustoßen. Darüber hinaus muss durch den anhaltenden Trend eines demographischen Wandels und den in Folge für einige Branchen bereits merklich spürbaren Fachkräftemangel die sog. *Generation Y*, mit ihren besonderen Ansprüchen an den Arbeitgeber, als wichtige Ressource angesehen werden. Diese Mitarbeiter fordern von einem Arbeitgeber neben Teamarbeit, kontinuierlicher Weiterentwicklung, interessanten Aufgaben, Aufstiegsmöglichkeiten und Spaß an der Arbeit verbunden mit Work-Life Balance, insbesondere sinnstiftende Beziehungen zu Führungskräften (vgl. Schudy & Wolff, 2014). Unternehmen sind daher stärker als jemals zuvor gefordert, Mitarbeiter zu binden, deren kreative Potenziale zu fördern und möglichst effektiv zu nutzen. Gleichzeitig wird jedoch ein Großteil der Arbeitsverträge in Deutschland nur noch befristet abgeschlossen. Die Beziehung zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern ist immer weniger von Arbeitssicherheit, lebenslanger Beschäftigung und gegenseitiger Loyalität geprägt, sondern beinhaltet für Mitarbeiter vielfach die Akzeptanz von Unsicherheit, Leistungsorientierung, die Ausrichtung an den eigenen Fähigkeiten sowie Eigenverantwortung für ihre Beschäftigung, Entwicklung und Arbeitsmarktfähigkeit (vgl. Raeder & Grote, 2004, S. 150). Vor diesem Hintergrund ist Mitarbeiterbindung und Mitarbeitermotivation über finanzielle Anreize durch das Unternehmen weder ausreichend noch insbesondere für kleine und mittelständische Unternehmen hinreichend möglich. Vielmehr müssen Mitarbeiter vor allem intrinsisch (über die Tätigkeit selbst bzw. die dabei gemachten Erfahrungen) motiviert werden, mit ihrer Arbeit zur Erreichung der Unternehmensziele beizutragen, aber auch bestmöglich qualifiziert sein, dies effektiv tun zu können.

Unter motivationspsychologischen Gesichtspunkten kann intrinsische Motivation gefördert werden, indem Mitarbeiter mit Tätigkeiten beschäftigt werden, die ihren Neigungen und Fähigkeiten entsprechen, sie aber auch gleichzeitig fordern ohne überfordernd zu sein und eine klare Handlungsstruktur vorgeben (vgl. Csikszentmihalyi, 2008). Die Vorgabe einer klaren Handlungsstruktur lässt sich am besten mit Spielregeln gleichsetzen. Diese zu kennen, kann Mitarbeitern ein gewisses Maß an Sicherheit vermitteln. Mitarbeiter erhalten nicht nur Informationen über ihre eigene Kompetenz, sie erleben sich vielmehr als selbstwirksam, was wiederum zu einem Zuwachs an Interesse

an der Tätigkeit und damit zu intrinsischer Motivation beitragen kann, wie es schon von Bandura (1986) formuliert wurde.

Zeitgemäße Führung kann nicht nur, sondern muss aufgrund der beschriebenen Herausforderungen verstärkt die intrinsische Motivation der Mitarbeiter fördern, den Mitarbeitern damit Selbstverwirklichung und Selbstwirksamkeitserleben durch die Arbeitstätigkeit ermöglichen, Leistungspotenziale binden und so den Unternehmenserfolg nicht nur unterstützen, sondern auch sichern. Dazu muss Führung fordernd sein, indem sie von Mitarbeitern klar die Leistungen erwartet, zu denen sie aufgrund ihrer aktuellen Fähigkeit in der Lage sind. Ebenso muss sie die Entwicklung von potenziell möglichen Kompetenzen fördern, um Mitarbeiter auf zukünftige Tätigkeiten vorzubereiten, die sie im positiven Sinn als Herausforderung empfinden können. Gleichzeitig gewinnt der bereits seit längerem bekannte positive Zusammenhang von Qualität der Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter mit Arbeitszufriedenheit und Mitarbeiterbindung (vgl. Gerstner & Day, 1997) zunehmend an Bedeutung. Führung muss also auch so erfolgen, dass Mitarbeiter eine Beziehung zu ihren Führungskräften aufbauen können, indem sie diese als Vorbild erleben, sich mit ihnen identifizieren und von ihnen die Sicherheit erfahren, die aufgrund veränderter psychologischer Verträge zum Arbeitgeber nicht mehr besteht. (► Infokasten 2)

Infokasten 1: Psychologische Verträge

Psychologische Verträge bezeichnen (in der Regel implizite) wechselseitige Erwartungen von Arbeitgebern und Arbeitnehmer an das Arbeitsverhältnis, die über die im Arbeitsvertrag geschlossenen (juristischen) Vereinbarungen hinausgehen. Mit der Anforderung an Unternehmen, sich ständig schneller an Veränderungen anzupassen und der damit verbundenen Entwicklung von zeitlichen, räumlichen und technologischen Komponenten der Arbeit, haben sich auch psychologische Verträge verändert (vgl. Raeder & Grote, 2004, S. 150)

| Traditioneller psychologischer Vertrag | Neuer psychologischer Vertrag |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none">• Arbeitsplatzsicherheit• Lebenslange Beschäftigung• Gegenseitige Loyalität/ Identifikation• Spezialisierung• etc. | <ul style="list-style-type: none">• Akzeptanz von Unsicherheit• Leistungsorientierung• Eigenverantwortung für Beschäftigung• Eigenverantwortung für Entwicklung/ Arbeitsmarktfähigkeit• etc. |

Die Wirksamkeit einer derartigen Führung verdeutlicht ein Beispiel aus der Praxis eines Dienstleistungsunternehmens im Rahmen der Einführung eines neuen ERP-Systems, womit auch eine Umstellung im Bereich der Lohnbuchhaltung verbunden war. Die in

der Lohnbuchhaltung beschäftigten Mitarbeiter verfügten über keinerlei Kenntnisse über das neue System und reagierten zunächst mit dem im Rahmen eines Change Prozesses vielfach typischen Unwillen. Dieser äußerte sich u. a. darin, dass von der Führungskraft arrangierte Schulungen durch angeblich plötzlich aufgetretenen Arbeitsanfall nicht wahrgenommen werden konnten oder externe Trainer als inkompetent abgelehnt wurden. Obwohl die Führungskraft mit langem Planungszeitraum vorab die Abteilung über die anstehenden Veränderungen umfassend informiert und in Schulungen mit dem neuen System investiert hatte, wurde die Umstellung auf das neue System so zunächst blockiert. Auch eine in Aussicht gestellte Erfolgsprämie für eine erfolgreiche fristgerechte Systemumstellung zeigte keinerlei Wirkung. Erst als die Führungskraft ihr Führungsverhalten veränderte, konnte die geplante Umstellung erfolgreich und noch rechtzeitig umgesetzt werden.

In dem hier beschriebenen Fall setzte sich die Führungskraft erstmals mit individuellen Stärken, Schwächen und vor allem Neigungen der Mitarbeiter auseinander. Sie vermittelte das mit der Systemumstellung verbundene Ziel und forderte von den Mitarbeitern eigene Lösungsvorschläge für eine erfolgreiche Umstellung ein, die sie mit allen diskutierte und dabei auch für das Unternehmen und einzelne Mitarbeiter unbequeme Lösungsvorschläge aufgriff und diese vor der Geschäftsleitung vertrat. So wurde u. a. eine bis dahin eher unauffällige, von der Geschäftsleitung wenig geschätzte und selbstunsichere Mitarbeiterin, die sich aber bereits privat weiterbildete, federführend mit der Systemumstellung betraut. Statt eine Urlaubssperre über den Jahreswechsel für die gesamte Abteilung zu verhängen, sagte die Führungskraft ihren eigenen Urlaub ab und übernahm selbst die Aufgabe, diese Mitarbeiterin bei der Systemumstellung zu unterstützen. Die Führungskraft bewies so nicht nur der Geschäftsleitung die Kompetenz dieser Mitarbeiterin, sondern ermöglichte insbesondere auch der Mitarbeiterin, sich als kompetent und wirksam zu erleben. Letztlich veränderte sich das gesamte Team der Lohnbuchhaltung von reinen *Befehlsempfängern* und *Umsetzern* zu *kreativen Ideengebern*. Die Mitarbeiter der Lohnbuchhaltung waren sich der Bedeutung ihrer Tätigkeit im Sinn des Unternehmensziels, mit dem sie sich nun identifizierten, bewusst. Sie hatten sich in ihrer Tätigkeit als selbstwirksam erlebt und agierten vorausschauend, forderten entsprechend notwendige Weiterbildungen und machten Verbesserungsvorschläge - angefangen vom Customizing des neuen ERP-Systems bis hin zu Umstrukturierungen im eigenen Team. Die Führungskraft hatte es damit geschafft, dass die Mitarbeiter sich weitgehend *selbst führten*, sie also kaum noch benötigt wurde.

Wie in diesem Beispiel gezeigt, verlangt eine zeitgemäße Führung, dass Führungskräfte sowohl Verantwortung für ihre Mitarbeiter übernehmen, sich für sie einsetzen, sie individuell fördern und die Bereitschaft aufbringen, dabei gewisse Risiken einzugehen. Das Beispiel verdeutlicht auch die Notwendigkeit, Führung darauf auszurichten, die Selbstführungskompetenz der Mitarbeiter zu erhöhen. Führungskräfte sind damit gefordert, mit ihren Mitarbeitern *auf Augenhöhe* zu interagieren, sie als (potenziell) gleich bedeutsam für das Unternehmen wie sich selbst anzusehen, sie vielleicht auch als zukünftig gleichwertige Partner einzuschätzen. Nur wenn Führungskräfte auf der einen Seite ihre Mitarbeiter mit ihrer jeweiligen individuellen (möglichen) Kompetenz wert-

schätzen und auf der anderen Seite die Mitarbeiter sich nicht nur befähigt, sondern auch gefordert fühlen, willens und ausreichend kompetent sind, selbst im Sinn des Unternehmensziels mit ihrer Führungskraft zu interagieren, können Mitarbeiterpotenziale gewinnbringend für das Unternehmen genutzt werden. Gleichzeitig können Mitarbeiter sich so mit ihrer Tätigkeit im Unternehmen selbst verwirklichen.

Es existieren mittlerweile zahlreiche empirische Belege dafür, dass transformationale Führung die hier beschriebenen Anforderungen in besonderem Maße erfüllt und daher als zeitgemäße Führung verstanden werden sollte. So erhöht transformationale Führung nicht nur die Zufriedenheit der Mitarbeiter mit ihrer Arbeit und ihren Vorgesetzten (vgl. Brown & May, 2010), sondern ermöglicht es in besonderem Maße, dass Mitarbeiter sich als selbstwirksam und effektiv in ihrer Arbeit erleben können (vgl. Özarelli, 2002). Sie erleichtert Innovationen (vgl. Michaelis et al., 2010), da Mitarbeiter bereit sind, Neuerungen und Veränderungen im Unternehmen mitzutragen, motiviert zu außerordentlichen Mitarbeiterleistungen (vgl. Sturm et al., 2011) vor allem in qualitativer Hinsicht (vgl. Hoyt & Blascovich, 2003) und trägt damit auch direkt zum Unternehmenserfolg bei.

1.2 Transformationale Führung

Führung zielt letztlich immer darauf ab, andere (Geführte) so zu beeinflussen, dass damit bestimmte Ziele erreicht werden. Klassische Lehrbuchdefinitionen von Führung verstehen darunter in der Regel die direkte Verfolgung von Gruppen- bzw. Unternehmenszielen (vgl. z. B. Piontkowski, 2011, S. 229). Transformationale Führung nach Bass und Riggio (2006, S. 3) impliziert dagegen auch das Ziel, die Selbstführungskompetenz von Mitarbeitern zu erhöhen. Denkt man diesen Gedanken konsequent zu Ende, werden Mitarbeiter, die sich selbst im Unternehmensinteresse führen, intrinsisch durch die Tätigkeit motiviert sein, sich darin verwirklichen können und Führungskräfte im klassischen Sinn (zur Koordination, Initiierung von Veränderungen etc.) nur noch eingeschränkt benötigen. Nicht nur, indem transformationale Führung die intrinsische Motivation der Mitarbeiter ausdrücklich fokussiert, unterscheidet sich dieser deutlich von anderen Führungsansätzen. Um transformationale Führung in ihren Besonderheiten besser nachvollziehen zu können, scheint es daher angebracht, sie von klassischen Führungsansätzen abzugrenzen. Im Folgenden soll lediglich ein kurzer Überblick über klassische Führungsansätze gegeben werden. Die Darstellung ist daher bewusst stark komprimiert (eine differenziertere Beschreibung und Analyse findet sich z. B. bei Neuberger, 2002).

Klassische Führungsansätze

Die Führungsforschung ging lange Zeit der Frage nach, welche Persönlichkeitsmerkmale erfolgreiche Führungskräfte auszeichnen. Dieser sog. eigenschaftsorientierte Ansatz erwies sich als wenig erfolgreich. In unterschiedlichen Studien wurden vor allem korrelative Zusammenhänge gefunden, aus denen sich aber nicht zwangsläufig auf kausale

Zusammenhänge schließen lässt, wobei die Ergebnisse zudem stark variierten (vgl. Rosenstiel & Nerdinger, 2011).

Unter der Subsumtion des Führungsstils, wandte man sich daher verstärkt dem Verhalten von Führungskräften zu (verhaltensorientierter Ansatz). Den Ausgangspunkt bildeten frühe Befunde, nach denen ein autokratischer Führungsstil (alle Entscheidungen werden vom Führenden getroffen) im Gegensatz zu einem demokratischen Führungsstil (alle Entscheidungen werden von der Gruppe getroffen, wobei der Führende Anregungen gibt und die Gruppe betreut), zu besseren Leistungen führt, wenn der Führende anwesend ist. Allerdings wurde dabei auch beobachtet, dass sich ein feindliches Klima entwickeln kann. In der Folge wurde versucht, unterschiedlichen Führungsstilen eine entsprechende Führungswirkung zuzuordnen (vgl. z. B. Piontkowski, 2011). Dabei wurden neben der dichotomen Unterscheidung zwischen einem autokratischen vs. demokratischen Führungsstil (analog direktiv vs. partizipativ) auch differenzierte Abstufungen von Führungsstilen vorgenommen, wie z. B. in dem Führungsstilkontinuum von Tannenbaum und Schmidt (1973). Ebenfalls den Forschungen zum optimalen Führungsstil zuzuordnen ist die Unterscheidung zwischen einem mitarbeiterorientierten und aufgaben- bzw. zielorientiertem Führungsverhalten, wie sie in dem Verhaltensgitter von Blake und Mouton getroffen wird. Nach Blake und Mouton (1982) ist der optimale Führungsstil sowohl aufgaben- als auch mitarbeiterorientiert, da beide Dimensionen als voneinander unabhängig betrachtet werden.

Es ist allerdings leicht nachvollziehbar, dass ein bestimmter Führungsstil an sich nicht optimal sein kann, wenn man sich beispielsweise eine Führungskraft mit einem rein demokratischen bzw. partizipativen Führungsstil und neuen unerfahrenen Mitarbeitern vorstellt, die eine für das Unternehmen wichtige, hochkomplexe und zeitkritische Aufgabe erfüllen sollen. Damit können weder eigenschafts- noch verhaltensorientierte Ansätze die Frage nach einer erfolgreichen Führung ohne Bezugnahme auf die entsprechende Situation, in der sich Führender und Geführter befinden, zufriedenstellend beantworten.

Dies berücksichtigt situationsorientierte Führungsansätze, die darauf abzielen, unterschiedlichen Führungskontexten (die z. B. durch heterogene Kompetenzen der Mitarbeiter, die Komplexität der Aufgabe, organisationale Merkmale etc. bestimmt sind) einen entsprechend optimalen Führungsstil zuzuordnen. Exemplarisch für den situationstheoretischen Ansatz ist das Modell von Vroom und Yetton (1976), das über 100 relevante Führungssituationskonstellationen ermittelt, diese auf 14 bedeutsame reduziert und über sieben Entscheidungsregeln (die sich an der Entscheidungsqualität und Akzeptanz der Entscheidung durch die Mitarbeiter orientieren) jeweils einem von fünf Führungsstilen zuordnet. Im Ergebnis will das Modell Entscheidungshilfen für Führungskräfte liefern. Allerdings müssten Führungskräfte in der Anwendung des Modells vor jeder Führungshandlung zunächst eine Reihe von Überlegungen anstellen: Ist z. B. eine Entscheidung qualitativ besser als eine andere, haben sie selbst genügend Informationen, um eine qualitativ hochwertige Entscheidung alleine zu treffen, würde eine Alleinentscheidung von den Mitarbeitern akzeptiert? In Abhängigkeit der Ergebnisse könnte dann letztlich eine Empfehlung hinsichtlich eines geeigneten Führungsstils abgeleitet werden. Schon allein diese zusammengefasste und stark verkürzte Beschreibung des Modells dürfte die Problematik in der praktischen Anwendung für Füh-

rungskräfte verdeutlichen. Darüber hinaus ist fraglich, ob jede Führungskraft jeden Führungsstil situationsbedingt überhaupt ausüben kann, so wird z. B. im Kontingenzmodell von Fiedler (1978) davon ausgegangen, dass sich die Einstellung einer Führungskraft zu ihren Mitarbeitern in ihrem Führungsverhalten manifestiert. Auch wenn Forschungsergebnisse zum optimalen Führungsstil damit zusammengefasst eher ernüchternd und so im Grunde von nur eingeschränkter Relevanz sind, hat sich nach unserer Erfahrung vor allem der Begriff des mitarbeiterorientierten Führungsstils in der Praxis als erstrebenswert etabliert und bildet immer noch die Grundlage zahlreicher Führungstrainings (vgl. Rosenstiel & Nerdinger, 2011, S. 253).

Dabei konzentriert sich ein Großteil der neueren Führungsforschung bereits seit einigen Jahren auf eine andere Betrachtung von Führung, in der zwischen transaktionaler und transformationaler Führung unterschieden wird. Transaktionale Führung basiert auf dem Grundgedanken des Austauschprinzips, wonach Mitarbeiter eine bestimmte Arbeitsleistung zur Verfügung stellen, wenn sie dafür eine als angemessen empfundene Gegenleistung erhalten. Die Aufgabe der Führungskraft besteht demnach darin, (Leistungs-)Ziele zu definieren und mit den Mitarbeitern zu vereinbaren, die Arbeitsleistung von Mitarbeitern im Rahmen ihres Bemühens um Zielerreichung zu beobachten und zu bewerten, ggf. korrigierend einzugreifen und leistungsabhängig zu belohnen (*contingent reward*). Belohnungen können dabei über finanzielle Vergütungen, Beförderungen oder Weiterbildungen erfolgen, schließen aber auch Lob durch die Führungskraft und so Anerkennung mit ein. Transaktionale Führung erfolgt also primär über extrinsische Motivierung. Das einer extrinsischen Motivierung und damit auch der transaktionalen Führung inhärente Prinzip von *Zuckerbrot und Peitsche*, in dem Führungskräfte Mitarbeitern Belohnungen für erwünschtes Verhalten in Aussicht stellen bzw. Belohnungen verweigern, wenn Mitarbeiter sich nicht wie gefordert verhalten, ist aber für die meisten Arbeitsaufgaben in der heutigen Zeit kaum geeignet. Das wird vor allem an Untersuchungen deutlich, die zeigen, dass Incentives nur bei einfachen Aufgaben leistungsfördernd wirken. Insbesondere auf die Bewältigung von Aufgaben, die den Einsatz kognitiver Fähigkeiten und Kreativität verlangen, wirken sich Incentives sogar negativ aus (vgl. z. B. Ariely et al., 2009). Sie behindern damit gerade die Form von Mitarbeiterleistung, die Unternehmen aufgrund aktueller Herausforderungen erfolgreich machen.

In der transformationalen Führung steht dagegen die Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeitern im Vordergrund. Auch wenn transaktionale Führung durchaus erfolgreich dazu beitragen kann, Unternehmensziele zu verwirklichen, erweist sich transformationale Führung im direkten Vergleich damit als deutlich wirksamer (vgl. z. B. Sturm et al., 2011).

Kernkomponenten transformationaler Führung

Transformationale Führung basiert auf vier Kernkomponenten, die als idealisierte Einflussnahme, inspirierende Motivation, intellektuelle Stimulation und individuelle Beachtung bezeichnet werden.

Im Rahmen der **idealisierten Einflussnahme** legen Führungskräfte ihre Werte und Überzeugungen offen, sie beziehen einen klaren eindeutigen Standpunkt und richten ihr Verhalten konsequent daran aus. Idealisierte Einflussnahme bezeichnet also in erster Linie ein konsistentes Führungsverhalten, womit die Führungskraft für ihre Mitarbeiter zu einer verlässlichen und vor allem berechenbaren Größe im Unternehmen wird. Darüber hinaus orientiert sich dieses Verhalten an ethischen Standards, die von den Mitarbeitern geteilt werden können. Insbesondere wenn die Führungskraft an diesen Standards auch festhält, obwohl damit für sie selbst Nachteile verbunden sein könnten und sie damit unter Umständen auch gewisse Risiken (für den Mitarbeiter) eingeht, können Mitarbeiter ihrer Führungskraft nicht nur Vertrauen und Respekt entgegenbringen, sondern sich auch mit ihr identifizieren. Sie erfahren Schutz und Sicherheit. In älteren Publikationen zur transformationalen Führung wurde idealisierte Einflussnahme auch mit »Charisma« bezeichnet (vgl. Bass, 2008, S. 620), womit aber weniger das gemeint war, was man im allgemeinen Sprachgebrauch als charismatische Persönlichkeiten bezeichnen würde. Vielmehr wurde hier eine Führungskraft mit starker eigener Überzeugung, Bestimmtheit in der Sache und Selbstvertrauen beschrieben (vgl. Bass, 2008, S. 617), die Mitarbeiter aber keinesfalls herabsetzend behandelt.

Eng mit idealisierter Einflussnahme verbunden ist die **inspirierende Motivation**. Um Mitarbeiter zu inspirieren und zu motivieren, stellt die Führungskraft klare Forderungen, wobei sie durchaus hohe Standards anlegt, gleichzeitig Optimismus verbreitet, selbst enthusiastisch wirkt und die Ziele überzeugend kommuniziert. Inspirierende Motivation bezeichnet ein Verhalten, das von intensiver und vor allem eindeutiger Kommunikation mit dem Mitarbeiter geprägt ist. Die Mitarbeiter erhalten klare Antworten auf Fragen nach den Zielen des Unternehmens und wie sie mit ihrer Tätigkeit dazu beitragen können, diese zu erreichen. Man könnte auch sagen, dass damit eine klare Handlungsstruktur vorgegeben wird. Die Führungskraft stellt also durchaus anspruchsvolle, aber für die Mitarbeiter klar nachvollziehbare Forderungen und vermittelt dem Mitarbeiter das Zutrauen, dass er in der Lage ist, diese Forderungen zu erfüllen. Der Mitarbeiter erfährt damit Anerkennung durch das Gefühl, ein wertvolles Mitglied der Gruppe, des Teams oder des Unternehmens zu sein. Mitarbeiter können ihre Tätigkeit im Unternehmen so als herausfordernd und sinnhaft erleben.

Intellektuelle Stimulation erfährt der Mitarbeiter, indem die Führungskraft alt-hergebrachte Überzeugungen und Annahmen in Frage stellt und auch von den Mitarbeitern neue kreative Problemlösungen fordert. Dazu muss die Führungskraft ihre Mitarbeiter ermutigen »[...] out of the box« (Bass, 2008, S. 621), also auch einmal quer- oder um die Ecke zu denken, um Probleme von einer neuen Seite aus anzugehen oder schlichtweg ganz neu zu denken. Führungskräfte können dazu z. B. Kreativitätstechniken einsetzen. Eine derartige Form der intellektuellen Stimulation führt zu offenen Denkweisen über Sachverhalte und damit möglichen Lösungen, die unabhängig davon sind, welche Einstellung die Mitarbeiter zur Führungskraft haben. Mitarbeiter können so selbst zu notwendigen Veränderungen und damit zur Organisationsentwicklung beitragen, der sich die Unternehmen aufgrund der in Kapitel 1.1 beschriebenen Herausforderungen unweigerlich stellen müssen. Damit dies gelingt, muss die Führungskraft sich aber auch selbst als Teil eines kreativen Prozesses betrachten, das heißt zu Kritik

auch an eigenen Denk- und Verhaltensweisen nicht nur auffordern, sondern offen dafür sein. Intellektuelle Stimulation im Sinne der transformationalen Führung setzt eine Atmosphäre voraus, in der Mitarbeiter keine Angst haben dürfen, Fehler zu machen und Kritik nicht nur aus diesem Grund nicht öffentlich, sondern im persönlichen Gespräch formuliert wird. Denn intellektuelle Stimulation kann ohne die grundlegende Wertschätzung des Mitarbeiters und seiner möglichen Ideen durch die Führungskraft kaum gelingen.

Die vierte Komponente der transformationalen Führung ist die **individuelle Beachtung** der Mitarbeiter durch die Führungskraft. Verschiedene Mitarbeiter haben nicht nur unterschiedliche Fähigkeiten, sondern auch unterschiedlich hohe Leistungsbedürfnisse. Unter individueller Beachtung ist auf der einen Seite die entsprechende Förderung jedes einzelnen Mitarbeiters zu verstehen, was voraussetzt, dass die Führungskraft ihre Mitarbeiter nicht nur gut kennt, sondern sich auch aktiv um deren Weiterentwicklung im Unternehmen bemüht und Aufgaben entsprechend delegiert. In einem unterstützenden Klima fungiert die Führungskraft dazu nach Bass als Coach und Mentor ihrer Mitarbeiter. Auf der anderen Seite impliziert individuelle Beachtung aber auch, dass die Führungskraft Interesse am Mitarbeiter als Person signalisiert und somit ihre Wertschätzung ausdrückt. Sich an den Namen des Mitarbeiters und zurückliegende Gespräche mit ihm zu erinnern oder ihn regelmäßig am Arbeitsplatz aufzusuchen (vgl. Bass 2008, S. 622), ist dabei eher als grundlegend zu verstehen und sollte Gespräche, in denen die Führungskraft aufmerksam zuhört, nicht ersetzen.

Es wäre irrational und fern des Unternehmensalltags anzunehmen, dass Führungskräfte immer und in jeder Situation alle vier Kernkomponenten gleichermaßen berücksichtigen bzw. umsetzen können. Im Rahmen der transformationalen Führung wird dementsprechend davon ausgegangen, dass Führungskräfte transformational führen, wenn sie mindestens eine der Komponenten berücksichtigen und dies entsprechend häufiger tun als z. B. transaktional zu führen. Transformationale Führung ist also kein Alles-oder-Nichts-Prinzip, sondern entspricht vielmehr einer auf diesen Kernkomponenten beruhenden wertschätzenden Haltung gegenüber dem Mitarbeiter und dem Selbstverständnis der Führungskraft als Coach und Mentor.

Beides drückt sich zwar vor allem im (grundlegend wertschätzenden) Verhalten der Führungskraft gegenüber dem Mitarbeiter, nicht aber in einem bestimmten Führungsstil aus. Dabei wirken insbesondere die Komponenten der idealisierten Einflussnahme und inspirierenden Motivation auf den ersten Blick eher autokratisch oder typisch für den autoritären Führungsstil und stark direktiv. Betrachtet man allerdings die diesen Komponenten inhärenten Grundgedanken wie die eines konsistenten Führungsverhaltens, das sich an ethischen Grundsätzen (Verlässlichkeit, Bestimmtheit in der Sache oder die klare Formulierung von Zielen und herausfordernden Anforderungen) stringent orientiert, wird deutlich, dass dies keineswegs (nur) typische Merkmale eines autoritären oder direktiven Führungsstil sind (► Abb. 1). Auch Führungskräfte, die von ihren Mitarbeitern grundlegend als eher demokratisch oder partizipativ charakterisiert werden, können natürlich konsistent und verlässlich in ihrem Verhalten sein, sich dabei an ethischen Grundsätzen orientieren und klare anspruchsvolle Forderungen formulieren. Ebenso kann eine als eher autoritär oder direktiv wahrgenommene Füh-