

Herbert Salzmann

## Transformational Leadership und Verantwortlichkeit

*Laut Gallup arbeitet nur ein kleinerer Teil aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wirklich engagiert. Müssen und wollen wir einen solchen Zustand akzeptieren? Und wenn nicht, wie ließe er sich ändern? Das Konzept des Transformational Leadership und eine klare Vorstellung von Verantwortlichkeit können dabei helfen.*

Dürfen wir den Meinungsforschern von Gallup glauben, so arbeiten im deutschsprachigen Raum nur knapp ein Viertel aller unselbständig Beschäftigten „engagiert“ und setzen sich somit „freiwillig für die Ziele ihrer Organisation ein“. Diese engagierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind natürlich signifikant produktiver als die beiden anderen von Gallup klassifizierten Gruppen, jene zwei Dritteln, die „Dienst nach Vorschrift“ machen und jene 10 bis 20%, die „innerlich gekündigt“ haben.<sup>1</sup>

Jede Studie muss mit kritischer Distanz gelesen werden und andere Studien<sup>2</sup> kommen auch zu wesentlich besseren Werten, aber auch doppelt so viele Engagierte wären nur die halbe Belegschaft, die sich ihrer Aufgabe gerne und freiwillig widmet. Ist das akzeptabel? Und wie ließe es sich ändern? Dafür finden Führungskräfte einige Anregungen bei Führungsphilosophien, die einstellungsverändernd wirken wollen, wie z.B. beim Konzept des „Transformational Leadership“ von Bernard Bass.<sup>3</sup> Vier Kompetenzen sind für Bass entscheidend für ein solches einstellungsveränderndes Wirken von Führungskräften in ihrem Umfeld:

1. **Idealized Influence.** Die Führungskräfte werden als Vorbilder wahrgenommen. Sie werden respektiert und geachtet; sie genießen das Vertrauen ihrer Mitarbeiter; man kann sich auf sie verlassen, und sie werden hohen moralischen Ansprüchen gerecht.
2. **Inspirational Motivation.** Führungskräfte motivieren und inspirieren, indem sie ihre Mitarbeiter durch anspruchsvolle Ziele herausfordern, Sinn und Zuversicht vermitteln und für Teamgeist sorgen.
3. **Intellectual Stimulation.** Führungskräfte regen die kreativen und innovativen Fähigkeiten ihrer Mitarbeiter an und ermuntern sie zu eigenständigem Problemlösen und zum kritischen Hinterfragen von Gewohnheiten.

---

<sup>1</sup> Eine hohe emotionale Bindung („engagiert“) weisen in Deutschland laut Gallup Engagement Index 2012 nur 15% aller unselbständig Beschäftigten auf. Eine niedere Bindung haben 61% und gar keine Bindung („Innerlich gekündigt“) haben 24%.  
<http://www.gallup.com/strategicconsulting/158162/gallup-engagement-index.aspx>

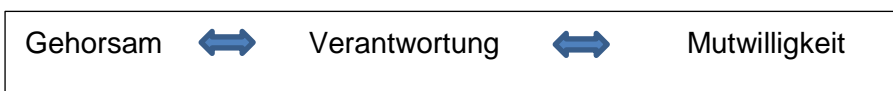
<sup>2</sup> Die Unternehmensberatung Towers Watson sieht in ihrer „Global Workforce Study“ 67% engagierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Deutschland.

<sup>3</sup> Bass, Bernard e.a., „Transformational Leadership“ 2005. (Englisch)

4. **Individual Consideration.** Führungspersonen betätigen sich als Mentoren und Unterstützer und gehen auf die individuellen Bedürfnisse ihrer Mitarbeiter ein. Sie können gut zuhören und entwickeln gezielt die Fähigkeiten und Stärken ihrer Mitarbeiter.

Im Rahmen der Kompetenz „Inspirational Motivation“ braucht es klare und attraktive Zielvorstellungen für Entwicklungsprozesse. Wie schaut der Alltag einer effektiven Kultur engagierter Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter konkret aus? Welche Verhaltensmuster und Grundhaltungen sind dann bei Führungskräften und auf Mitarbeitererebene stärker ausgeprägt als heute? Unter der Bezeichnung „Kultur der Verantwortlichkeit“ wird im Folgenden ein zentrales Merkmal einer solchen effektiven und engagierten Organisationskultur zur Diskussion gestellt.

Aus dem Bauchgefühl heraus wissen wir, dass Verantwortlichkeit eine sehr wertvolle Einstellung in der Arbeitswelt ist. Doch was bedeutet Verantwortlichkeit genau? Der Begriff der Verantwortlichkeit gewinnt in diesem Kontext mehr an Schärfe, wenn er von zwei Formen der Nicht-Verantwortlichkeit abgegrenzt wird, nämlich gegenüber dem Begriff „Gehorsam“ auf der einen Seite und dem der „Mutwilligkeit“ auf der anderen Seite.



Gehorsame Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind weitgehend extrinsisch motiviert. Sie verfolgen ihre Ziele nicht aus Überzeugung, sondern weil ein anderer Mensch es so will. Wenn diese sehr verbreitete Art der Führung mit konsequenten Kontrollen unterstützt wird, kann sie durchaus erfolgreich sein. Die Schwachpunkte einer Kultur des Gehorsams sind aber erstens die niedrige Effizienz, weil viel Energie von Führungskräften in ständiger Präsenz und Kontrolle fließen muss, und zweitens das fehlende schöpferische und innovative Engagement, das nur bei intrinsisch motivierten Menschen zu finden ist, die aus Überzeugung und Leidenschaft handeln.

In einer Kultur der Verantwortlichkeit gibt es statt Vorgaben eine Verständigung auf Augenhöhe über Ziele und Aufgaben, welche – wenn sie richtig gestaltet wird - zu einem hohen Commitment führt. Vielfach besteht neben diesen echten Vereinbarungen eine hohe Handlungsfreiheit bei der Wahl der Wege und Methoden, die zum Ziel führen. Dadurch ist die Förderung von Kreativität und unternehmerischer Initiative keine aufgesetzte Maßnahme, sondern integraler Bestandteil der laufenden Führungsarbeit.

Allerdings muss auch in Verantwortungskulturen ein konsequenter Soll-Ist-Vergleich stattfinden, den man durchaus „Kontrolle“ nennen könnte, wenn dieses Wort nicht so negativ konnotiert wäre. Eine „gemeinsame Auswertung der Zielerreichung“ oder einen „offenen kritischen Diskurs“ über Leistungen und Verhalten wären andere Bezeichnungen dafür. Stattfinden sollten solche Verständigungen über die Differenzen zwischen Angestrebtem und real Geschaffenen jedenfalls konsequent und auf allen Hierarchiestufen, am besten Top-down beginnend.

Die dritte Kultur, die wir im Bewusstsein haben müssen, um eine Kultur der Verantwortlichkeit anpeilen zu können, ist die Mutwilligkeit. Diese entsteht ebenfalls – wie die Verantwortlichkeit – durch die Befreiung des Menschen aus der Bevormundung. Das zentrale Missverständnis aller emanzipativen Bewegungen, die in der Mutwilligkeit landen statt in der Verantwortlichkeit, liegt im Freiheitsbegriff. Freiheit heißt nämlich nicht „tun können, was ich will“, sondern „tun können, was ich für richtig halte“ (Goethe) und dann dafür geradestehen - sich verantworten.

Eine Freiheit ohne Verantwortung ist Mutwilligkeit, Beliebigkeit, Unverbindlichkeit. Eventuell ist das ein blinder Fleck unserer vom 68er-Denken geprägten Zeit. Solche Mutwilligkeitskulturen finden wir manchmal im gesellschaftlich liberalen, fortschrittlichen, engagierten Bereich, z.B. im Ehrenamt, in Sozialeinrichtungen oder in Schulen. Aber auch unter Softwareprogrammierern und anderen High Potentials, die schwer ersetzbar und rar am Arbeitsmarkt sind, können sich Mutwilligkeitskulturen bilden, weil Führungskräfte den kritischen Diskurs scheuen beziehungsweise das Know-how dafür nicht haben. Aber richtig gestaltete kritische Überprüfungsdiskurse gehören zu den Hauptaufgaben von Führungskräften, auch in liberalen Organisationskulturen. Letztlich dienen diese Diskurse ja nur der Selbstkontrolle und Selbstkorrektur durch die Betroffenen selbst.

<b>Gehorsam</b>	<b>Verantwortung</b>	<b>Mutwilligkeit</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anordnungen, Vorgaben</li> <li>• Konsequente Kontrollen</li> </ul> <p>Schwachpunkte:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Niedrige Effizienz</li> <li>• Wenig Eigeninitiative</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Klare Ziele und Aufgaben</li> <li>• Konsequente Auswertung bzw. kritische Diskurse auf allen Ebenen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Individuelle Freiheiten</li> <li>• Kontrolle ist tabu</li> </ul> <p>Schwachpunkte:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Keine Konsequenzen bei Fehlverhalten</li> </ul>

Diese richtig verstandene Freiheit war schon Peter Druckers zentrales Motiv für die Erfindung des Management by Objectives: „So ist es sogar einer der Hauptvorteile des Management durch Zielsetzungen und Aufgabenstellung, dass es uns instand setzt, die Führung durch Selbstkontrolle anstelle von Führung durch ‚Herrschen‘ zu setzen. ... (Der Manager) handelt nicht deshalb, weil ein anderer es verlangt, sondern weil er selbst überzeugt ist, dass es nötig ist – er handelt, anders ausgedrückt, als ein freier Mann.“<sup>4</sup>

<sup>4</sup>Drucker, Peter „Die Praxis des Management“ 1954

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass wir die Verantwortlichkeit und das Engagement von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern fördern, indem wir konsequent und systematisch für klare Ziele und Aufgaben sorgen, denen sich die Menschen wirklich verpflichtet fühlen. Freiwillige innere Zustimmung sollte der Normalfall sein, nicht die Ausnahme, dann kommen wir wirklich weiter in der Effektivität.

Wie leicht geschieht es, dass Führungskräfte ungewollt das Commitment ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter korrumpieren, indem sie diese bevormunden und gegen ihren Willen zwingen etwas zu tun. Damit bildet sich – oft ungewollt - eine Gehorsamskultur. Und wie leicht geschieht es, dass Führungskräfte vor einem kritischen Diskurs über Ergebnisse zurückschrecken, weil sie um das Klima und die Beziehungen fürchten. Dadurch entstehen – auch ungewollt – Mutwilligkeitskulturen, welche heute noch nicht so leicht zu identifizieren und zu kritisieren sind wie Gehorsamskulturen. Gut praktizierte Führungsarbeit verlangt also Sensibilität und Mut gleichermaßen, und wo sie gelingt, ist der entscheidende Vorsprung an Effektivität zu schaffen, insbesondere im internationalen Wettbewerb. In China gibt es nämlich laut Gallup nur 2% engagierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Seminare mit Herbert Salzmann zum Thema:

- [Wertschätzende Konfrontation](#)
- [Transformational Leadership](#)