

Transformationale Führung diverser Teams

In der Organisationspsychologie wird in den letzten Jahren die transformationale Führung als „nutzenstiftender“ Ansatz für diverse Teams vorgeschlagen. Sie geht über die Leitung des rationalen Austauschprozesses hinaus: Bedürfnisse zur Partizipation, Sinnstiftung und individueller Wertschätzung werden gemanagt. Transformationale Führung umfasst vier Komponenten (Bass und Avolio, 1994, S. 3 ff.), die wir in divers besetzten Strategieteams übertragen.

1. Idealisierter Einfluss (Charisma)

Transformational Führende sind Vorbilder und geniessen ein grosses Vertrauen. Sie sind sich ihrer eigenen Persönlichkeitsmerkmale bewusst, haben ein authentisches, ethisches und moralisches Verhalten und gelten darum als sehr verlässlich. In Strategiediskussionen heisst das, transformational Führende stehen nicht unter Verdacht, zugunsten einzelner Abteilungen oder eigener Vorteile strategische Bewertungen zu manipulieren und Entscheidungen zu beugen. Sie sind sie sich ihres Einflusses bewusst und in der Lage, diesen explizit zu betrachten, zu thematisieren und zu managen.

2. Inspirierende Motivation:

Transformational Führenden machen strategische Soll-Vorgaben und Bewertungskriterien, die der Gesamtorganisation dienen, transparent und nachvollziehbar. Sie haben eine hohe eigene Verpflichtung gegenüber den dahinter stehenden organisationsübergreifenden Zielen. Dadurch vermitteln sie Sinn und Herausforderung der gemeinsamen Strategieentscheidungen. Es geht nicht um Schubladenstrategien sondern um zielorientiertes Vorankommen im Sinne der gemeinsamen Organisation. In Kombination mit Zuversicht und Enthusiasmus hinsichtlich der Zielerreichung motivieren sie zu ehrlichem Ringen um gemeinsames strategisches Verständnis und verbindlichen Strategiedefinitionen. Wir werden in Kapitel 4.1.3 auf diesen Aspekt als Erfolgsfaktor kollektive Identität zurückkommen.

3. Intellektuelle Stimulierung

Transformationale Führungspersonen sind sich der Konstruktion von Beurteilungen bewusst. Sie hinterfragen bestehende Annahmen über externe Umweltbedingungen sowie Gewohnheiten in internen Abläufen: Können als Gefahren definierte Branchenentwicklungen nicht auch Chancen enthalten und organisationsinterne Schwächen nicht auch stärkende Besonderheiten sein (Methode b.7). Sie erwägen für Probleme der strategischen Positionierung auch ungewohnte strategische Optionen und fordern die Teammitglieder auf, diese zunächst zu durchdenken, bevor sie sie beurteilen. Sie ermutigen das Strategieteam ungewohnte Perspektiven von Stakeholdern einzunehmen, um strategische Informationen zu sammeln. Dieser Aspekt begegnet uns in Kapitel 4.1.1 als Erfolgsfaktor Generalistenperspektive wieder.

4. Individuelle Wertschätzung

Transformational Führende nehmen die Erfahrungen, Einschätzungen und Bedürfnisse der Teammitglieder differenziert wahr und ernst. Sie fordern Teilnehmende auf, sich zu äussern und zu erklären. Sie helfen, die verschiedenen Rollen aus denen heraus Teilnehmende argumentieren, bewusst und verständlich zu machen. Transformational Führende scheuen sich nicht davor Einzelmeinungen direkt zu hinterfragen, selbst wenn sie von einem besonderen Untergruppenmitglied kommen, wie einem politisch aktiven Verwaltungsrat oder einem als empfindlich wahrgenommenen Ausländer. Sie erwägen Erklärungen ernsthaft und führen das Team dahin, die darin enthaltenen Informationen in strategischen Bewertungen zu berücksichtigen. Sie sind in der Lage, die inhaltliche strategische Diskussion bei Bedarf zu verlassen und eine „Metakommunikation“ über individuelle und gemeinsame strategische Bewertungskriterien und den Umgang damit zu führen. Dieser Aspekt wird in Kapitel 4.1.2 als Wertschätzung der Individualität vertieft.