

Formen von Führung,  
die system-weiten Wandel fördern  
Transaktionale und transformationale Führung

## **Transformationale Führung**

(Auszüge aus: B. Bass und B. Avolio, *Transformational Leadership Development*, Consulting Psychologists Press, Inc., Palo Alto, California.)

Der Begriff „Transformationale Führung“ wurde zuerst von Downton (1973) verwendet, um in Abgrenzung zur transaktionalen Führung Unterschiede zwischen revolutionären, rebellischen, reformfreudigen und gewöhnlichen Führern erklären zu können. Downtons Konzept setzte sich zunächst noch nicht durch bis 1978 eine Forschungsarbeit von Burns über politische Führer erschien. Nach Burns (1978) motivieren transaktionale politische Führer ihre Anhänger, indem sie Ihnen für geleistete Dienste Belohnungen gewähren. Er führt aus:

Transaktionale Führer erfüllen den Wunsch der Geführten nach Tausch von einer Sache gegen eine andere. Solche Transaktionen machen den Großteil der Beziehung zwischen Führern und Geführten aus, insbesondere in Gruppen, in der Gesetzgebung und in Parteien.

Zalezniks (1977) Untersuchung an Managern bestätigte Burns Unterscheidung zwischen transaktionalen und transformationalen Führern. Nach Zalezniks taxieren Manager die Bedürfnisse Ihrer Gefolgschaft und richten die Ziele rational so aus, dass sie deren Erreichung erwarten können. Bass (1985) erweiterte die Definition eines transaktionalen Führers auf die militärischen, industriellen, öffentlichen und die Bildungssektoren. Er charakterisiert solche Führer wie folgt:

Sie erkennen, welche Gegenleistungen die Geführten für ihre Anstrengungen erwarten und versuchen, die Erwartungen zu erfüllen, wenn die Arbeitsleistung dies rechtfertigt.

Sie versprechen und gewähren Belohnungen, wenn die entsprechende Leistung dies rechtfertigt.

Sie reagieren auf Bedürfnisse und Wünsche, solange nur der Job getan wird.

Ein transformationaler Führer unterscheidet sich von einem transaktionalen dadurch, dass er nicht nur die Bedürfnisse der Geführten erkennt, sondern dass er versucht, das Niveau dieser Bedürfnisse auf höhere Reifestufen anzuheben.

*Bass (1985)* beschreibt transformationale Führer wie folgt:

Transformationale Führer engagieren sich mit ihrer ganzen Person und sorgen dafür, dass sich die von ihnen Geführten selbst zu Führern entwickeln.

Sie schärfen die Erkenntnis der Geführten für die Bedeutung wertvoller Arbeitsergebnisse und für die richtige Strategie dahin.

Sie ermutigen die Geführten, ihren Egoismus zu überwinden, zu Gunsten des Teams, der Organisation oder der übergeordneten Politik.

Sie vertiefen die Bedürfnisse der Geführten in Gebieten wie Streben nach vollendeter Durchführung, Selbständigkeit und Kooperation mit anderen – für sich selbst oder für die beruflichen Aufgaben.

Transformationale Führer ermutigen die von ihnen Geführten hinsichtlich Entwicklung und Leistung über die in sie gesetzten Erwartungen hinauszugehen. Transformationale Führung wurde auf allen Hierarchieebenen von Industrie, Militärwesen, Verwaltung oder Bildungssystem angetroffen (*Avolio & Bass, 1988*). Neuere Forschungsergebnisse über Führung zeigen auch, dass transaktionale und transformationale Führung auf allen Ebenen nebeneinander existieren können, manchmal in ein und derselben Führungsperson.

## Paradigmenwechsel

Über ein halbes Jahrhundert lang haben Führungstheorie und -forschung sich auf Fragen wie

- autokratische versus demokratische Führung,
- direktive versus partizipative Entscheidungsfindung,
- Aufgaben- versus Beziehungsfokus,
- und tatkräftiges - versus abwägendes Verhalten

konzentriert. Im gleichen Zeitraum wurde dem Wandel und der Entwicklung von Individuen, Gruppen und Organisationen zunehmendes Interesse gezollt.

Vielen Forschern hat sich in diesem Zusammenhang die Frage gestellt, was als die „starken Kräfte“ von Führung anzusehen ist, vergleichbar denen, die man bei charismatischen Führern gefunden hat (*Avolio & Bass, Conger & Kanungo, 1988*).

Die „starken Kräfte“ von Führung sind jene, die den Geführten dazu motivieren, all seine Potentiale voll einzusetzen, sei es für sich selbst, den Führer oder die Gruppe (z.B. Arbeitsgruppe, Abteilung, Organisation oder Gesellschaft). Diese starken Kräfte, die durch die Vision eines Führers freigesetzt werden können, manifestieren sich in qualitativen Veränderungen beim Geführten, z.B. in der Orientierung, der inneren Einstellung und in der Perspektive:

z. B. die Erregung, die entsteht, wenn ein Führer die Geführten davon überzeugt, dass irgendeine wahrgenommene Bedrohung in Wahrheit eine große Chance für die weitere Entwicklung darstellt.

z. B. wenn der Führer beim Geführten Fähigkeiten identifiziert, an die dieser nicht geglaubt oder die er bei sich selbst übersehen hat.

Die „starken Kräfte“ werden in Zeiten der Krise und der Verzweiflung natürlich besonders augenfällig. Als Beispiel aus der Geschichte mag der gewaltlose Befreiungskampf von Mahatma Gandhi gegen das Britische Empire dienen, in dem man eine „starke Kraft“ von Führung erkennen kann, die von früheren Führungsparadigmen übersehen wurde.

Obwohl Führung mittels irgendwelcher Belohnungen in der Literatur und auch in den populärsten Trainingsprogrammen immer wieder herausgestellt wird, hat das notwendige Management von Veränderungen und die Auseinandersetzung mit den Widerständen dagegen die Bedeutung von demokratischen, partizipativen, beziehungsorientierten und mehr rücksichtsvollen Führungsformen gestärkt. Dieses neue Paradigma hat die Bedeutung von Führung auf den Einsatz und die Leistung der Geführten, der Gruppen und Organisationen enorm verstärkt.

### **Hochgradiger Wandel in Motivation and Leistung**

Oftmals hat sich die Forschung über Führung mit solchen Veränderungen befasst, um den qualitativen oder quantitativen Leistungsstand zu erhalten, um eine Zielsetzung gegen eine andere auszutauschen, um die Aufmerksamkeit von einer Aktion auf eine andere zu lenken, um den Widerstand gegen bestimmte Veränderungen zu mindern oder um Entscheidungen durchzusetzen. Jedoch sind auch viel stärkere Veränderungen möglich, z.B. starke Leistungssteigerungen einer Gruppe.

Solch starke Veränderungen gründen auf signifikanten Veränderungen des Verhaltens, der Überzeugungen, der Werte und der Bedürfnisse.

Quantensprünge in der Leistungsfähigkeit können entstehen, wenn eine Gruppe von einem Führer aus Apathie oder Verzweiflung gerissen wird, der innovative Ideen darüber artikuliert, was erreicht werden kann, wiederum das repräsentierend, was wir unter den „Starken Kräften“ von Führung verstehen. Um diese Art von Wandel zu erreichen, muss ein neues Paradigma von Führung eingeführt werden, das den üblichen Fokus von der Quantität hin zu mehr Qualität verändert, denn Organisationen können ihre Wettbewerbsfähigkeit in den „profit“- und in den „non profit“- Arenen nur durch qualitative Verbesserungen erhalten und ausbauen.

In diesem Zusammenhang bezieht sich Qualitätsverbesserung natürlich mehr auf den Prozess von Führung als auf den geläufigen Blick auf Produkte oder Arbeitsergebnisse. Führer können qualitativen Wechsel erleichtern, indem sie den Blickpunkt der Geführten für das, was sie an ihrer Arbeit für wichtig halten, radikal verändern. *Kuhnert und Lewis (1987)* sprechen vom Wandel im „Sinn-bildenden System“ und meinen damit eine veränderte Sichtweise, mit der die Geführten die neuen Herausforderungen in Beruf oder Karriere interpretieren werden.

Transformationale Führer verändern den Geführten, dessen Bewusstsein sich von der Wahrnehmung der bloßen äußeren Form zur Wahrnehmung der Ebenen dahinter erweitert.

Während der eine Führer über die Minderung der Arbeitsleistung nur schimpft, erkennt der andere in der Abweichung und im Fehlschlag auch immer eine Chance, etwas Neues zu entdecken. Oder etwas spezifischer: Während der eine Marketing-Manager sich ganz auf die passable Darstellung rückläufiger Zahlen konzentriert, interessiert sich der andere mehr für die Chancen, die in dem zugrunde liegenden geänderten Verbraucherverhalten stecken. Diese Änderung der Perspektive wird von Fall zu Fall oder von Aufgabe zu Aufgabe immer wieder anders aussehen. Auf jeden Fall wird sie aber mit einem fundamentalen Wechsel der Sichtweisen und Annahmen einhergehen, mit denen sich der Geführte einem bestimmten Problem annähert. Ein weiteres Beispiel für den Wandel im dem „Sinn-gebenden System“ schildert die Situation des Captains einer amerikanischen Polizeiwache, der ein ernsthaftes Problem mit einer Gruppe von Officern bekam, die bei ihren Einsätzen immer wieder einen Hang zu übertriebenem Gewalteininsatz entwickelten. Die Gruppe war ursprünglich gebildet worden, terrorisierende „street gangs“ zu bekämpfen. Sie wurde allerdings in der Nachbarschaft zunehmend als Zumutung und gar als Bedrohung empfunden. Der Captain bestellte seine Officers zu sich und verlangte von jedem einzelnen, sich seinen Job einmal ohne das Vorhandensein von Straßenbanden vorzustellen. Nach anfänglichem Zögern realisierten die Officers, dass Polizeiarbeit weit mehr zu bieten hat, als sich mit anderen die Köpfe einzu-schlagen. Der Captain hatte mit Erfolg Sichtweisen und Annahmen der Officers überprüfen lassen und so Vorurteile abgebaut.

Führung kann auch ein höheres Bedürfnis-Niveau bei dem Geführten bewirken. Die Geführten entwickeln sich von der bloßen Sorge um ihre persönliche Sicherheit hin zu mehr Interesse an Anerkennung (recognition), Leistungsbereitschaft (achievement) und Selbstverwirklichung (self-actualisation). Eine weitere Stufe führt von der persönlichen Selbstverwirklichung zur Verwirklichung im Team und kann sowohl das Individuum als auch das Team hinsichtlich Leistung und Entwicklungsfähigkeit voranbringen. Der ersten Ordnung des Wandels, dem graduellen Wandel in der Abstufung, kann man mit dem heute gebräuchlichen Verständnis von

Führung als Austausch-Prozess - als transaktionalem Prozess -

gerecht werden, in dem auf die Wünsche und Bedürfnisse des Geführten eingegangen wird, soweit sein Arbeitsergebnis seinem Kontrakt mit dem Führer entspricht. Eine höhere Ordnung des Wandels jedoch erfordert etwas gänzlich anderes als eine solche Erster-Ordnung-Tausch-Beziehung. Diese höhere Ordnung des Wandels wird als transformationale Führung bezeichnet. Transformationale Führung kann man sich als Austausch-Prozess der höheren Ordnung vorstellen:

Keine einfache Transaktion, sondern eine fundamentale Änderung der Orientierung mit kurz- und langfristigen Implikationen für den Geführten.

### **Der Prozess der transaktionalen Führung**

Transaktionale Führer erkennen die Rollen und Aufgaben von Geführten, die zum Erreichen der gewünschten Ergebnisse erforderlich sind; sie klären diese Anforderungen mit den Geführten ab, um so das benötigte Vertrauen zu schaffen, damit diese die in der Abbildung dargestellte erwartete Anstrengung erbringen. Trans-aktionale Führer erkennen auch, was die Geführten brauchen und wollen und klären ab, wie die Bedürfnisse und Wünsche der Geführten zu befriedigen sind, wenn sie die zur Erledigung der Aufgabe geforderte Anstrengung erbracht haben. Diese Motivation zur Leistungserbringung gibt dem Geführten Orientierung und Kraft. Dieser Ansatz, der heute in den meisten Führungsseminaren verfolgt wird, ist hilfreich – aber begrenzt.

Ein charismatischer Führer ist nach Definition der Autoren jemand,

- der ein allumfassendes Ziel oder eine Vision kommuniziert,
- der Vertrauen zeigt und dem man vertraut,
- der respektiert wird,
- der in Bedrohungen die Chancen erkennt,
- der die ganze Aufmerksamkeit auf die Mission der Gruppe fokussiert
- und der bei den Geführten einen starken Wunsch nach Identifikation erzeugt.

Bestimmte Aspekte der transaktionalen Führung können kontraproduktiv sein:

- Der Geführte kann mogeln und Abkürzungen nehmen, um an die Belohnung zu kommen.
- Auch wenn die Quantität erreicht wird, kann die Qualität leiden und muss genau überwacht werden.

Unter 5 Arten von Führung – direktive, manipulative, konsultative, partizipativ und delegative erweist sich nach *Bass, Valenzi, Farrow und Solomon (1975)* die manipulative als die uneffektivste. *Avoglio und Howell (1988)* fanden, dass auch charismatische Führer, wenn sie mit Kontrollen und Manipulationen arbeiteten, als weniger effektiv angesehen werden als andere transaktive oder transformationale Führer.

Als Basis für langfristige Entwicklung und für signifikante Veränderungen am Individuum oder der Organisation wird ein rein transaktionaler Ansatz sein Ziel nicht erreichen. Dennoch werden Führer von effektiven Organisationsstrukturen das Belohnen („contingent reinforcement“) nutzen, um Operationsziele untergeordneter Bedeutung zu erreichen, so wie sie von Führern, Geführten und der Organisation in den üblichen Zielsetzungen vereinbart werden. Um aber Ziele der höheren Ordnung zu erreichen, wie sie gemeinhin mit den besten Organisationen assoziiert werden, muss eine andere Orientierung von Führung diskutiert werden, eine die transformational genannt wird.

### **Der Prozess der transformationalen Führung**

Transformationale Führer motivieren die Geführten, mehr zu leisten als sie dies vorher für möglich hielten. Die Leistungskraft der Geführten ist sehr stark an das in sie gesetzte Vertrauen hinsichtlich ihrer Fähigkeiten und Kräfte gebunden. So wird es einem transformationalen Führer ermöglicht, das Selbstvertrauen der Geführten wie auch ihr Potential zu verstärken.

Ein transformationaler Führer etabliert seine Zielsetzungen mit der Absicht, aus Geführten Führer zu entwickeln.

Die möglichen Veränderungen, die durch den Wechsel von transaktionaler zu transformationaler Führung erfolgen können, sind ausgeprägt und von einer höheren Ordnung. Zum Beispiel kann transaktionale Führung in einer öffentlichen Schule gut funktionieren, wenn sich die Schüler für die Wertschätzung der Eltern bei guten Noten, die soziale Anerkennung durch die Lehrer, für die Gewährung eines Stipendiums oder die Zulassung zu einem bestimmten College einsetzen. Aber selbst wenn der transaktionale Austausch optimal funktioniert, kann er doch nicht die Art und Weise beeinflussen, wie die Schüler den Lernnutzen interpretieren, so dass sie außerhalb der Schulsituation mit seinem spezifischen Bonus-Netzwerk keine eigenen Lern-Initiativen verfolgen würden. Auch würden sie wohl kaum alle ihre Potentiale und Fähigkeiten nutzen, da – wie oben erwähnt – das Sinn-stiftende-System nicht verändert wurde.

Aus diesem Grunde bleibt transaktionale Führung immer unvollständig. Das Ziel der Schüler besteht darin, ein Wissensgebiet zu bearbeiten, weil es sie im inneren (intrinsically) daran interessiert sind und weil sie es als Beitrag zu ihrer eigenen Entwicklung erlernen möchten. So hat sich dann eine wahre Transformation ergeben (Avolio & Bass, 1988).

Transformationale Führer werden von *Burns (1978)* so charakterisiert, dass sie die Erkenntnisstufe der Geführten über Bedeutung und Wert von angestrebten Zielen und über den Weg dorthin erhöhen. Sie motivieren die Geführten dazu, zugunsten einer Sache oder der Ziele einer Organisation ihren eigenen Egoismus zu überwinden. Das Vertrauen der Geführten wird gewonnen und ihre Bedürfnisse erweitert, um die Entwicklung zu erweiterten Möglichkeiten zu führen. Die erhöhte Motivation ist mit drei empirisch abgeleiteten Faktoren der transformationalen Führung verbunden (*Bass, 1985*):

Charisma/Inspiration,  
Individuelle Betrachtung und  
Intellektuelle Stimulation.

Als Ergebnis diverser Studien (*Avolio & Bass, 1988; Bass, 1985a; Hater & Bass, 1988*), in denen Geführte das Verhalten ihrer unmittelbaren Vorgesetzten aus der Wirtschaft bzw. der Armee schildern, erzielen transformationale Führer ihre Ergebnisse durch Befolgung eines oder mehrerer der folgenden Punkte:

Sie werden für die Geführten zu einer Quelle der Inspiration.  
Sie erkennen, erfüllen und erhöhen die Bedürfnisse jedes einzelnen Geführten durch individualisierte Betrachtungsweise.  
Sie stimulieren dazu, die Welt aus neuen Perspektiven zu betrachten.  
Sie haben eine Gefolgschaft, die ihnen traut und mit Ihnen durch Dick und Dünn geht.

## Aspekte der transformationalen Führung

Transformationale Führer werden von ihren Geführten meist als charismatisch wahrgenommen; ihnen wird Macht und Einfluss zugeschrieben.

Die Mitarbeiter möchten sich mit ihnen und ihrer Mission identifizieren. Sie entwickeln eine starke Bindung zu solchen Führern, in die sie viel Vertrauen investieren. Transformationale Führer inspirieren ihre Folger mit einer Vision über das, was mit einer großen Anstrengung erreicht werden könnte. Jedoch verfehlt der Führer mit persönlichem Charisma oft das Ziel wahrer transformatorischer Führung. Er versäumt es, seine Anhänger auch zu Führern zu entwickeln (*Bass, 1989a; Howell, 1988; und McClelland, 1975*), da er hierin eine Bedrohung seiner eigenen Führung erblickt. Dagegen erreichen sozial orientierte charismatische Führer langfristig bessere Arbeitsergebnisse, wenn sie für eine größere Autonomie der Geführten Sorge tragen. Sie ermutigen die Fortentwicklung stärker, erzielen Veränderungen in Mission und Vision und - was ganz wichtig ist - erreichen die höchste Stufe des Entwicklungspotentials eines jeden Mitarbeiters. Diese Führer riskieren bewusst die Bedrohung, sich selbst überflüssig zu machen und ersetzt zu werden. Sie tun dies zugunsten des Zugewinns, die Geführten in die Lage zu versetzen, maßgeblich an der Mission und den Zielen des Führers mitzuwirken.

Oftmals erfolgt die Inspiration auch ohne das Erfordernis einer charismatischen Identifikation des Geführten mit dem Führer. Inspirierende Führer können auf einfache Weise gemeinsame Ziele artikulieren oder einvernehmlich feststellen, was richtig und was wichtig ist. Sie können Visionen entwickeln über das was möglich ist und wie man es erreichen kann. Sie können den Sinn verstärken und positive Erwartungen über das vermitteln, was zu geschehen hat (*Bass 1988*).

Individualisierte Betrachtung ist ein weiterer Aspekt der transformationalen Führung.

Es bedeutet, Verständnis zu zeigen und Teil zu haben an den Bedenken und dem Entwicklungsbedarf des Geführten, wobei ein jeder ganz individuell angesprochen werden muss.

Individualisierte Betrachtung repräsentiert darüber hinaus den Versuch des Führers, nicht nur die Bedürfnisse des Geführten zu erkennen und zu befriedigen, sondern diese auch auf ihr ganzes Potential hin zu maximieren und zu entwickeln.

Aus diesem Grund arbeiten transformationale Führer mit Beispielen und übertragen Aufgaben auf individueller Basis.

Sie schaffen eine Organisationskultur, die die Entwicklungschancen des Einzelnen fördert. Dies ist ein Weg, um den gewünschten Wandel im Geführten zu bewerkstelligen.

Ein weiterer Weg besteht darin, möglichst intensiv (eins-zu-eins) mit unmittelbar Geführten zusammen zu arbeiten, um die individuellen Bedürfnisse zu identifizieren und zu entwickeln.

Man muss Bedeutung und Umfang dieser Führungstechniken verstehen, um zu erkennen, wie durch Führungseinflüsse eine effektive, aber auch eine ineffektive Organisation resultieren kann (*Avolio & Bass, 1988a*). Über Charisma, Inspiration und individuelle Betrachtung hinaus beinhaltet transformationale Führung auch die intellektuelle Stimulation von Ideen und Werten der Geführten.

Durch intellektuelle Stimulation helfen Führer den Geführten über alte Probleme auf neue Art und Weise nachzudenken. Die Geführten werden ermutigt, ihre eigenen Ansichten, Annahmen und Werte in Frage zu stellen und – falls erforderlich – auch die des Führers, die möglicherweise veraltet oder unangemessen sind, um die gegenwärtigen Probleme zu lösen. Als Konsequenz lernen die Geführten zukünftige Probleme zu lösen, die der Führer nicht vorhersehen konnte.

Die Geführten lernen aus eigenem Antrieb Probleme anzugehen und zu lösen, indem sie kreativ und innovativ sind. Ein wichtiger Maßstab für die Effektivität eines Führers ist ihre Fähigkeit, ohne Anwesenheit oder Einflussnahme des Führers zu operieren. Ein intellektuell stimulierender Führer erweckt im Geführten eine größere Sensibilität für Schwierigkeiten, die bewusste Einbeziehung eigener Gedanken und Vorstellungen und die Klarheit über seine Überzeugungen und Werte. Intellektuelle Stimulation spiegelt sich im Analysieren und Verstehen von Problemen und in ihrer nachfolgenden Lösung.

Führer werden in dem Maße umgestaltend und intellektuell stimulierend, wie sie befähigt sind, wahrzunehmen, zu verstehen, konzeptionell aufzureifen und mit ihren Mitarbeitern zu besprechen, was es in ihrer Organisation an Chancen und Risiken oder an Stärken und an Schwächen gibt. Durch intellektuelle Stimulation der Geführten wird der Status quo in Frage gestellt und neue, kreative Methoden angewandt, um die Mission der Organisation zu erfüllen.

Ein wesentliches Charakteristikum transformationaler Führung besteht darin, dass der Erfolg des transformationalen Führers nicht nur nach den Ergebnissen seiner Organisationseinheit bemessen wird, sondern auch danach, wie erfolgreich er seine Geführten zu transformationalen Führern entwickelt hat. Das Ergebnis kann man sich als „Kaskaden-Effekt“ oder „Dominostein-Effekt“ von Führung vorstellen (*Bass, Waldman, Avolio, & Bebb, 1987*). Beispiele für diesen Effekt konnten in verschiedenen Organisationen beobachtet werden.

Man beachte, dass der transaktionale Prozess, in dem der Führer abklärt, was der Geführte zu tun hat, um belohnt zu werden, trotz allem eine wesentliche Komponente einer effektiven Führung ist. Das neuere Paradigma fügt die transformationale Führung zu den bisherigen transaktionalen Führungsmodellen hinzu. Wie *Waldman und Bass (1986)* und *Waldman, Bass und Yammarino (1989)* ausführten, ersetzt transformationale Führung nicht die transaktionale; sie verstärkt transaktionale Führung, um die Ziele des Führers, des Geführten, der Gruppe und der Organisation besser zu erreichen.

Obwohl transformationale Führer - falls erforderlich - auch transaktional sein können, so ist die transaktionale Führung doch oft ein Rezept für geringere Performance oder für schwächere Veränderungen, wie mit einer Reihe von großen Studien an Führern aus Industrie, Militärwesen, Regierung und Kirche belegt werden konnte. (z.B. *Avoglio & Bass, 1988; Hoover, 1987; Murray, 1988; Onnen, 1987*). Dies stimmt insbesondere dann, wenn der Führer sich stark auf das passive Management-by-exception-Führungsmodell verlässt und nur dann interveniert, wenn Verfahren und Standards bei der Erledigung von Aufgaben nicht eingehalten werden (*Bass, 1985*). Die Androhung von Disziplinarmaßnahmen ist noch weniger effektiv, um eine Gruppe zur vereinbarten Leistung zu bringen und ist langfristig meist kontraproduktiv. Die Konzentration auf Fehlervermeidung bzw. das Ausmerzen der schlimmsten ist in einer effektiven Führerschaft wichtig. Wenn jedoch der Fokus auf Fehler alles ist, was der Führer tut, so werden Entwicklung und Leistungskraft der Geführten darunter leiden.

### **Betrachtung der Umstände**

*Bass (1985)* vermutet, dass transformationale Führer zumeist in Zeiten des Wachstums, des Wandels und der Krise zutage treten.

Das heißt nicht, dass sie in Zeiten von „steady state“-Bürokratien nicht existieren, sondern eher, dass sie sich in solchen Zeiten härter einsetzen müssen, um für Verbesserungen zu kämpfen.

Der transaktionale Führer arbeitet innerhalb einer vorhandenen Organisationskultur, der transformationale Führer trachtet, sie zu verändern.

Der transformationale Führer wird am ehesten in solchen Organisationsstrukturen Akzeptanz finden, die sich mit rasch ändernden Technologien oder Märkten konfrontiert sehen.

Die Akzeptanz wird dagegen in weniger mechanistischen oder bürokratischen, sich über Feedback- und Lernprozesse selbst korrigierenden Organisationen vergleichsweise hoch sein; dies gilt auch für riskante, unstrukturierte, in ihrer Bedeutung noch unklare Projektaufgaben.

Wann ist transformationale Führung kontraindiziert? Es ist nicht leicht, sich eine Situation auszudenken, wo dies der Fall ist. Eine mehr mechanistische oder hochbürokratische Organisation mag transformatorische Führer verhindern oder sich ihrem Einfluss widersetzen. Im Einklang mit den Argumenten von *Fiedler, Clemens und Mahar (1976)* über effektive Führung lernen transformationale Führer nicht nur, wie man in einem gegebenen Kontext effektiver operiert, sondern auch, wie man ihn wirksam verändert, um ihn für die eigene Führungs-orientierung empfänglicher zu machen.

*Quelle: Dr. Arend Rowold*