

Dietrich von der Oelsnitz

Transformationale Führung im organisationalen Wandel: Ist alles machbar? Ist alles erlaubt?

Vor dem Hintergrund zunehmender Flexibilitätsanforderungen und immer kurzlebigerer Marktzyklen hat sich die Organisationsforschung in den letzten Jahren verstärkt dem Phänomen des geplanten Wandels zugewandt. Neben aufbau- und ablauforganisatorischen Verbesserungen, wie sie prototypisch im Rahmen des Lean Management oder des Business Process Reengineering zum Ausdruck kommen, hat sich in diesem Zusammenhang das Konzept der transformationalen Führung Aufmerksamkeit verschafft. Dieses Konzept ist mit seinen spezifischen Bezügen zum organisationalen Wandel jedoch bis heute nur unvollkommen durchdrungen worden; es bleiben zu- meist sowohl seine praktischen Möglichkeiten als auch seine ureigenen managementethischen Probleme im dunkeln. Der vorliegende Beitrag möchte klären, welchen Beitrag die transformationale Führung zur personalen Steuerung im Wandlungsprozeß leisten kann und mit welchen unerwünschten Nebenwirkungen und Dysfunktionen bei ihrem Einsatz gerechnet werden muß.

Begriff und Logik der transformationalen Führung

Bereits zu Beginn der achtziger Jahre haben Peters und Waterman in ihrer vielbeachteten Studie »exzellenter« Unternehmen die Bedeutung der transformationalen (bei ihnen: transformierenden) Führung für den unternehmerischen Leistungsprozeß hervorgehoben.¹ Die Autoren propagieren auf diese Weise ein Führungsmodell, das in besonderem Maße auf dem ureigenen Sinnstreben des Menschen aufbaut. Gerade dieses Sinnstreben kann in einem Prozeß des tiefgreifenden organisationalen Wandels zur Belastung werden, wenn unternehmenspolitische Reorientierungen und ein verändertes unternehmerisches Selbstverständnis vorübergehend ein



Dr. rer. pol. Dietrich von der Oelsnitz FG-Ltr. Unternehmensführung/Personalwirtschaft, Technische Universität Ilmenau

»Sinnvakuum« entstehen lassen. Sinnverluste sind oft nur durch entsprechende Werteverchiebungen bei den Organisationsmitgliedern auszugleichen. Hieraus ergibt sich für die Führungskräfte die Aufgabe, die Werte und Einstellungen ihrer Mitarbeiter zu beeinflussen bzw. gezielt zu verändern. In diesem Kontext spricht die Managementforschung von *transformationaler Führung*.²

Hauptziel dieses Ansatzes ist demnach die systematische »Transformation« überkommener Arbeitswerte, durch die ein Aufbrechen traditioneller Denkstrukturen sowie die Steigerung der Motivation und Selbstverpflichtung der Geführten gegenüber ihrer Aufgabe erreicht werden soll. Die Funktionslogik der transformationalen Führung läßt sich am besten in der Auseinandersetzung mit dem herkömmlichen Modell der transaktionalen Führung analysieren, das allerdings nicht als Gegenentwurf, sondern vielmehr als konzeptionelles Komplement der transformationalen Führung verstanden wird.³

Die *transaktionale Führung* fußt auf dem für die heutige Personalforschung gewohnten Gedanken eines wechselseitigen (sozialen wie materiellen) Austauschprozesses zwischen Führern und Geführten. Für diesen Prozeß sind zwei Elemente kennzeichnend: das Prinzip kontingenter Belohnungen sowie ein Eingreifen des Vorgesetzten nur in Ausnahmefällen (»Management by Exception«).⁴ Den Verhaltenserwartungen des Führenden wie des Geführten wird demnach durch ein System wechselsei-

tiger Belohnungen entsprochen. Aufgrund der asymmetrischen Machtverteilung gelingt es dem Vorgesetzten schließlich, die Organisationsziele – und damit zu einem großen Teil auch seine eigenen, persönlichen Ziele – dergestalt durchzusetzen, daß die Untergebenen die von ihm vorgegebene Aufgaben- und Rollenverteilung akzeptieren und ihr entsprechen.

Entscheidend ist, daß das Transaktionsmodell die Werte und Bedürfnisse der Geführten als *Datum* begreift. Das gegebene Wertespektrum öffnet gedanklich einen mehr oder weniger breiten Erwartungskorridor, innerhalb dessen es zu einer Übereinkunft zwischen Vorgesetztem und Untergebenen kommt. Will man die Organisationsmitglieder im Zuge des strategischen Wandels aber zu einer »echten« Verhaltensänderung bewegen, dann muß das Modell der transaktionalen Führung transformational ergänzt werden. Hierbei wird vor allem versucht, die Sensibilität und den Einsatz der Geführten für »höhere« Werte (sog. noble values) zu stärken. Nach Burns ist die transformationale Führung in erster Linie durch eine systematische Veränderung des Ziel-Anspruchsniveaus der Mitarbeiter gekennzeichnet.

Abbildung 1 illustriert noch einmal die wesentlichen Unterschiede zwischen dem transformationalen und dem transaktionalen Führungsmodell.

Ansatzpunkte und Möglichkeiten der transformationalen Führung

Durch transformationale Führung soll das Streben jedes einzelnen Mitarbeiters auf eine höhere Ebene transformiert werden. Das heißt konkret, daß die Unternehmensmitglieder ihr Eigeninteresse zum Nutzen kollektiver Ziele – die meist denen der Organisation bzw. ihrer »Mission« entsprechen – zurückstellen. Letztlich soll der einzelne eine Identifikation, wenn nicht gar Hingabe ent-

Der transaktionale Führer ...	Der transaktionale Führer ...
• verfolgt primär vorgegebene materielle Ziele • geht von den derzeitigen Bedürfnissen und Präferenzen aus • setzt an der Erwartung an, daß mehr Leistungseinsatz zu mehr Belohnung führt (Instrumentalitätskomponente) • baut vor allem technische Fähigkeiten der Mitarbeiter aus • setzt primär Informations- und Positionsmacht ein • versteht sich eher als Anleiter seiner Untergebenen • ist in Phasen lediglich inkrementaler Veränderungen am effektivsten	• besitzt instrumentelle Zielflexibilität und verfolgt primär ideelle Ziele • versucht, die Bedürfnisse und Präferenzen der Mitarbeiter zu ändern • setzt vor allem an der Attraktivität der Belohnungen an (Valenzkomponente) • stärkt vor allem das Selbstvertrauen der Mitarbeiter • setzt vor allem Identifikationsmacht und Charisma ein • versteht sich eher als Coach seiner Untergebenen • ist in radikalen Veränderungsphasen am effektivsten

Abb. 1: Grundmerkmale der transformationalen und transaktionalen Führung

wickeln, die ihn sich weit über das normalerweise zu erwartende Maß hinaus für seine Aufgabe engagieren läßt.⁶ Weil die äußerst diffizile Aufgabe der personalen Wertebeeinflussung jedoch nicht allein mit Hilfe positionsbasierter Machtquellen zu erfüllen, sondern vor allem an bestimmte *persönliche Führermerkmale* gebunden ist, lag ein Brückenschlag zu den eigenschaftsbezogenen, speziell: den charismatischen Führungsansätzen nahe. Nach Max Weber bezeichnet *Charisma* eine »wirkliche oder vermeintliche außeralltägliche Qualität eines Menschen«.⁷ Charismatische bzw. transformationale Führer operieren vor allem mit Visionen: In ihrem Führungskonzept spielen imaginäre Bilder und Vorstellungen von einer »besseren« Welt eine zentrale Rolle.

Als Führer dieser Art werden in der Literatur immer wieder Persönlichkeiten wie Tom Watson (IBM), Dave Packard/Bill Hewlett (Hewlett-Packard) oder neuerdings auch Konosuke Matsushita (Panasonic, Technics, JVC u.a.) genannt. Matsushitas Werte für sein MEI (Matsushita Electric Industrial) waren beispielsweise von der angesprochenen »höheren« Art. So äußert er 1988: »Die Aufgabe eines Industriellen besteht darin, die Armut zu beseitigen, die Gesellschaft insgesamt vom Elend zu befreien und sie in den Wohlstand zu führen.«⁸

Bass und Epigonen, die Burns' Pionierarbeit erweitert und auf betriebswirtschaftliche Belange zugeschnitten haben, benennen letztendlich vier konstitutive *Merkmale transformationaler Führung*. Diese sind:

- Charisma,
- inspirierende Ziele,
- geistige Stimulation der Geführten sowie

- individuelle Behandlung der Mitarbeiter.⁹

Die folgende Abbildung 2 gibt das idealtypische Vorgehen eines transformationalen Führers noch einmal im Überblick wieder.

Es konnte empirisch nachgewiesen werden, daß das Transformationsmodell stärker zum Führungserfolg beiträgt als vergleichbare Ansätze und zudem einen größeren Anteil an der Varianz des ermittelten Führungserfolges erklärt als allein aufgaben- oder allein mitarbeiterbezogene Führungsmodelle.¹⁰ Somit ist es keine Übertreibung zu behaupten, daß eine visionäre, auf zentrale Werte bauende und die Sinnkomponente menschlichen Tuns gezielt für sich ausnutzende Personalführung für den Prozeß des geplanten Organisationswandels insgesamt unverzichtbar ist. Gerade diese Einsicht impliziert jedoch drängende Fragen nach den gleichermaßen

praktischen wie ethischen Grenzen eines gezielt werteverändernden Führungskonzepts.

Grenzen der transformationalen Führung

Praktische Grenzen der transformationalen Führung

Die transformationale Führung bezweckt eine Werteveränderung bei den Geführten. Werte bezeichnen übergeordnete Einstellungssysteme, die die Bereitschaft des Individuums kennzeichnen, sich einer bestimmten Objektklasse (hier: den externen oder internen Kunden) gegenüber eindeutig – zustimmend oder ablehnend – zu verhalten. Sie besitzen überdies einen indirekten Aufforderungscharakter, d.h. sie bewerten Zustände und geben Empfehlungen für »richtiges« Verhalten. Werte sind somit als in sich widerspruchsfreie Einstellungssysteme mit normativer Verbindlichkeit zu verstehen.¹¹ Sie sind für das Verhalten der Mitarbeiter auch deshalb von so großer Bedeutung, weil sie relativ situationsunabhängig und damit generalisierbar und zumindest mittelfristig stabil sind.

Ein Führungsansatz, der die Veränderung dieser stabilen Dispositionen vorsieht, und der dabei im wesentlichen auf die Wirkung von Charisma und persönlicher Ausstrahlung setzt, muß sich nach seinen praktischen Möglichkeiten fragen lassen. Die Erfahrungen, die diesbezüglich von der Praxis gemacht wurden, lassen sich wie folgt zusammenfassen:

1. Zunächst gilt es zu erkennen, daß Einstellungen und Werte sowohl des einzelnen wie auch der gesamten Unter-

Abb. 2: Verhaltensmerkmale des transformationalen Führers

Der transformationale Führer
- lebt als nach außen sichtbares Modell des unternehmerischen Wertesystems überzeugend bestimmte Werte vor, - führt seinen Untergebenen die Notwendigkeit wertegerechten Handelns immer wieder vor Augen, - weckt ihre Sensibilität für »höhere« Ziele, - belohnt umgehend und für alle sichtbar werte- und rollenkonformes Verhalten, - setzt systematisch symbolische Handlungen (u.a. zur Wertevermittlung und Ziellegitimation) ein, - versteht sich eher als Coach und Berater seiner Untergebenen, - bemüht sich, durch ein systematisches »Impression Management« das Vertrauen seiner Untergebenen in ihn und seine Führungsvision zu stärken und - koppelt alle Tätigkeiten konsequent an die propagierten Werte und fördert hierdurch erneut die Selbstverpflichtung seiner Mitarbeiter.

nehmenskultur praktisch nicht beliebig veränderbar sind. Es macht ja gerade das Wesen von Werten aus, daß sie grundsätzlichen Überzeugungen entspringen, und daher eben auch kurzfristigen Einflußversuchen gegenüber unempfänglich sind. Insofern suggerieren Begriffe wie »Wertemanagement« oder »Cultural Engineering« eine voluntaristische Machbarkeit, die eher omnipotenzsüchtigen Managerphantasien als der Realität entspringt.

2. Führungsstärke und Charisma sind vor allem Attributionsergebnisse der Geführten, d.h. Eigenschaften, die die Untergebenen ihren Vorgesetzten aufgrund alltäglicher Wahrnehmungen zuschreiben.¹² Auf diese Weise wird Charisma zu einer speziellen Wirklichkeitskonstruktion, was die absichtsvolle Entwicklung (und damit auch Instrumentalisierung) charismatischer Vorgesetzter im Managementprozeß ausgesprochen erschwert. Charisma kann ebensowenig »gezüchtet« wie den Geführten eingeredet werden.
3. Das Konzept der charismatischen Führung besitzt verschiedentlich auch unübersehbare Dysfunktionen. Es führt mitunter nicht nur zu Passivität bei den Mitarbeitern, die sich voll auf die Führungsleistung ihres Vorgesetzten verlassen und auf Eigeninitiative verzichten, sondern kann auch die gegenteilige Wirkung haben: Ein stark auftrumpfender, »allmächtiger« Chef kann den Wunsch bei seinen Mitarbeitern wecken, ihm gezielt Irrtümer nachzuweisen und durch konterkarierende Aktionen seine Grenzen aufzuzeigen.
4. Werden die aufgezeigten Visionen auf Dauer nicht realisiert, kann es zu Erwartungsenttäuschungen kommen. Die Mitarbeiter reagieren dann entweder frustriert oder ärgerlich – beides wirkt ausgesprochen negativ auf die Motivation und Aufgabenidentifikation des Personals¹³). Der charismatische Führer unterliegt überdies dem Zwang, ständig charismatisch und überzeugend sein zu müssen. Dies wird ihn mitunter auch Dinge tun lassen, die eher auf den äußeren Effekt und die Wahrung seiner Persönlichkeitsstellung als auf die sachliche Lösung zielen.
5. Des weiteren hat sich gezeigt, daß außergewöhnliche Führungspersönlichkeiten oft die Effizienz der nachfolgenden Managementebenen beeinträchtigen, die möglicherweise nicht über die Fähigkeiten des strahlenden

Charismatikers verfügen.¹⁴ Die Untergebenen messen die Vorschläge, Aktivitäten und Leistungen ihres unmittelbaren Vorgesetzten z.B. an denen des Unternehmensgründers, was ersteren ihre Aufgabe beträchtlich erschweren kann.

6. Und schließlich ist einzuräumen, daß nicht jeder Arbeitsplatz eine normative Unterfütterung benötigt und naturgemäß nicht jede Tätigkeit im Unternehmen für die transformationale Führung in Frage kommt. House ist der Ansicht, daß vor allem stark repetitive Tätigkeiten von untergeordneter Bedeutung und geringer sozialer Relevanz kaum derartig »wertezentriert« gesteuert werden können.¹⁵

Wichtig ist, daß man sich von seiten des Managements der aufgezeigten Grenzen sozialer Steuerung bewußt ist und diese letzten Endes auch akzeptiert. Es sei daher vor dem Versuch gewarnt, sozialen Wandel in (wie auch immer geartete) Gesetze fassen zu wollen. Die Vielfalt individueller und kollektiver Wandlungsprozesse ist insgesamt kaum generalistisch erfassbar. Dementsprechend ist sozialer Wandel »immer ungleich stark und bruchstückhaft« und entstammen »Anschauungen über einen totalen Wandel (...) eher Mythen als wissenschaftlicher Sozialtheorie«.¹⁶

Es ist nochmals zu betonen, daß es im Rahmen der transformationalen Führung nicht um die Erzeugung von Selbstaufgabe und blinder Gefolgschaft geht. Vielmehr ist die möglichst weitgehende Einbeziehung und Erziehung der Mitarbeiter zu selbstbewußten und »mündigen« Organisationsmitgliedern eine unverzichtbare Erfolgsvoraussetzung dieses Führungsmodells. Mit dieser Feststellung sollen nicht die grundsätzlichen Gefahren geleugnet werden, die sich aus einer extremen (charismatischen) Führer-Geführten-Beziehung – insbesondere bei problematischer Wertausrichtung des Vorgesetzten – ergeben können. Neuberger ist insofern durchaus zuzustimmen, wenn er das »elitäre herrschaftliche Moment« dieses Ansatzes anspricht und zu Recht auf die durch ihn möglicherweise verstärkte Tendenz zu Unterwürfigkeit und »berauschender phantasierender Teilhabe« hinweist.¹⁷ Letzten Endes kommt es darauf an, daß die neu propagierten Werte moralisch und ethisch einwandfrei sind.

Ethische Grenzen der transformationalen Führung

Offensichtlich ist, daß ein transformationales Führungsmodell letztlich die gesamte Unternehmenskultur verändert. Kultureller Wandel aber verändert wiederum nicht mehr und nicht weniger als die Grundlagen des sozialen Miteinanders. Diese Grundlagen, die sich in langwierigen Phasen sozialen Miteinanders herausgebildet haben, besitzen für den einzelnen nicht nur steuernde, sondern ganz besonders auch emotionale Funktionen. Die Strukturen der Organisation bilden aus diesem Blickwinkel nicht nur ein Reservoir von formalen Anreizen und Gratifikationen, sondern bedeuten für den einzelnen darüber hinaus auch einen Ort der sozialen Integration, der Sinnfindung und der persönlichen Anerkennung. Hieraus resultiert letztlich die auch ethische Problematik interventionistischer Systemeingriffe.

Die Grenzen des organisationalen Wandlungsmanagements im allgemeinen und der transformationalen Führung im besonderen werden somit nicht nur von praktischen Restriktionen gezogen. Vielmehr sind es zunehmend auch *moralische bzw. ethische Bedenken*, die gegen systematische Eingriffe in sich evolutionär entwickelnde Sozialsysteme erhoben werden. So wird beispielsweise gefragt, ob das Management des Kulturwandels »ever be ethical« sein kann und von Schein mit Blick auf den angestrebten kulturellen Wandel in Organisationen apodiktisch gemeint: »Wir müssen Organisations-Kultur als ernstes und tiefes Phänomen ansehen, das sich nicht dafür eignet, kurzfristig als Modetrend von Unternehmensberatern, in welche Maßnahmen und Strategien auch immer, »umgesetzt« zu werden«.¹⁹

Derlei Bedenken setzen zum einen an dem prinzipiellen Bestreben an, Organisations- (oder überhaupt organisierte) Interessen über Individualinteressen zu stellen (in diesem Fall der Mitarbeiter, deren Anspruch auf einen sicheren Arbeitsplatz u.U. mit dem Flexibilitätsziel des Unternehmens kollidiert), zum anderen an den hierfür eingesetzten *Mitteln*.²⁰

Wenn die Werte und Normen der Mitarbeiter zum Gegenstand instrumenteller Kalküle werden, dann erscheint ein gewisses Mißtrauen nicht unberechtigt. Daß diese Instrumentalisierung noch dazu meist aus gewerblichem Interesse erfolgt, macht sie nicht gerade sympathischer und führt mitunter zum bösen Wort von der »Kommerzialisierung der

Gefühle.«²¹ Dürfen die sozialen Grundlagen des Erlebens und Handelns von Menschen gewerblichen Motiven untergeordnet und zum Spielball individualistischer Interessen werden?

Peter Ulrich hat diesen Bedenken eindrucksvoll Ausdruck verliehen: »Ist die ›subversive‹ Kraft einer Kultur, ihren den authentischen Lebenserfahrungen der Menschen entspringenden ›Eigensinn‹ zu entfalten, nicht unendlich viel stärker als jeder Anspruch, diese Lebenserfahrungen anderer Menschen zum Objekt planvoller Gestaltung für Zwecke, die ›von außen‹ kommen, zu machen? Und weiter fragt er: »Ist die Idee, Kulturentwicklungsprozesse zu lenken und damit letztlich zu ›beherrschen‹, nicht die äußerste Steigerung eines technokratischen Zeitgeistes und als solche im Grunde ein zutiefst zynischer Gedanke?«²²

Aus diesem Blickwinkel läßt sich durchaus die Eindimensionalität der tradierten betriebswirtschaftlichen Ökonomie beklagen, die sich vorwiegend für technische Mittel, nicht aber für Ziele, weiterführende Inhalte oder gar moralische Belange des Wirtschaftens interessiert. Natürlich läßt sich eine zunehmende Sensibilität für managementethische Fragen und ein wachsendes Interesse an diesbezüglichen Zielkonflikten in der betriebswirtschaftlichen Literatur nicht leugnen.²³ Auch die diesjährigen Vergabe des Nobelpreises an Amartya Sen, einen ethische Aspekte des Wirtschaftens betonenden Wohlfahrtsökonom, spricht für ein diesbezüglich fortentwickeltes Problembewußtsein.

Auffällig bleibt aber dennoch, daß die Verfechter der klassischen Betriebswirtschaftslehre, die sich gern quantitativer Methoden und vermeintlich »harter« Denkmodelle bedienen, ethische Aspekte gern ausblenden und in vielen Fällen nur allzu gern auf das spezifische Erkenntnisobjekt der Betriebswirtschaftslehre verweisen, dessen Hauptinteresse doch schließlich der Lösung *materieller* Knappheitsprobleme gelte. Die hiermit einhergehende Trennung in betriebswirtschaftliche Mittel- und eher philosophische, die moralische Qualität von Zielen hinterfragende Wertungsaussagen reduziert die Betriebswirtschaftslehre letztlich auf die Ableitung instrumenteller Zweck-Mittel-Kalküle. Dies ist jedoch eine Fixierung, die in der heutigen Zeit, in der die außerökonomischen Effekte hochtechnisierten Wirtschaftens immer deutlicher zutage treten, immer weniger angebracht.

Neben diesen teleologischen Einwänden ergeben sich weitere Bedenken ge-

genüber einer wertetransformierenden Führung. So ist insbesondere die Gefahr nicht von der Hand zu weisen, daß mit der *symbolischen Führung*, die für charismatische Vorgesetzte ein unverzichtbares Mittel darstellt, quasi eine zweite, jedoch *ungleich subtilere Führungsdimension* eröffnet wird. Symbole decken als hochverdichtete Sinnträger nämlich nicht nur spezifische Inhalte auf, sondern verhüllen und verdecken gleichzeitig auch alternative Inhalte und (Be)Deutungen. Symbole generalisieren folglich nicht nur, sondern verstellen, verdecken und beschönigen auch.

Ein Management, das Symbole gezielt und systematisch einsetzt, um Ziele zu legitimieren und Wege zu verdeutlichen, kann demzufolge bestimmte Tatbestände oder Zustände der bewußten Reflexion entziehen und somit die unerwünschte Funktion des Strukturschutzes übernehmen.²⁴ Symbolische Führung ist insofern immer auch verdeckte Einflußnahme, symbolische Kommunikation immer auch verdeckte Kommunikation und als solche besonders anfällig für bewußte Manipulationsversuche.

Auch das zweite wesentliche Mittel der transformationalen Führung, das Vorgeben einer attraktiven Zukunftsvision, ist in seiner ethischen Rolle ambivalent zu beurteilen. Zum Wesen einer Vision gehört, daß sie nicht nur verständlich und attraktiv, sondern vor allem als Utopie auch realistisch und erreichbar ist – ihre Funktion ist schließlich nicht nur die eines richtungsweisenden »Leitsternes«, sondern auch die eines emotionalen Hoffungsstifters. So wichtig diese Funktion in jedem größeren Veränderungsprozeß auch ist, so wenig kann im Rahmen des Transformationsmodells jedoch auch der bewußte Mißbrauch einer unerreichbaren Vision ausgeschlossen werden. Die Mitarbeiter, denen es in der Regel kaum möglich ist, den Realitätsgehalt eines strategischen Gesamtzieles wirklich zu beurteilen, laufen so möglicherweise Gefahr, ein emotionales Engagement zu entwickeln, das unweigerlich enttäuscht wird und so eher den Individualinteressen ihres charismatischen Vorgesetzten als den vorgeblichen »noble values« dient.

Die Subtilität der werteverändernden Führung, die zu einem großen Teil über die sozialen Erwartungen und Wahrnehmungen Dritter funktioniert, erscheint letzten Endes um so bedenklicher, als sie im Einzelfall auf nichts weniger als die gezielte Veränderung des normativen menschlichen Lebensfundamentes zielt. Das einzelne Organisationsmit-

glied ist aber in seiner unweigerlichen Ganzheit zu sehen: Der Vorarbeiter, die Vorstandssekretärin und der Fertigungsingenieur sind *nur mit einem Teil ihres Lebens* einer spezifischen Organisation (und ihren Interessen) verbunden. Sie spielen außerhalb der Organisationsgrenzen eine Vielzahl weiterer Rollen und sind zum allergrößten Teil Mitglied weiterer Organisationen. Ihr Wirken in allen diesen Lebenskreisen wird von persönlich-grundlegenden Werten bestimmt. Diese Grundlagen willentlich aus dem Blickwinkel einer einzigen Organisation verändern zu wollen, erscheint insgesamt egozentrisch, zumindest diskussionsbedürftig.

Fazit

Nach einer vielzitierten These von Ben- nis und Nanus sind die meisten Unternehmen »over-managed«, aber »under-led«. Die Autoren meinen hiermit das Fehlen einer wirklich zukunftstragenden Entwicklungsausrichtung der Unternehmen, welche allein sie als wirkliches Führen (»leading«) begreifen. Eine so verstandene Führung würde in den meisten Fällen hinter einer mechanistischen und einfallslosen Anwendung der vorhandenen Managementsysteme (»managing«) zurücktreten. Die sture Verwaltung des Gegenwärtigen bekäme so Vorrang vor der oft dringend notwendigen kreativen Neuausrichtung.²⁵

Visionäres Führen und strategischer Wandel von Unternehmen setzen jedoch die Bereitschaft zum Umdenken nicht nur bei den Führungskräften, sondern auch bei den operativen Funktionsstellen im Unternehmen voraus. Vor diesem Hintergrund stellt der Ansatz der transformationalen Führung eine wertvolle Ergänzung der Führungsforschung dar: Er setzt nicht an oberflächlichen Verhaltensäußerungen an, sondern an verhaltenspraktischen Dispositionen, die dem konkreten Tun des Menschen vorge-schaltet sind. Mit dieser anspruchsvollen Zielstellung sieht sich das Transformationsmodell allerdings unweigerlich auch besonderen Gestaltungsproblemen gegenüber: Individuelle wie kollektive, sich im Rahmen der Unternehmenskultur mitteilende Wertvorstellungen entziehen sich in der Regel kurzfristigen Optimierungskalkülen.

Diese Einsicht besitzt Auswirkungen sowohl für die praktische als auch für die managementethische Beurteilung der transformationalen Führung. Insgesamt ist die (Wunsch?)Vorstellung von der beliebigen Manipulierbarkeit der Organisa-

tionsmitglieder – oder gar des unternehmerischen »Kulturdiktats« – angesichts zahlreicher individueller Resistenzen und Gestaltungsbarrieren im Unternehmen nicht haltbar. Dies gilt andererseits auch für entsprechende Befürchtungen im Kontext einer ethisch verantwortlichen Unternehmensführung. Da menschliche Werte, Basisannahmen und Grundüberzeugungen nicht »per Dekret« verändert werden können, sind diesbezügliche Transformationsprozesse ohne Mitwirkung der Beteiligten, d.h. ohne deren kognitive Akzeptanz der neuen Sichtweisen und der motivationalen Bereitschaft, diese in konkretes Handeln umzusetzen, nicht denkbar. Die nicht zuletzt deshalb allenthalben geforderte *Partizipation der Betroffenen* im Wandlungsprozeß erscheint von dieser Warte als ethische Facette einer ansonsten eher pragmatischen Sichtweise.

Unübersehbar steht die Forschung zur transformationalen Führung jedoch noch am Anfang ihrer Genese; viele Fragen sind daher noch unbeantwortet – so z.B. zu den Ansätzen der systematisch geförderten Entwicklung von persönlichem Charisma, der zweckmäßigsten Mischung von Charisma und komplementären Machtquellen, oder überhaupt zu den persönlichen Einwirkungsmöglichkeiten von Führungskräften auf Mitarbeiterwerte und Unternehmenserfolg.

Da sich der Fokus der transformationalen Führung aufgrund seines genuinen Gestaltungsinteresses schließlich zum organisationalen Werte- und Kulturmanagement schlechthin ausweitet, dürfen bei der zukünftigen Ausarbeitung dieses Konzeptes gewisse Grundprinzipien nicht aus dem Auge verloren werden. Diese Prinzipien können als freiwillige Selbstbeschränkung der Unternehmensführung begriffen werden; sie fordern vor allem *Zurückhaltung*, *Behutsamkeit* und *Umsicht* bei außengesteuerten Systemeingriffen. Allen Führungskräften mit Personalverantwortung verlangen diese drei »ehernen Prinzipien« ein besonderes Maß an sozialer Sensibilität und persönlichem Verantwortungsgefühl ab. Angesichts des zukünftig mit Sicherheit nicht nachlassenden Drucks zum Umbau unserer heutigen Arbeits- und Wirtschaftsstrukturen tritt diese sozialetische Komponente der Führung immer deutlicher aus

dem Schatten rein technisch-instrumenteller Führungsfähigkeiten heraus.

Summary

The concept of transformational leadership is of strong relevance in the context of organizational development and transformation. But it has been seldomly reflected in its practical and ethical limitations. In this article it is held that a transformational concept of leadership is not equally successful in any situation and implies important side-effects partially. Further more its ethical problems are not neglectable; they ask the researcher and the expert to use a value-based leadership concept with the full range of scepticism, caution and circumspection.

Anmerkungen

- 1 Vgl. Peters, T./Waterman, R.H.: Auf der Suche nach Spitzenleistungen, München 1990, hier S. 109 ff.
- 2 Vgl. u.a. Burns, J.M.: Leadership, New York 1978. Bass, B.M.: Charisma entwickeln und zielführend einsetzen, Landsberg am Lech 1986; ders.: From Transactional to Transformational Leadership: Learning To Share the Vision. In: Organizational Dynamics, 18, 1990 3, S. 19-31. Bass, B.M./Avolio, B.J.: Transformational Leadership: A Response to Critiques. In: Leadership Theory and Research, ed. Chermers, M./Ayman, R., San Diego 1993, S. 49-80. Avolio, B.J./Bass, B.M.: Transformational Leadership, Charisma and Beyond. In: Hunt, J.G. et al. (Eds.): Emerging Leadership Vistas, Lexington/Toronto 1988, S. 29-49. Tichy, N.M./Ulrich, D.O.: The Leadership Challenge - A Call for the Transformational Leader. In: Sloan Management Review, 26, 1984, S. 59-68. Tichy, N.M./Devanna, M.A.: The Transformational Leader, New York u.a. 1986. Hentze, J./Kammel, A.: Transformationale Führung. In: Das Wirtschaftsstudium, 24, 1995 10, S. 799-807.
- 3 Vgl. Bass, B.M./Avolio, B.J. a.a.O., S. 64 f.; von der Oelsnitz, D.: Transformationale Führung im Dienstleistungsbereich. In: Corsten, H./Schneider, H. (Hrsg.): Wettbewerbsfaktor Dienstleistung, München 1999, S. 385-405.
- 4 Vgl. Wunderer, R.: Der Beitrag der Mitarbeiterführung für unternehmerischen Wandel. In: Gomez, P./Bleicher, K. (Hrsg.): Unternehmerischer Wandel: Konzepte zur organisatorischen Erneuerung, Wiesbaden 1994, S. 229-271, hier S. 235.
- 5 Vgl. Burns, J.M.: Leadership, New York 1978, hier S. 20.
- 6 Vgl. von der Oelsnitz, D.: a.a.O.
- 7 Weber, M.: Gesammelte Aufsätze zur Religionssoziologie, Band 1, 5. Aufl., Tübingen 1963, hier S. 268.

- 8 Matsushita, K.: Quest for Prosperity, Kyoto 1988, hier S. 202; hier in der Übersetzung von Kotter, J.P.: Der erfolgreichste Unternehmer des 20. Jahrhunderts, Wien/Frankfurt 1997, S. 129.
- 9 Vgl. Bass, B.M./Avolio, B.J.: a.a.O., S. 51 f.
- 10 Vgl. Seltzer, J./Bass, B.M.: Transformational Leadership: Beyond Initiation and Consideration. In: Journal of Management, 16, 1990 4, S. 693-703, hier S. 701.
- 11 Vgl. Trommsdorff, V.: Konsumentenverhalten, 2. Aufl., Stuttgart 1993, hier S. 164.
- 12 Vgl. Neuberger, O.: Führen und geführt werden, 5. Aufl., Stuttgart 1995, hier S. 215.
- 13 Vgl. Nadler, D.A./Tushman, M.: Beyond Charismatic Leaders: Leadership and Organizational Change. In: California Management Review, 32, 1990 4, S. 77-97, hier S. 84.
- 14 Vgl. Nadler, D.A./Tushman, M.: a.a.O.
- 15 Vgl. House, R.J.: A Theory of Charismatic Leadership. In: Hunt, J./Larson, L. (Eds.): Leadership: The Cutting Edge, Carbondale 1977, S. 189-207, hier S. 193 f.
- 16 Cohen, P.S.: Moderne soziologische Theorie, Wien 1972, hier S. 168.
- 17 Vgl. Neuberger, O.: a.a.O., S. 57, 55. Ähnlich Wunderer, R.: Unternehmerische Mitarbeiterführung. In: Kieser, A./Reber, G./Wunderer, R. (Hrsg.): Handwörterbuch der Führung, 2. Aufl., Stuttgart 1995, Sp. 2081-2096. 1995, hier Sp. 2091 f.
- 18 Vgl. Woodall, J.: Managing Culture Change: Can it ever be Ethical? In: Personnel Review, 25, 1996, 6, S. 26-40.
- 19 Schein, E.H.: Kann und soll man eine Organisationskultur verändern. In: GDI-Impuls, 4, 1984, 2, S. 31-43, hier S. 43.
- 20 Vgl. zu dieser Diskussion stellvertretend Bendixen, P.: Über die Machbarkeit der Unternehmenskultur – über die Verantwortbarkeit des Machens. In: Die Betriebswirtschaft, 49, 1989, 2, S. 199-214 oder Sinclair, A.: Approaches to Organisational Culture and Ethics. In: Journal of Business Ethics, 12, 1993, S. 63-73.
- 21 Vgl. Hochschild, A.: Das gekaufte Herz. Zur Kommerzialisierung der Gefühle, Frankfurt/New York 1990.
- 22 Ulrich, P.: Systemsteuerung durch Kulturentwicklung. In: Die Unternehmung, 38, 1984, 4, S. 303-325, hier S. 317. Ähnlich besorgt fragt sich Schreyögg, ob »also die Idee der Kulturentwicklung der nur fröhlich maskierte Bote einer düsteren Welt der Totalkontrolle« ist. Schreyögg, G.: Kann und darf man Unternehmenskulturen ändern? In: Dülfer, E. (Hrsg.): Organisationskultur, 2. Aufl., Stuttgart 1991, S. 201-214, hier S. 211.
- 23 Vgl. zum Beleg u.a. Staffelbach, B.: Management-Ethik: Ansätze und Konzepte aus betriebswirtschaftlicher Sicht, Bern 1994; Kreikebaum, H.: Grundlagen der Unternehmensethik, Stuttgart 1996.
- 24 Vgl. Neuberger, O.: Symbolisches Management als Vermittlung zwischen Individualisierung und Organisierung. In: Drumm, H.J. (Hrsg.): Individualisierung der Personalwirtschaft: Grundlagen, Lösungsansätze und Grenzen, Bern 1989, S. 69-81, hier S. 81.
- 25 Vgl. Bennis, W.G./Nanus, B.: Leaders: The Strategies for Taking Charge, New York 1985, hier S. 92.