

Evaluationsstudie zur Förderung transformationaler Führung

Evaluationsstudie zur Förderung transformationalen Führungsverhaltens durch Gruppenworkshops und Einzelcoachings

von Dipl.-Psych. Kerstin Riedelbauch

1. Einleitung

Bass & Avolio wiesen bereits 1990 darauf hin, dass die anstehenden Veränderungen in der Arbeitswelt Führungskräfte erfordern, welche in der Lage sind, auf kontinuierliche Veränderungen flexibel zu reagieren. Sie führen auf, dass der global agierende europäische Manager mit heterogen zusammengesetzten Arbeitsgruppen konfrontiert sein wird und schnelle Veränderungen eher die Regel als die Ausnahme sein werden. Um die Führungskräfte der Zukunft auf diese Aufgaben vorzubereiten, schlugen Bass & Avolio (1990a) vor, Führungskräfte im Einsatz transformationaler Führung zu fördern, damit diese gemeinsam mit ihren Mitarbeitern innovativ und veränderungsbereit dem „Chaos“ begegnen können. Zusammenfassend stellten die Autoren fest, dass transformationale Führung unbedingt erforderlich ist, wenn Unternehmen den Herausforderungen standhalten wollen, die ab den 90er Jahren auf sie zukommen werden. Was in dieser verkürzten Darstellung der Stellungnahme von Bass und Avolio aus den 90ern vielleicht den Beigeschmack eines vereinfachenden Patentrezepts oder eines zu vermarktenden „Allheilmittels“ hat, stellte sich in den kommenden 15 Jahren als viel versprechender und breit erforschter Führungsansatz heraus:

Gegenwärtig stellt das Konzept der transformationalen Führung in der wissenschaftlichen Literatur den aktuellsten Ansatz dar, zu dem bereits mehr Studien veröffentlicht wurden, als zu allen anderen bekannten Führungstheorien (z.B. normatives Entscheidungsmodell, Weg-Ziel Theorie, Leader-Member Exchange Theorie) zusammen (Peus, 2005, S. 1).

Führungsverhaltensweisen, die einem „transformationalen Führungsstil“ (Bass, 1985) zuzuordnen sind, gelten nicht nur als effektiv hinsichtlich einer gesteigerten Motivation („extra effort“, Bass, 1985) und Leistung von Mitarbeitern, sondern wirken sich auch förderlich auf deren Wohlbefinden und auf die Arbeitszufriedenheit aus. Seitdem erste quantitativ-empirische Ergebnisse von Bass (1985) vorgelegt wurden, erfährt das transformationale Führungsmodell in einer Vielzahl von Studien und auch in Meta-Analysen Bestätigung (in der Übersicht siehe Rathgeber & Jonas, 2003).

In Bezug auf den Forschungsgegenstand „transformationale Führung“ verfolge ich in meiner Doktorarbeit zwei zentrale Zielsetzungen:

(1) Selbstdarstellungstheoretische Interpretation des Führungsansatzes

Die transformationale Führung als „neocharismatischer Führungsansatz“ (vgl. Winkler, 2004) ist eng mit selbstdarstellungstheoretischen Aspekten der Ausgestaltung der Führungsrolle assoziiert, wie z.B. in Gardners & Avolios (1998) dramaturgischem Modell zur Entstehung einer charismatischen Beziehung als Teilaspekt der transformationalen Führung deutlich wird. Ausgehend vom dramaturgischen Modell wird der transformationale Führungsansatz in den Kontext der Selbstdarstellungstheorie eingeordnet und der Zusammenhang transformationalen Führungsverhaltens mit verschiedenen Selbstdarstellungsstilen auf der empirischen Basis einer Fragebogenstudie mit Führungskräften exploriert. Verhaltensweisen transformationaler Führung werden als spezifische Form der „Selbstinterpretation“ (Laux, 1992) der Führungsperson im Rahmen ihrer Position aufgefasst. Der habituelle Einsatz dieses Musters der Selbstinterpretation führt nach dem theoretischen Modell zur Etablierung und Aufrechterhaltung einer transformationalen Führungsidentität als gemeinsame Konstruktion von Führungsperson und Mitarbeitern (vgl. Riedelbauch & Laux, in Vorb.).

(2) Förderung transformationalen Führungsverhaltens in der betrieblichen Praxis

In einer Evaluationsstudie wird überprüft, inwieweit durch Gruppenworkshops und Einzelcoachings der Einsatz transformationaler Verhaltensweisen im Führungsalltag gefördert werden kann. Die Effekte des Interventionsprogramms auf das Führungsverhalten werden qualitativ

und quantitativ aus der Sicht der Führungskräfte und deren Mitarbeiter erfasst.

Der vorliegende Beitrag konzentriert sich auf die zweite Zielsetzung und damit auf die Frage nach der *Erlernbarkeit transformationalen Führungsverhaltens* und auf die *Evaluation entsprechender Personalentwicklungsmaßnahmen*.

2. Theoretisch-empirischer Hintergrund

In der Führungsforschung spielten und spielen verschiedene führungs-theoretische Ansätze eine Rolle, die sich in dem jeweilig gesetzten Fokus auf entweder die Persönlichkeit des Führenden oder der Geführten, auf die Situation oder auf die Interaktion zwischen Geführten und Führungskraft unterscheiden (vgl. Rathgeber, 2005, S.32-41). In den 70er Jahren wurde ein Führungsgenre entwickelt, welches sich durch charismatische und visionäre Elemente auszeichnet und welches „Leadership“ vom traditionellen „Management“ abgrenzt: Der Redewendung nach tun Manager die Dinge richtig, während Leader die richtigen Dinge tun (Bennis & Nanus, 1985, S.21). Das Modell transformationaler Führung nach Bass (1985) gilt als prominentester Vertreter der Leadership-Konzepte.

2.1 Theorie transformationaler Führung

Bass griff bei der Konzeption seines Führungsansatzes auf die terminologische Unterscheidung von Burns (1978) zurück, der im Zuge einer qualitativen Analyse von Politikerbiographien zwei Formen von politischer Führung differenzierte, die er als „transactional“ und „transforming“ bezeichnete. Die *transaktionale* Führung basiert nach Burns auf dem Prinzip des sozialen Austausches, also vereinfacht ausgedrückt auf dem Prinzip von Geben und Nehmen (vgl. Rathgeber & Jonas, 2003). Die Führungskraft versucht zu erkennen, welche Gegenleistung oder Belohnung ein Mitarbeiter für seine Arbeit erwartet und erbringt diese Gegenleistung bei entsprechender Arbeitsleistung des Mitarbeiters. Die

Beziehung zwischen Führungskraft und Geführten geht jedoch nicht über diese Austauschbeziehung hinaus, da sie keine gemeinsame Zielsetzung oder Absicht verbindet, auf welche sie hinsteuern (Burns, 1978, S. 20). Burns konzipierte die *transformationale Führung* im Sinne eines Entweder-Oders konträr zur transaktionalen Führung:

Such leadership occurs when one or more persons *engage* with others in such a way that leaders and followers raise one another to higher levels of motivation and morality (Burns, 1978, S.20; Kursivdruck im Original).

Die transformationale Führungskraft erkennt also nicht nur die Bedürfnisse der Geführten und reagiert entsprechend darauf, sondern sie versucht, das Niveau dieser Bedürfnisse auf eine höhere Reifestufe anzuheben (Bass, 1985; Rowold & Radstaak, 2005).

Bass griff zwar Burns terminologische Unterscheidung von transaktional und transformational auf, fasste jedoch die beiden Konstrukte nicht länger als bipolare Dimensionen, sondern als komplementäre Führungsfacetten auf: „...transformational and transactional leadership are likely to be displayed by the same individuals in different amounts and intensities“ (Bass, 1985, S.26).

Er sah ein breites Führungsrepertoire als Ideal an, um sich entsprechend der situativen Anforderungen verhalten zu können. Nach der „Augmentationshypothese“ ist transformationale Führung nicht allein, sondern erst auf der Basis transaktionaler Führung erfolgreich: Die nach dem Austauschprinzip der transaktionalen Führung *erwartete* Anstrengung und dementsprechend *erwartete* Leistung des Mitarbeiters wird durch transformationale Führung erhöht, da der Mitarbeiter „extra effort“ zeigt, was zu Erfolg führt, der *über die Erwartungen hinaus geht* (vgl. Abbildung 1):

Transformational leaders motivate others (followers, colleagues, clients, and supervisors) to do more than they originally intended and often even more than they thought possible. They set challenging expectations and typically motivate and enable others to achieve higher levels of performance (Avolio & Bass, 1998, S. 394).

Evaluationsstudie zur Förderung transformationaler Führung

Dieser – über die transaktionale Führung hinausgehende – zusätzliche Beitrag der transformationalen Führung zu verschiedenen Erfolgsmaßen konnte in mehreren Studien empirisch nachgewiesen werden (z.B. Bass, 1985; Brown & Dodd, 1999; Geyer & Steyrer, 1998; Martin & Epitropaki, 2001).

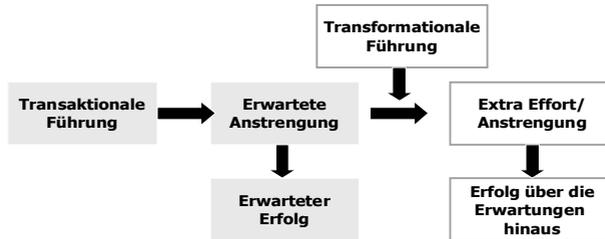


Abbildung 1: Augmentationshypothese (nach Rathgeber & Jonas, 2003)

Das Repertoire möglicher Führungsverhaltensweisen ordneten Bass & Avolio (1994) auf einem Kontinuum an, das den Aktivitätsgrad des Führungsverhaltens beschreibt. Dieser sog. „Full Range of Leadership“ (vgl. Abbildung 2) umfasst Führungsbausteine, die unterschiedlich effektiv sind, weshalb deren Einsatzhäufigkeit von „Laissez-Faire“, über die Komponenten transaktionaler Führung bis hin zu den Komponenten transformationaler Führung steigen sollte. Bass postuliert mit seinem Modell die gesamte mögliche Führungsbreite abzudecken, wobei jede Führungskraft die einzelnen Dimensionen individuell ausgestalten und von partizipativ bis direktiv umsetzen kann. Die vier Komponenten der transformationalen Führung sind durch einen hohen Level an Aktivität und Effektivität gekennzeichnet. Dabei repräsentieren „Idealized Influence“ und „Inspirational Motivation“ das Konzept des Charismas (Avolio, Bass & Jung, 1999; Bass, 1985) und ähneln solchen Verhaltensweisen und Attributen, welche auch in anderen Theorien charismatischer Führung spezifiziert wurden (Conger & Kanungo, 1998). Bass (1985) ergänzte die charismatische und visionäre Komponente um zwei weitere Führungsdimensionen, die fördernde („Individual Consideration“) und fordernde („Intellectual Stimulation“) Führung.

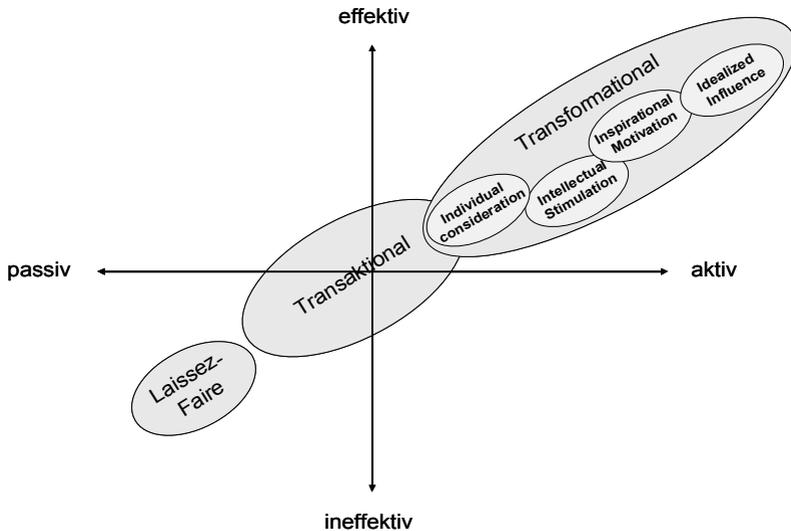


Abbildung 2: Full Range of Leadership (modifiziert nach Bass & Avolio, 1994)

Bass beschreibt transformationale Führung demnach sowohl durch ihre *Konsequenzen* und Art der erzielten Erfolge (z.B. „Extra Effort“) als auch durch *charakteristische Verhaltensweisen* (vier Komponenten transformationaler Führung):

Mitarbeiter verändern als Konsequenz transformationaler Führung ihr Anspruchsniveau und erbringen damit Leistung, welche über die ursprüngliche Erwartung hinausgeht. Weiterhin setzen sich die Mitarbeiter verstärkt für strategische (Gruppen-)Ziele ein und zeigen eine höhere Arbeitszufriedenheit sowie ein höheres psychisches Wohlbefinden am Arbeitsplatz. Die Konsequenzen transformationaler Führung werden als transformationale Effekte bei den Geführten bezeichnet und von Avolio & Bass (1998) folgendermaßen zusammengefasst:

Altogether, transformational leadership is predicted to develop exemplary followers who trust their leaders, who anticipate a more optimistic future, who are willing to question their leaders, and who focus on continuous improvement and development in themselves, as well as their colleagues (S.394).

Evaluationsstudie zur Förderung transformationaler Führung

Diese Resultate im Rahmen der gegenseitigen „Transformation“ beruhen auf einer innovations- und entwicklungsförderlichen Gestaltung von Arbeitsbeziehungen, welche eine Führungskraft über verschiedene Wege initiieren kann, den sog. 4 Is (Bass & Avolio, 1994; Übersetzung nach Felfe, 2005):

2.2 Komponenten transformationaler Führung

Idealized Influence: Einfluss durch Vorbildlichkeit und Glaubwürdigkeit

Das „erste I“ beschreibt die spezifische Ausstrahlungskraft einer Führungsperson. Im engeren Sinne geht es hier um die charismatische Führung, wobei Bass Charisma nicht als Persönlichkeitseigenschaft oder als Gabe verstand, sondern Charisma als Funktion dessen begriff, wie Geführte ihre Führungsperson wahrnehmen. Die Führungskraft erwartet hohe Leistungsstandards und ethische Standards von ihren Mitarbeitern, richtet sich aber auch in ihrem eigenen Verhalten nach diesen Standards. Damit zeigt sie modellhaftes Verhalten und strahlt aus, das Richtige zu tun (Avolio & Bass, 1998). Das Verhalten, die Werte und Prinzipien der Führungskraft stimmen mit den Ansichten überein, die sie nach außen vertritt, was eine transformationale von einer „pseudo-transformationalen“ Führungskraft unterscheidet:

Impressions are managed for the good of the organization and its members, not for the purpose of deceit and/ or subterfuge. The 'pseudo-transformational' leader may create the impression of doing some of the 'right things', but actually fail to do when it conflicts with his or her personal interests (Avolio & Bass, 1998, S. 394).

Als Konsequenz eines „echten“ transformationalen Verhaltens wird die Führungsperson bewundert und respektiert und wird damit zu einer Identifikationsfigur für die Geführten (Avolio & Bass, 1998).

Inspirational Motivation: Motivation durch begeisternde Visionen

Bei der zweiten Komponente der transformationalen Führung handelt es sich um den „ansteckenden Teil“ der Führung, um die Beeinflussung

der Geführten hin zu einem Ideal. Inspirierende Führungskräfte „haben Visionen, kommunizieren diese, symbolisieren und leben sie“ (Rathgeber & Jonas, 2003, S.60). Wichtig ist, dass die Führungsperson durchwegs optimistisch ist, diese Vision gemeinsam mit ihrem Team auch erreichen zu können. Die Führungskraft versteht es, wichtige Ziele griffig zu formulieren und vermittelt die Überzeugung, dass die Zukunft deutlich attraktiver ist als die Gegenwart. Konsequenzen eines solchen Verhaltens bestehen darin, sich begeistert für bestimmte Ziele einzusetzen. Die Arbeit erscheint sinnvoll und ist einzuordnen in einen größeren Gesamtzusammenhang: Führung ist demnach dann inspirierend und motivierend, wenn sie die Geführten mit Herausforderungen, Überzeugungen, Sinngebung und einem Verständnis für gemeinsame Handlungen und Ziele versorgt (Avolio & Bass, 1998).

Intellectual stimulation: Anregung und Förderung von kreativem und unabhängigem Denken

Beim „dritten I“ geht es um die Anregung und Forderung der Mitarbeiter auf intellektueller Ebene. Die Führungsperson fungiert hier weniger als Problemlöser denn als Problemsucher, indem sie gewohnte Annahmen in Frage oder Probleme in einen neuen Bezugsrahmen stellt. Sie versucht, neue Perspektiven einzunehmen und fordert dies auch von ihren Mitarbeitern. Dazu zählt auch, dass Ideen, die denen der Führungsperson widersprechen, willkommen sind und dass die Führungskraft bereit ist, Entscheidungen zu hinterfragen und in Frage stellen zu lassen. Konsequenzen eines solchen Führungsverhaltens liegen in der Förderung der Selbständigkeit von Mitarbeitern und in einer erhöhten Bereitschaft, mitzudenken sowie kreative und innovative Vorschläge zu erarbeiten (Avolio & Bass, 1998).

Individualized consideration: Individuelle Unterstützung und Förderung

Zentral für den vierten Führungsbaustein ist die Aufmerksamkeit der Führungsperson gegenüber den individuellen Unterschieden zwischen Mitarbeitern. Die Führungskraft verbringt Zeit damit, andere anzuleiten und behandelt ihre Mitarbeiter als Individuen und nicht als beliebige

Mitglieder einer Gruppe (Bass & Avolio, 1990b). Insgesamt steckt in dieser vierten Komponente die Rolle der Führungskraft als Mentor und als Mitarbeitercoach (Bass & Avolio, 1998). Indem transformational führende Personen aktiv zuhören, erkennen sie die individuellen Bedürfnisse ihrer Mitarbeiter auch in Bezug auf Weiterbildung und Wachstum, so dass das Potenzial des Einzelnen gezielt gefördert werden kann (Rathgeber, 2005). Konsequenzen sind hier eine Veränderung des Anspruchsniveaus der Mitarbeiter und die Bereitschaft, sich zusätzlich anzustrengen.

2.3 Funktionen und Wirkung transformationaler Führung

Das Konzept transformationaler Führung hat aktuelle Relevanz im gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Kontext, da sie dazu beiträgt, die Gestaltungspotenziale aller Organisationsmitglieder zu nutzen (nach Gebert, 2002): So gibt eine fordernde, intellektuell stimulierende Führungskraft („drittes I“) den Anstoß, Probleme gemeinsam aus unkonventionellen Perspektiven zu betrachten und damit traditionelle Sichtweisen aufzubrechen. Auf motivationalem Weg erhöht transformationale Führung die *Veränderungsbereitschaft* der Geführten, indem über das visionäre Moment („zweites I“) eine neue, attraktive Soll-Wert-Vorstellung vermittelt wird. Fördernde Führung („viertes I“) steigert die *Veränderungsfähigkeit* der Mitarbeiter, indem individuelle Stärken der Mitarbeiter und das Zutrauen in die eigene Leistung ausgebaut werden. Außerdem belegen Untersuchungen, dass Loyalität zum Vorgesetzten (durch „erstes I“) die Bereitschaft begünstigt, sich im Team für Erneuerungen zu engagieren.

Ausschlaggebend für den außerordentlichen Forschungsboom, welchen das Modell von Bass auslöste, war der Versuch, die Bausteine der Führung im „Multifactor Leadership Questionnaire“ (MLQ nach Bass & Avolio, 1990b) in Fragebogenitems zu operationalisieren. In einer Vielzahl von empirischen Befunden werden positive Zusammenhänge zwischen Attributen transformationaler Führung und unterschiedlichen Effektivitätskriterien deutlich (Bass & Avolio, 1994). Zu den untersuch-

ten Erfolgsindikatoren zählen nicht nur subjektive Erfolgseinschätzungen anderer Personen, wie z.B. der Vorgesetzten (z.B. Atwater, Ostroff, Yammarino & Fleenor, 1998) oder der Mitarbeiter (Avolio & Bass, 1988) der jeweiligen Führungskraft, sondern ebenso harte Kennziffern, wie z.B. Marktanteil, Aktienkurs und Gewinn (Avolio, Waldmann & Einstein, 1988) oder Kunden- und Marktausschöpfung im Bankgewerbe (Geyer & Steyrer, 1998). Beachtenswert ist, dass die nachgewiesene erhöhte Leistung der Mitarbeiter keineswegs auf Kosten von Wohlbefinden und Zufriedenheit zustande kommt, sondern transformationale Führung auch mit Kriterien psychischen Wohlbefindens am Arbeitsplatz positiv korreliert ist (Rathgeber & Jonas, 2003). Außerdem kann aufgezeigt werden, dass sich transformationale Führung in unterschiedlichen organisationalen Settings und auf allen Hierarchieebenen finden lässt (vgl. Rathgeber, 2005, S.68-69; Rowold & Radstaak, 2005, S.26). In Tabelle 1 sind ausgewählte empirische Zusammenhänge zwischen transformationaler Führung und verschiedenen Erfolgskriterien beispielhaft aufgelistet.

Tabelle 1: Auswahl empirischer Studien zu Zusammenhängen von transformationaler Führung mit verschiedenen Erfolgskriterien

Zusammenhang transformationaler Führung mit...
subjektiven Kriterien:
<ul style="list-style-type: none"> • größerem Vertrauen in die Führungskraft (Pillai, Schriesheim & Williams, 1999) • Erhöhung der wahrgenommen Effektivität der Führung/ Zufriedenheit mit Führung durch Kollegen, Mitarbeiter und Vorgesetzte (Hater & Bass,1988)
objektiven Leistungskriterien:
<ul style="list-style-type: none"> • extra effort/ über die Erwartung hinaus gehende Leistung (z.B. Brown & Dodd, 1999; Geyer & Steyrer, 1998) • leistungsrelevante Einstellungen von Mitarbeitern (Peus, 2005)
Kriterien psychischer Gesundheit am Arbeitsplatz:
<ul style="list-style-type: none"> • Reduktion von Burnout (Seltzer, Numerof & Bass, 1989) • Erhöhung der Arbeitszufriedenheit (Jung & Avolio, 2000) • Erhöhung von Wohlbefinden (Martin & Epitropaki, 2001; Turner, Barling & Zacharatos, 2002)

Evaluationsstudie zur Förderung transformationaler Führung

Als moderierende Variable zwischen transformationaler Führung und Leistung wird erhöhtes affektives organisationales Commitment angeführt (z.B. Barling, Weber & Kelloway 1996).

2.4 Erlernbarkeit transformationaler Führung

Aus der hohen empirischen Evidenz zur Effektivität transformationaler Führung und deren Bedeutung im gesellschaftlich-wirtschaftlichen Kontext ergibt sich die wichtige Frage, ob und wie Führungskräfte im Einsatz und in der Umsetzung transformationaler Führungsprinzipien geschult werden können. Barling et al. (1996) betonen, dass die Brauchbarkeit transformationaler Führung für die Praxis eingeschränkt bleibt, wenn es keinen Nachweis gibt, dass sie gezielt geschult und erlernt werden kann.

2.4.1 Empirische Trainingsstudien

Bass (1990) schlägt individuelle Feedback- und Beratungsgespräche sowie Gruppenworkshops als zwei kombinierbare Entwicklungsmaßnahmen zur Förderung transformationalen Führungsverhalten vor. In einer Studie von Barling et al. (1996) in einer kanadischen Bank konnte entsprechend aufgezeigt werden, dass die Kombination aus Gruppentraining/ Workshops und Einzelcoachings eine Verbesserung transformationalen Führungsverhaltens bewirkt: Die Interventionen mit besonderer Betonung der transformationalen Komponente „Inspirational Motivation“, führten bei den neun trainierten Führungskräften im Vergleich zu den elf Führungskräften der Kontrollgruppe fünf Monate nach Trainingsende dazu, dass deren Mitarbeiter ein deutlich stärker transformationales Führungsverhalten (insbesondere „Inspirational Motivation“) wahrnahmen und ein höheres Commitment zeigten, als die Mitarbeiter der nicht-trainierten Führungskräfte. Allerdings kann auf Grund des Designs dieser Studie nicht der relative Beitrag der

Workshops und der Einzelcoachings zur Führungsentwicklung bestimmt werden.

Kelloway, Barling und Helleur (2000) richteten hingegen ihr Augenmerk auf den *Vergleich* der Wirksamkeit von Workshops und individuellen Beratungsgesprächen und konnten keine Unterschiede in den Effekten von Einzelberatung, Workshops oder einer Kombination aus beiden nachweisen: Bei allen drei Trainingsvarianten konnten gegenüber der Kontrollgruppe ohne Trainingsmaßnahme deutliche Verbesserungen im Führungsverhalten festgestellt werden. Laut der Autoren ist dies kein unerwartetes Ergebnis, da sich beide Interventionsformen darauf konzentrieren, spezifische, herausfordernde und erreichbare Ziele zu setzen, die mit transformationalem Führungsverhalten zusammen hängen (S. 148). Wenn Gruppenworkshops und Einzelberatungen in Bezug auf die Förderung transformationalen Führungsverhaltens tatsächlich austauschbar sein sollten, so scheint es nur plausibel, dass die Autoren für den zukünftigen Einsatz der ökonomischeren Form des gruppenbasierten Trainings plädieren.

Dvir, Eden, Avolio und Shamir führten 2002 mit 54 Führungskräften der israelischen Armee ein Training zur transformationalen Führung durch und überprüften die Effekte auf die Leistung der direkt und indirekt zu führenden Soldaten. Die Ergebnisse zeigten, dass das Training im Vergleich zur Kontrollgruppe sechs Monate nach Trainingsende bedeutende, aber geringe Verbesserungen im Einsatz und im Wissen der Geführten erbrachte.

Frese, Beigel und Schoenborn (2003) trainierten Führungskräfte aus der Industrie speziell im Faktor „Inspirierende Motivation“ und konnten zeigen, dass die Trainingsteilnehmer nach dem Training mehr entsprechende kommunikative Elemente einsetzten als vor dem Training. Die Autoren arbeiteten mit dem quasiexperimentellen Design der internalen Referenzstrategie (Haccoun & Hamtiaux, 1994), nach dem sie das trainierte Verhalten (charismatisch-inspirierende kommunikative Elemente) mit nicht-trainierten ähnlichen Verhaltensweisen verglichen. Die Autoren konnten in zwei Studien mit 25 und 22 Führungskräften spezifische Effekte auf das trainierte Verhalten aufzeigen.

Evaluationsstudie zur Förderung transformationaler Führung

In einer Laborstudie von Towler (2003) mit Studierenden wurde die Effektivität eines Trainings in charismatischem Führungsverhalten (charismatischer Kommunikationsstil und visionärer Kontext) untersucht: Diejenigen Studierenden, die in charismatischem Verhalten trainiert worden waren, zeigten in einer vorbereiteten Rede mehr charismatische Verhaltensweisen als die Studierenden der Kontrollgruppen. Außerdem konnte ein stärkerer Effekt auf die Leistung von Studierenden in einer vorgegebenen Aufgabe festgestellt werden, die das Video der Rede von einem der Trainingsteilnehmer gesehen hatten, in der die Anweisung zu der entsprechenden Aufgabe gegeben wurde.

Mit Hilfe eines Interventionsprogramms bestehend aus drei Gruppenworkshops und vier Einzelcoachings wurden in einer Studie von Peus (2005) neun Führungskräfte in den Dimensionen transformationaler Führung trainiert. Vor und nach Abschluss des zehnmonatigen Trainingsprogramms wurden die Mitarbeiter der trainierten Führungskräfte und die einer nicht-trainierten Kontrollgruppe erneut um die Beurteilung des Führungsstils ihres Vorgesetzten sowie seiner Effektivität gebeten und es wurden leistungsrelevante Einstellungen der Mitarbeiter erfasst. Im Vergleich mit der Kontrollgruppe zeigten die trainierten Führungskräfte nach zehn Monaten ein signifikant geringeres Ausmaß an Laissez Faire Führung. Sie wurden nach Abschluss des Trainings auch in den Dimensionen transformationaler Führung tendenziell höher bewertet, wobei dieser Effekt die statistische Signifikanz nicht erreichte, was Peus auf die geringe Stichprobengröße zurückführt.

Die Studien weisen insgesamt darauf hin, dass die Komponenten transformationaler Führung prinzipiell trainierbar sind. Wie sehen nun die zentralen Interventionsansätze zur Förderung transformationalen Führungsverhaltens aus?

2.4.2 Bestehende Ansätze zur Förderung transformationaler Führung

Training transformationaler Führung nach Bass und Avolio

Nach Bass und Avolio (1990a) wurden die Bedeutung transformationaler Führung und die Möglichkeiten der Entwicklung transformationalen Führungsverhaltens in Trainingsprogrammen zu wenig beachtet, weil

transformationale Führung immer wieder als festgelegte Persönlichkeitseigenschaft, als „Gabe“, die man hat oder nicht hat, konstruiert wurde (S.22). Das Konzept transformationaler Führung war jedoch von Anfang an verhaltensbezogen formuliert und von den Autoren wurden Trainingsmanuale vorgelegt. Das „Full Range Leadership Training“ (FRLT) wurde bereits in den 80er Jahren in den USA von Bass und Avolio entwickelt und im Laufe der Jahre ständig verbessert (aktuelle Version: Bass & Avolio, 1999). Die positive Wirkung des FRLTs auf die Leistung der Führungskräfte und auf die Zufriedenheit und Leistungsbereitschaft von Mitarbeitern wurden mehrmals wissenschaftlich nachgewiesen (nach Rowold & Rowold, 2005). Die Wirkungskette besteht darin, dass das Training zunächst eine Veränderung der Führungsstile der Teilnehmer bewirkt. Der veränderte Führungsstil steigert die Zufriedenheit, die Motivation und das Commitment der Mitarbeiter, was schließlich zum Anstieg harter, wirtschaftlicher Kriterien (z.B. Umsatz, Produktivität) führen kann (nach Rowold & Rowold, 2005, S. 17).

Das Training konzentriert sich auf die Analyse und Verbesserung der Führungsstile des „Full Range of Leadership“ und umfasst einen dreitägigen Basis-Workshop und einen dreitägigen Fortgeschrittenen-Workshop (Avolio & Bass, 1998; Bass & Avolio, 1990a und Bass & Avolio, 1999). Zwischen den beiden Workshops liegt ein ca. drei-monatiges Intervall, während dem die geplanten Veränderungen geübt und Veränderungspläne angepasst werden sollen. Ziel des Programms ist es, den Einsatz von Verhaltensweisen transformationaler Führung zu erhöhen und den Einsatz des Laissez-Faire-Stils zu senken.

Es konnte gezeigt werden, dass das Training eine Veränderung der Führungsstile bei den Teilnehmern in der erwarteten Richtung bewirkt, dass diese Veränderungen aber gering ausfallen und nicht bei allen Teilnehmern zu beobachten waren (Avolio & Bass, 1998). Die Follow-up-Erhebungen ließen die Schlussfolgerung zu, dass die Verbesserungen in den Komponenten transformationaler Führung von der *Bereitschaft* der Trainingsteilnehmer abhingen, das eigene Führungsverhalten zu entwickeln: Zur Operationalisierung der Änderungsbereitschaft wurde das Kriterium herangezogen, ob die Teilnehmer einen Aktionsplan zur Optimierung des eigenen Führungsverhaltens erstellt hatten und welche

Evaluationsstudie zur Förderung transformationaler Führung

Komponenten darin angesprochen wurden. Eigene Pläne zur Umsetzung von Veränderungsschritten können dabei effektiver implementiert werden als Pläne, die von außen kommen. Das Design der Studie lässt allerdings keinen Ausschluss von Alternativerklärungen für die Veränderung zu, da keine Kontrollgruppe zum Vergleich herangezogen wurde. Avolio & Bass (1998) kommen zu dem Schluss, dass ein Training transformationaler Führung die Mitwirkung der trainierten Führungskraft beim Erstellen von Entwicklungsplänen, Möglichkeiten zur Übung und den Einbezug des Führungskontextes sowie adäquate Follow-up-Termine enthalten sollte.

Training charismatischer Führung nach Conger und Kanungo (1988)

Conger und Kanungo (1988) beschäftigen sich mit der Frage, ob und wie charismatische Führung (als ein Teilaspekt der transformationalen Führung) trainiert werden kann. Die Autoren betonen, dass Charisma als Prozess zu verstehen ist, der aus einer Interaktion von Kontext-, Beziehungs- und Personfaktoren resultiert (S.311). Wenn die Elemente charismatischer Beeinflussungsprozesse im Rahmen dieser Faktoren operationalisiert werden können, ist es nach Auffassung der Autoren möglich, charismatische Führung zu trainieren. Dabei sollte jedes effektive Führungskräfte-Training die beiden Funktionen Informationsvermittlung und Ausbau von Fertigkeiten und Kompetenzen umfassen. Zu den fünf im Training zu fördernden Schlüsselkompetenzen charismatischer Führung zählen nach Conger und Kanungo:

- Kritische Einschätzung und Bewertung der Situation und Fertigkeiten der Problemerkennung
- Visionäre Kompetenzen
- Kommunikative Kompetenzen (verbale Fähigkeit und interpersonelle Sensitivität)
- Vorbildverhalten und Kompetenzen der Selbstdarstellung
- Fähigkeit, Mitarbeiter zu motivieren und deren Gefühl von Selbstwirksamkeit zu erhöhen (Empowering Skills)

Weiterentwicklung der Trainingsansätze: Das „Leadership Programm“

In Münster wurde von Rowold und Rowold (2005) ein Programm entwickelt, welches die drei Bausteine *Training* in Form des Full Range Leadership Training (FRLT nach Bass & Avolio, 1999), *Coaching* in Form des sog. „Kollegialen Team Coachings“ (KTC nach Rowold & Schley) und *Bildungscontrolling* in der genannten Reihenfolge verbindet.

Das im FRLT Gelernte wird durch die Arbeit im Coaching vertieft und auf die individuelle Führungssituation übertragen. Teamcoaching zeichnet sich dabei dadurch aus, „dass gleichberechtigte Experten (Führungskräfte) sich im Team unter der Anleitung eines erfahrenen Coaches gegenseitig coachen“ (Rowold & Rowold, 2005, S.18). Im KTC werden klar definierte Rollen an jeden Teilnehmer verteilt und es werden für jede Person Schlüsselthemen festgelegt, die in der Gruppe bearbeitet werden. Für die vier zentralen Komponenten der transformationalen Führung können KTC-Blöcke durchgeführt werden, um diese Aspekte des Führungsverhaltens gezielt zu verbessern. Das Bildungscontrolling stützt sich auf die wiederholte Erfassung der eingesetzten Führungsstile im 360°-Feedback. Das Bildungscontrolling auf individueller Ebene beinhaltet eine Rückmeldung der Ergebnisse aus dem 360°-Feedback an die beteiligten Führungskräfte in Form eines schriftlichen Berichts über die Entwicklung ihrer Führungsstile und ihrer Arbeitsleistung.

2.5 Führungskräftecoaching

Neben Gruppenworkshops und Gruppencoachings als ökonomische Variante der Personalentwicklung spielt gerade das Einzelcoaching als individuumsorientierte, „personen- und persönlichkeitsnahe Beratung“ (Böning & Fritschle, 2005, S.40) in der Entwicklung von Führungskräften eine zentrale Rolle. Der Begriff „Coaching“ gehört nicht mehr ausschließlich zum psychologischen Fachjargon, sondern hat sich „zu einem gängigen Modebegriff gewandelt, dessen Praxis als ausgesprochen bunt bezeichnet werden kann“ (Rauen, 2000, S.89). Hinter dem Sammelbegriff Coaching verbergen sich etablierte und innovative Coachingkonzepte ebenso wie dubiose Neuentwicklungen oder umetikettierte Beratungs- und Trainingsmaßnahmen (vgl. Rauen, 2000).

Coaching als *professionelle Managementberatung* (Schreyögg, 1996) ist eine *Maßnahme zur Personalentwicklung*, die sich im deutschsprachigen Raum seit ca. 1985 zunächst als Beratung für Top-Manager etabliert und sich seitdem in Unternehmen rasant verbreitet und auf vielfältige Zielgruppen ausgeweitet hat (vgl. Böning, 1994). Die „professionelle Reflektions- und Entwicklungshilfe in der beruflichen Praxis“ (Fischer-Epe, 2002, S.22) soll zum einen Hilfestellung geben bei der Bewältigung von Krisen und Konflikten, zum anderen der Optimierung der Potenziale und Kompetenzen der Person dienen. Damit stellt Coaching eine „Dialogform über Freud und Leid im Beruf“ (Schreyögg, 2002, S.20) dar und erfüllt zweierlei Funktionen: Es unterstützt bei der Lösung bereits vorliegender Probleme und beugt der Entstehung neuer Probleme vor. Dieser Dialog findet in einer absichtsvoll herbeigeführten *Beratungsbeziehung* statt, deren Qualität durch Freiwilligkeit, gegenseitige Akzeptanz, Vertrauen und Diskretion zwischen Coach und Klienten gekennzeichnet ist (Rauen, 2003, S.3). Coaching ist personenzentriert und individuell und damit stets auf die Belange des Einzelnen zugeschnitten (vgl. Schreyögg, 1996). Ausgangspunkt der Arbeit im Coaching sind die Anliegen und Themen, die für den Klienten relevant sind.

Wohl einer der prominentesten deutschen Vertreter des professionellen Coachings von Führungskräften, Christopher Rauen, umschreibt den Begriff in seinem 2003 erschienen Grundlagenband folgendermaßen:

- „Coaching ist ein *interaktiver, personenzentrierter Beratungs- und Betreuungsprozess*, der berufliche und private Inhalte umfassen kann. Im Vordergrund steht die berufliche Rolle bzw. damit zusammenhängende Anliegen des Gecoachten.
- Coaching ist eine individuelle Beratung auf der *Prozessebene*, d.h. der Coach liefert keine direkten Lösungsvorschläge, sondern begleitet den Gecoachten und regt dabei an, eigene Lösungen zu entwickeln.
- Coaching zielt immer auf eine (auch präventive) Förderung von *Selbstreflexion* und *-wahrnehmung, Bewusstsein* und *Verantwortung*, um so Hilfe zur Selbsthilfe zu geben.
- Coaching findet in *mehreren Sitzungen* statt und ist *zeitlich begrenzt*.

- Coaching richtet sich an eine *bestimmte Person* (...) mit Führungsverantwortung und/ oder Managementaufgaben“ (S. 3f.).

3. Evaluationsstudie

Auf der Basis der dargestellten Ansätze zur Förderung transformationaler Führung und auf Grundlage der selbstdarstellungstheoretischen Interpretation des transformationalen Führungsmodells (siehe Kapitel 1, Zielsetzung 1) wurde ein eigenes – auf die Bedürfnisse des kooperierenden Unternehmens abgestimmtes – Interventionsprogramm zur Förderung transformationaler Führung konzipiert. Zentrales Augenmerk lag dabei auf der individuellen Förderung „transformationaler Selbstinterpretation“ (siehe Kapitel 1, Zielsetzung 1) in individuumsorientierten Einzelcoachings. Dies entspricht dem Plädoyer von Rathgeber und Jonas (2003) für eine individuumsorientierte Vorgehensweise bei der Förderung transformationaler Führung, da diese

in den alltäglichen Führungskontext eingebettet ist und genau mit diesen Erfahrungen arbeitet: Sie spricht gegen ein starres Trainingsprogramm, das den Kreuzzug für einen bestimmten Führungsstil führt. Außerdem ist es von bedeutendem Vorteil, dass sich Führungskräfte ihrer ganz persönlichen ‚blinden Flecken‘ bewusst werden und sich entsprechend individuelle Ziele stecken (S. 69).

Die im Einzelcoaching behandelten Themen und angestrebten Ziele richteten sich nach den persönlichen Klärungs- und Veränderungsanliegen der jeweiligen Führungskraft, die aus deren aktuellem Führungskontext sowie aus den spezifischen Ressourcen und Entwicklungsbereichen im persönlichen Führungsstilprofil abgeleitet wurden. Die Konzeption der Einzelcoachings orientierte sich am Ansatz des „Persönlichkeitscoachings“ (Riedelbauch & Laux, in Vorb.), wie er am Lehrstuhl für Persönlichkeitspsychologie und psychologische Diagnostik der Universität Bamberg seit mehreren Jahren entwickelt und angewendet wird. Die Evaluationsstudie wurde in einer Bank mit ca. 350 Mitarbeitern in Zusammenarbeit mit der Personalabteilung des Unternehmens durchgeführt.

3.1 Empirische Zielsetzung und Fragestellungen

Peus (2005) hebt hervor, dass eine Replikation ihrer Evaluationsstudie zur Förderung transformationaler Führung durch eine Kombination von Gruppenworkshops und Einzelcoachings mit einer größeren Stichprobe sinnvoll wäre. Weiterhin weist sie darauf hin, dass die interne Validität der Studie erhöht werden könnte, wenn es eine Kontrollgruppe mit Placebotraining geben würde und dass ein Vergleich der Wirksamkeit verschiedener Interventionsmodule die Effektivität zukünftiger Interventionen steigern könnte (S. 93). Alle drei Forderungen können in der vorliegenden Studie in Ansätzen erfüllt werden: Der Einsatz transformationaler Führungsverhaltensweisen wurde insgesamt bei 15 Führungskräften gefördert, neun davon nahmen an Gruppenworkshops teil, sechs bekamen ein zusätzliches Einzelcoaching, sechs weitere Führungskräfte dienten als Wartekontrollgruppe, die mit einem ressourcenorientierten Rückmeldegespräch zu ihren Ergebnissen im Führungsfeedback gleichermaßen eine Placebointervention erhielten.

Die *empirische Zielsetzung* der Evaluationsstudie besteht in der formativen und summativen Evaluation der einzelnen Interventionsmodule des Führungskräfteentwicklungsprogramms. Besonderes Augenmerk liegt auf der Bewertung von Einzelcoaching als Instrument zur Förderung transformationaler Führung.

Ausgehend von einer selbstdarstellungstheoretischen Interpretation, werden Verhaltensweisen transformationaler Führung zunächst als *personunspezifische Handlungsanleitungen* zur Umsetzung effektiver Führung aufgefasst. „Transformationale Selbstinterpretation“ (vgl. Kapitel 1, Zielsetzung 1) bezieht sich auf das „Wie“ der *individuellen, persönlichkeitsgemäßen Ausgestaltung* dieser Verhaltensweisen und ist als Wechselwirkung zwischen Führungsperson und Interaktionspartnern – als Austausch zwischen Innensicht und Außensicht – zu verstehen. Die Wirksamkeit des Interventionsprogramms wird somit zum einen durch die Häufigkeit der Umsetzung transformationaler Führungsprinzipien im Führungsalltag operationalisiert, zum anderen am Übereinstimmungsgrad von Selbsteinschätzung („Innensicht“) und Fremdeinschätzung („Außensicht“) als Ergebnis dieser Wechselwirkung fest gemacht.

Folgenden fünf *Hauptfragestellungen* wird in der Evaluationsstudie nachgegangen:

1. Veränderungen in der Häufigkeit transformationalen Führungsverhaltens: *Kann die Häufigkeit transformationalen Führungsverhaltens durch das Interventionsprogramm gesteigert und die Häufigkeit von Laissez-Faire-Verhalten verringert werden?*
2. Veränderungen im Ausmaß der Übereinstimmung von Selbst- und Fremdbild: *Verändert sich durch das Interventionsprogramm der Übereinstimmungsgrad von Selbst- und Fremdbild hinsichtlich der jeweiligen Einschätzung der Häufigkeit gezeigter Führungsstile?*
3. Subjektive Bewertung der Wirksamkeit: *Wie bewerten die teilnehmenden Führungskräfte die Interventionsmodule hinsichtlich verschiedener Wirksamkeitskriterien (Zielerreichung, subjektive Erfolgseinschätzung, Zufriedenheit)?*
4. Exploration der Wirkungen: *Welche Veränderungen im Führungsverhalten ergeben sich aus dem Interventionsprogramm?*
5. Erfassung von Wirk- und Hemmfaktoren: *Welche Wirk- und Hemmfaktoren des Interventionsprogramms zur Förderung transformationaler Führung lassen sich identifizieren?*

3.2 Rahmenbedingungen und praktische Umsetzung

3.2.1 Konzeption des Interventionsprogramms und Ablaufübersicht

Die angestrebten Veränderungen, die bei den Führungskräften durch das Interventionsprogramm bewirkt werden sollten, wurden zunächst gemeinsam mit Vertretern der Personalabteilung des Unternehmens konkretisiert: Ausgangspunkt war das in der Unternehmensstrategie unter der Perspektive „Mitarbeiter“ verankerte Ziel, die Eigenverantwortung aller Mitarbeiter zu fördern. Als Instrument zur Erreichung dieses Ziels war der Auf- und Ausbau von Coachingkompetenz bei den Führungskräften als Handlungsfeld in der Strategie vorgesehen. Das übergeordnete Globalziel des Interventionsprogramms bestand somit für das Unternehmen darin, bei allen Führungskräften auf mittlerer (n=11) und unterer (n= 13) Führungsebene *effektives Führungsverhalten*

Evaluationsstudie zur Förderung transformationaler Führung

ten im Allgemeinen und Coachingkompetenz im Besonderen zu fördern. Zur Operationalisierung effektiver Führung wurden die Komponenten der transformationalen Führung als Ausgangspunkt genommen und mit den Führungsleitlinien des Unternehmens und den in der Unternehmensstrategie verankerten Zielen abgeglichen. Ergebnis war ein Führungsmodell, die inhaltlich dem „Full Range of Leadership“ entsprach, welches sich aber in den Begrifflichkeiten und der Darstellungsform an den Vorstellungen und Führungsprinzipien des Unternehmens orientierte.

Die Konzeption des Interventionsprogramms basiert auf einem dreileisigen Vorgehen (vgl. Rowold & Rowold, 2005; Kap. 2.4.2), welches Gruppenworkshops, Einzelcoachings und die Durchführung eines multiperspektivischen Führungsfeedbacks zu zwei Zeitpunkten verbindet (zur Übersicht siehe Abbildung 3):

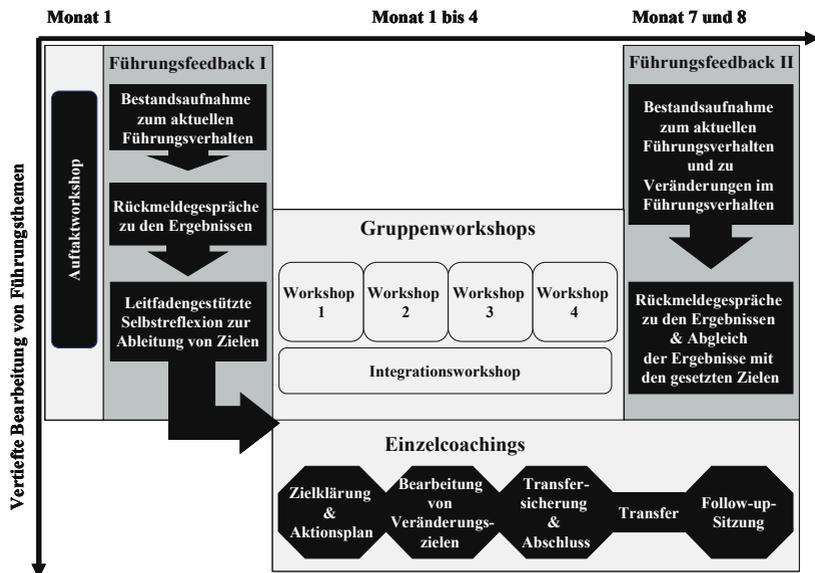


Abbildung 3: Überblick über das Führungskräfteentwicklungsprogramm

Im multiperspektivischen Führungsfeedback wurden die Selbsteinschätzung der jeweiligen Führungskraft zu ihrem Führungsverhalten und die Fremdeinschätzung durch deren Mitarbeiter im Fragebogen erfasst und die Ergebnisse einander gegenübergestellt. Als Erhebungsinstrumente dienten der Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ nach Bass & Avolio, 1995) in der deutschen Übersetzung nach Felfe und Goihl (2003) sowie offene Fragen zu Stärken, Entwicklungsbereichen und Veränderungen im Führungsverhalten.

Nach einem Auftaktworkshop wurde mit allen teilnehmenden Führungskräften ein Führungsfeedback durchgeführt, d.h. die Führungskräfte schätzten sich selbst hinsichtlich ihres aktuellen Führungsverhaltens ein und wurden ebenfalls von ihren Mitarbeitern beurteilt. In individuellen Rückmeldegesprächen mit jeder Führungskraft wurden die Ergebnisse interpretiert, Selbst- und Mitarbeiter-einschätzung verglichen und das Führungsprofil auf Stärken und Entwicklungsmöglichkeiten hin analysiert. Anschließend konnten die Führungskräfte in einer schriftlich angeleiteten Selbstreflexion Entwicklungsbereiche und Stärken im eigenen Führungsverhalten identifizieren und priorisieren und konkrete Ziele und Schritte zur Zielerreichung ableiten und in einem Aktionsplan festhalten.

Im Anschluss erfolgte über einen Zeitraum von vier Monaten die Interventionsphase in Form von Gruppenworkshops und Einzelcoachings. Drei Monate nach Abschluss der Interventionsphase erfolgte ein zweites Führungsfeedback, um Veränderungen im Führungsverhalten aus Sicht der Führungskräfte und aus Sicht der Mitarbeiter zu erfassen. In individuellen Follow-Up-Sitzungen mit jeder Führungskraft wurden die Ergebnisse mit den gesetzten Zielen abgeglichen und weitere Schritte zur Zielerreichung abgeleitet.

3.2.2 Gruppenworkshops und Einzelcoachings

Der gemeinsame Auftaktworkshop und die Durchführung des Führungsfeedbacks stellten die Basis für das weitere Vorgehen in Form von zwei Interventionsmodulen:

Gruppenworkshops

Alle Führungskräfte (n=24) waren aufgefordert, an fünf Gruppenworkshops teilzunehmen. Die Workshops richteten sich inhaltlich an den vier Komponenten transformationaler Führung aus und fanden im 14-tägigen Abstand für jeweils 2 ½ Stunden außerhalb der regulären Arbeitszeiten statt. In den Workshops wurden Informationen vermittelt, kollegialer Austausch zu Führungsthemen ermöglicht und zur systematischen Reflexion und Modifikation des eigenen Verhaltens angeregt. Übergeordnetes Ziel der Workshops bestand darin, bei den teilnehmenden Führungskräften die Häufigkeit des Einsatzes transformationaler Führungsverhaltenweisen mit besonderer Betonung der vierten Komponente „Individuelle Unterstützung und Förderung“ (Coaching von Mitarbeitern) zu steigern.

Die konkreten Ziele der einzelnen Gruppenworkshops wurden im Auftaktworkshop gemeinsam mit den teilnehmenden Führungskräften festgelegt:

1. Einheitliches Führungsverständnis der Führungskräfte herstellen
2. Anregen zur Selbstreflexion
3. Konkrete Tipps und Handlungsmöglichkeiten für effektives Führungsverhalten vermitteln
4. Kollegialen Austausch zu Handlungsmöglichkeiten in bestimmten Führungssituationen ermöglichen

In jedem Workshop wurde den Teilnehmern ein Handout ausgehändigt, in welchem die zentralen Inhalte, weiterführende Informationen und Leitfäden zur Selbstreflexion hinsichtlich der jeweiligen Themen aufgeführt wurden.

Einzelcoachings

Im Modell des „Full Range of Leadership“ bleibt die Art und Weise der Umsetzung verschiedener Führungsmuster explizit jeder Führungskraft selbst überlassen. Es wird kein „one best way“ der Führung anvisiert, sondern es wird die individuelle Ausgestaltung der Führungsmuster betont. Idee war es deshalb, die Führungskräfte individuell bei der Umsetzung ihrer Entwicklungsziele und v.a. bei der persönlichen Klärung

und Ausgestaltung des angestrebten Führungsverhaltens zu unterstützen.

Daher hatten interessierte Führungskräfte die Möglichkeit, persönliche Anliegen zu Führungsthemen im Rahmen eines Einzelcoachings mit einem externen oder einem internen Coach zu bearbeiten. Sechs Führungskräfte entschieden sich für eine vertiefte Bearbeitung ihrer Entwicklungsziele im Coaching. Die Einzelcoachings umfassten für jede Führungskraft sechs Sitzungen. Die individuellen Ziele wurden aus den Ergebnissen des Führungsfeedbacks und den persönlichen Anliegen der Führungskraft abgeleitet und zu Beginn der Sitzungen gemeinsam festgelegt. In den Coachings stand zum einen die vertiefte und systematische Klärung bezüglich der vereinbarten Führungsthemen, zum anderen die Modifikation konkreten Verhaltens im Mittelpunkt. So wurden die Führungskräfte zur vertieften Selbstreflexion angeleitet und darin unterstützt, sich selbst in unterschiedlicher Weise in der Führungsrolle auszuprobieren sowie erwünschte Verhaltensweisen im „geschützten Rahmen“ des Coachings einzuüben und anschließend im Führungsalltag umzusetzen.

3.3 Methodisches Vorgehen

3.3.1 Stichprobe

Teilnehmer am Führungsfeedback I

Alle Führungskräfte der mittleren und unteren Hierarchieebene des Unternehmens ($n=24$) wurden im Führungsfeedback I von insgesamt 221 Mitarbeitern eingeschätzt. 22 der 24 Führungskräfte gaben im Führungsfeedback I auch eine Selbsteinschätzung ab.

Teilnehmer am Führungsfeedback II

Von den 24 Führungskräften, deren Führungsverhalten im Führungsfeedback I eingeschätzt wurde, wurden 21 Führungskräfte auch im Führungsfeedback II von insgesamt 168 Mitarbeitern beurteilt. 20 dieser 21 Führungskräfte gaben auch eine Selbsteinschätzung ab. Der Drop-Out von drei Führungskräften ergab sich daraus, dass eine Führungskraft in

Evaluationsstudie zur Förderung transformationaler Führung

der Zwischenzeit in den Ruhestand gegangen war, eine Führungskraft krankheitsbedingt über einen längeren Zeitraum ausfiel und die dritte Führungskraft sich gegen die erneute Teilnahme am Führungsfeedback entschieden hatte.

Teilnehmer Prä-Post-Vergleich

Für den Prä-Post-Vergleich wurden die jeweiligen Mitarbeiterfragebögen anhand eines Mitarbeitercodes gematcht. Es ergab sich eine Anzahl von 140 Mitarbeitern, die sowohl im Führungsfeedback I als auch im Führungsfeedback II ihre direkte Führungskraft eingeschätzt haben, 18 Führungskräfte haben zu beiden Zeitpunkten eine Selbsteinschätzung abgegeben. Um aussagekräftige Ergebnisse im Prä-Post-Vergleich erzielen zu können, wurden nur die Fremdeinschätzungsdaten derjenigen Führungskräfte für die Auswertung herangezogen, bei denen mindestens die Hälfte der bereits am Führungsfeedback I teilgenommenen Mitarbeiter auch im Führungsfeedback II eine Einschätzung abgegeben hatte. Hierdurch konnten von drei Führungskräften die Fremdeinschätzungen durch deren Mitarbeiter im Prä-Post-Vergleich nicht berücksichtigt werden. Die Selbsteinschätzungsdaten dieser Führungskräfte wurden in die Auswertung mit einbezogen.

3.3.2 Forschungsdesign und Erhebungsmethoden

Die Beantwortung der Forschungsfragen erforderte unterschiedliche Forschungsstrategien und den Einsatz verschiedener Erhebungsinstrumente zu verschiedenen Zeitpunkten, um qualitative und quantitative Daten auf Individuums- und Gruppenebene zu gewinnen (in der Übersicht siehe Abbildung 4).

<p>Fragestellung 1 & 2: Überprüfung der Wirksamkeit anhand „objektiver“ Kriterien</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Veränderungen in der Häufigkeit transformationalen Führungsverhaltens: multiperspektivisches Führungsfeedback • Veränderungen im Ausmaß der Übereinstimmung von Selbst- und Fremdeinschätzung: multiperspektivisches Führungsfeedback
<p>Fragestellung 3: Überprüfung der Wirksamkeit anhand „subjektiver“ Kriterien</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Prozessbegleitend: Ausmaß der Erreichung individueller Ziele • Retrospektiv nach Abschluss der Einzelcoachings: <ul style="list-style-type: none"> • Erfolgseinschätzung durch die Coachingteilnehmer • Zufriedenheit der Coachingteilnehmer mit dem Coaching
<p>Fragestellung 4: Exploration der Wirkungen</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Veränderungen aus Sicht der Mitarbeiter: Offene Fragen • Veränderungen aus Sicht der Führungskräfte: Interview & offene Fragen • Abgleich von genannten Stärken und Schwächen im multiperspektivischen Führungsfeedback I und II
<p>Fragestellung 5: Beschreibung von Wirk- und Hemmfaktoren</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Exploration individueller Wirk- und Hemmfaktoren: Interview • Einschätzung theoretisch relevanter Wirkfaktoren: Fragebogen

Abbildung 4. Übersicht über Operationalisierungen der Fragestellungen und Erhebungsmethoden

Zur Beantwortung von *Fragestellung 1* (Veränderung in der Häufigkeit der eingesetzten Führungsstile) und *Fragestellung 2* (Veränderung im Übereinstimmungsgrad von Selbst- und Fremdbild) (siehe Kapitel 3.1) wurden in einem quasiexperimentellen Prä-Post-Test-Kontrollgruppen-design die Mittelwerte von drei Gruppen von Führungskräften mit drei unterschiedlichen Interventionsbedingungen hinsichtlich der interessierenden abhängigen Variablen miteinander verglichen. Eine randomisierte Zuteilung der Führungskräfte zu den drei Gruppen war auf Grund der organisationalen Rahmenbedingungen nicht möglich.

Die unabhängige Variable „Intervention“ wurde folgendermaßen variiert:

- Führungskräfte der Gruppe 1 erhielten nur die ressourcenorientierten Feedbackgespräche zu den Ergebnissen der Führungsbefragung.
- Führungskräfte der Gruppe 2 nahmen an den Workshops zur Förderung transformationaler Führung teil.
- Führungskräfte der Gruppe 3 nahmen zusätzlich zu den Workshops auch an vertiefenden Einzelcoachings teil.

Die interessierenden abhängigen Variablen sind die zehn im „Multifactor Leadership Questionnaire“ (Felfe & Goihl, 2003) erfassten Füh-

Evaluationsstudie zur Förderung transformationaler Führung

rungsstile des „Full Range of Leadership“ sowie drei ebenfalls im MLQ erfasste Effektivitätskriterien von Führung. Die 13 im MLQ erfassten abhängigen Variablen wurden sowohl in der Selbst- als auch in der Fremdbeschreibung erhoben, womit die jeweiligen Differenzen zwischen den Beurteilerperspektiven bestimmt werden konnten.

Zur Überprüfung der intraindividuellen Unterschiede in der Ausprägung der abhängigen Variablen zu den zwei Testzeitpunkten wurden kritische Differenzen auf Basis des Standardmessfehlers bestimmt und im Einzelfall überprüft, ob sich die Werte zu t1 und t2 laut Selbst- oder Fremdeinschätzung in bedeutsamer Höhe voneinander unterscheiden.

Zur Beantwortung der *Fragestellung 3* (subjektive Bewertung verschiedener Wirksamkeitskriterien) wurde das Ausmaß der Zielerreichung prozessbegleitend (in den Einzelcoachings) bzw. retrospektiv (in den Gruppenworkshops) von den Teilnehmern anhand von Skalenfragen sowie in offenen Fragen eingeschätzt. Die Zufriedenheit mit dem jeweiligen Interventionsmodul und der subjektive eingeschätzte Erfolg der Intervention wurden retrospektiv nach Abschluss des jeweiligen Interventionsmoduls beurteilt.

Zur Beantwortung der *Fragestellung 4* (Exploration von Wirkungen) wurden in schriftlichen, offenen Fragen im quasiexperimentellen Versuchsdesign zu zwei Zeitpunkten (Prä- und Post-Erhebung) qualitative Daten aus Sicht der Mitarbeiter und aus Sicht der Führungskräfte erhoben und die sich ergebenden Kategorien miteinander verglichen. Weiterhin wurden retrospektiv im Interview und in schriftlichen, offenen Fragen Veränderungen aus Sicht der Mitarbeiter und der Führungskräfte erfasst.

Fragestellung 5 nach Wirk- und Hemmfaktoren wurde mittels qualitativer Daten, die zum Abschluss der Einzelcoachings in halbstrukturierten Interviews gewonnen wurden, beantwortet.

3.4 Darstellung und vorläufige Interpretation erster Ergebnisse

Im Folgenden werden einige vorläufige Ergebnisse der Evaluationsstudie skizziert und erste Interpretationen angestellt:

Die Auswertung zu *Fragestellung 1* (Veränderung in der Häufigkeit der eingesetzten Führungsstile) mittels t-Test für die Fremdeinschätzungsdaten und mittels Wilcoxon-Test als nonparametrisches Äquivalenzverfahren für die Selbsteinschätzungsdaten ergaben keine signifikanten Mittelwertsunterschiede in der Ausprägung der Führungsstile von t1 zu t2 für die Gesamtstichprobe der Führungskräfte. Auch in der gruppenspezifischen Auswertung ergaben sich keine bedeutsamen Veränderungen in der Ausprägung der Führungsstile.

Erste Auswertungen zu *Fragestellung 2* (Veränderung im Übereinstimmungsgrad von Selbst- und Fremdbild) zeigen, dass insgesamt eine Annäherung der Selbsteinschätzung der Führungskräfte an die Einschätzung durch die Mitarbeiter stattgefunden hat, so dass es zu einer größeren Übereinstimmung von Selbst- und Fremdbild zum Zeitpunkt von Führungsfeedback II als zum Zeitpunkt des Führungsfeedbacks I kommt. Die Führungskräfte „überschätzten“ ihr Führungsverhalten demnach am Ende des Führungskräfteentwicklungsprogramms in geringerem Ausmaß, als es vor der Intervention der Fall war.

Die subjektive Bewertung der Zielerreichung durch die Führungskräfte und die subjektive Einschätzung des Erfolgs der Einzelcoachings und die angegebene Zufriedenheit mit den Einzelcoachings (*Fragestellung 3*) fielen positiv aus:

Die Zielerreichung in den *Gruppenworkshops* war aus Sicht der Teilnehmer zufrieden stellend bis sehr hoch. Die allgemeine Einschätzung der Workshops lag deutlich im positiven Bereich (durchschnittliche Bewertung von 2,1 auf einer Skala von 1 bis 5). Insgesamt werteten die Teilnehmer die Ergebnisse der Workshops als Erfolg. Die größte Diskrepanz zwischen Wichtigkeit des Ziels und der eingeschätzten Zielerreichung bestand bei der Aussage: „Es konnte ein gemeinsames Verständnis von Führung erarbeitet werden“. Hier war weiterer Bedarf für einen Austausch zwischen den Führungskräften zur Klärung gemeinsamer Führungsprinzipien vorhanden.

Die sechs Coachingteilnehmer waren mit den durchgeführten *Einzelcoachings* durchweg zufrieden (Mittelwert von 8,5 auf einer Skala von 1 (=gar nicht zufrieden) bis 10 (=vollkommen zufrieden)), besonders mit dem Ablauf und den Methoden des Coachings. Der Erfolg des Coa-

Evaluationsstudie zur Förderung transformationaler Führung

chings wurde als hoch eingeschätzt (Mittelwert von 7,5 auf einer Skala von 1 (=gar nicht erfolgreich) bis 10 (=vollkommen erfolgreich)) Alle Teilnehmer konnten nach eigener Einschätzung ihre individuellen Coachingziele weitgehend erreichen (z.B. eigenes Befinden in der Führungsrolle verbessern; in Mitarbeitergesprächen besser zuhören und Lösungen vom Mitarbeiter selbst entwickeln lassen; Eigenverantwortung der Mitarbeiter in bestimmten Aufgabenbereichen stärken).

Von den Führungskräften im Interview berichtete Veränderungen durch das Interventionsprogramm (*Fragestellung 4*) bezogen sich v.a. auf Veränderungen im Verhalten (Führung, Zusammenarbeit mit Kollegen, eigenes Auftreten), gefolgt von Veränderungen im Bereich der Emotionen und Einstellungen (z.B. mehr Freude an der Arbeit, Perspektiven-erweiterung) (vgl. Müller, 2009). Veränderungen, die in den offenen Fragen des zweiten Führungsfeedbacks erhoben wurden, bezogen sich in der Selbsteinschätzung der Führungskräfte v.a. auf das Entscheidungsverhalten, die Durchsetzungs- und Überzeugungskraft und auf eine klarere Aufgabenverteilung. Aus Sicht der Mitarbeiter standen v.a. positive Veränderungen bei der Unterstützung von Mitarbeitern im Vordergrund (vgl. Müller, 2009).

Als zentrale Wirkfaktoren (*Fragestellung 5*) ließen sich bisher v.a. als hilfreich eingestufte Coachingmethoden (z.B. Visualisierung von Zusammenhängen; Rollenspiele zur Übung von Gesprächssituationen), Motivation und Offenheit des Coachingteilnehmers, positive Beziehung zum Coach und Unterstützung durch Personen des Arbeitsumfeldes identifizieren. Als ein zentraler Hemmfaktor des Coachingerfolgs wurde die hohe Arbeitsbelastung angeführt, die aus Sicht der Coachingteilnehmer davon abhält, das im Coaching Gelernte kontinuierlich umzusetzen (vgl. Müller, 2009).

Bei der Betrachtung von Durchschnittswerten über die Führungskräfte hinweg sind also keine interpretierbaren Veränderungen in der Ausprägung der Führungsstile in der erwarteten Richtung feststellbar.

Im Einzelfall zeigen sich, sowohl in der Selbst- als auch in der Fremdeinschätzung, Veränderungen in der Ausprägung der Führungsstile, die jedoch insgesamt gering ausfallen. In den Ergebnissen der offenen Fra-

gen lassen sich bei einzelnen Führungskräften Veränderungen in die erwünschte Richtung feststellen.

Eine Erklärung dafür, dass sich die in der Selbst- und Fremdeinschätzung berichtete Häufigkeit des Einsatzes transformationaler Führungsverhaltensweisen im Verlauf der Interventionen kaum geändert hat, kann im relativ hohen Ausgangsniveau der Ausprägung der vier transformationalen Komponenten in der Untersuchungsstichprobe liegen: Die Führungskräfte wurden bereits zum Zeitpunkt des Führungsfeedbacks I im Durchschnitt recht positiv von ihren Mitarbeitern eingeschätzt. Eine nachweisbare Veränderung in der erwünschten Richtung hätte somit sehr stark ausfallen müssen, damit sie in entsprechender Form von den Mitarbeitern bewertet wird und sich somit in den Ergebnissen niederschlägt. Eine weitere Erklärung liegt in der relativ kurzen Zeitspanne bis zum Follow-Up-Termin (drei Monate), die ggf. den Führungskräften zu wenig Gelegenheit für die kontinuierliche Umsetzung eines veränderten Führungsverhalten bot und den Mitarbeitern damit wenig Gelegenheit gab, Veränderungen wahrzunehmen und als solche zu bewerten. Weiterhin könnte das Ausmaß, in dem eine Führungskraft von ihren Mitarbeitern als sympathisch oder unsympathisch eingeschätzt wird, einen Einfluss auf die allgemeine Wahrnehmung und Beurteilung des Führungsverhaltens durch die Mitarbeiter – sowohl vor als auch nach der Intervention – haben. Nach dieser Interpretation würde im Führungsfeedback von den Mitarbeitern weniger das konkret beobachtete Führungsverhalten der einzuschätzenden Führungskraft beschrieben, als vielmehr eine globale Bewertung in positive oder negative Richtung abgegeben. Ein solcher Effekt muss aber nicht als Störvariable betrachtet werden, sondern kann auch als *Konsequenz* transformationaler Führung aufgefasst werden, wenn ein höheres Ausmaß transformationaler Führungsverhaltensweisen mit höheren Sympathiewerten einhergeht.

Eine Interpretation für die durchschnittliche Annäherung der Selbsteinschätzungswerte der Führungskräfte an die Fremdeinschätzungen durch die Mitarbeiter kann in mindestens zwei Richtungen erfolgen:

Evaluationsstudie zur Förderung transformationaler Führung

- Die Führungskräfte richten entweder ihre Selbsteinschätzung im Führungsfeedback II an den rückgemeldeten Ergebnissen der Fremdeinschätzung aus dem Führungsfeedback I aus, ohne eine eigenständige Bewertung ihres aktuellen Verhaltens vorzunehmen oder
- die Führungskräfte sind aufmerksamer gegenüber ihrem eigenen Führungsverhalten geworden und können somit ihr Verhalten objektiver – im Sinne der Außenwirkung – beschreiben.

4. Zusammenfassung und Ausblick

Auf Grund der hohen empirischen Evidenz für die Effektivität des transformationalen Führungsmodells in Hinblick auf verschiedene subjektive und objektive Erfolgsmaße (vgl. Kapitel 2.3) steht die Frage im Vordergrund, ob und wie ein solches Führungsverhalten erlernt werden kann. Auf der Basis der aktuellen empirischen Befunde zur Förderung transformationalen Führungsverhaltens durch verschiedene Interventionsprogramme (vgl. Kapitel 2.4) wurde eine eigene Evaluationsstudie dargestellt (vgl. Kapitel 3), die mit 24 Führungskräften der mittleren und unteren Hierarchieebene einer Bank und deren Mitarbeitern durchgeführt wurde. Neben Gruppenworkshops wurden auch Einzelcoachings eingesetzt, um die Führungskräfte in der individuellen Ausgestaltung transformationaler Führung zu unterstützen. Im Rahmen eines quasiexperimentellen Versuchsdesigns wurden qualitative und quantitative Selbst- und Fremdbeschreibungsdaten erhoben, um Fragestellungen zu Wirksamkeit, Wirkungen und Wirkfaktoren der Interventionsmodule beantworten zu können.

Erste Ergebnisse weisen darauf hin, dass die durch einen standardisierten Fragebogen (MLQ nach Felfe & Gohl, 2003) erfassten Ausprägungen der Führungsstile nicht die durch die Intervention intendierten, erwarteten Veränderungen aufwiesen. Es kam aber in der zweiten Durchführung des Führungsfeedbacks zu einer Annäherung der Selbsteinschätzungen der Führungskräfte an die Fremdeinschätzung durch deren Mitarbeiter. Die Einschätzung der Wirksamkeit der Interventi-

onsmodule durch die Führungskräfte anhand subjektiver Erfolgsmaße fiel durchweg positiv aus.

Die endgültige Auswertung der Daten bleibt abzuwarten, bevor abschließende Aussagen zur differentiellen Wirksamkeit und Wirkung von Gruppenworkshops und Einzelcoachings gemacht werden können. Abschließend muss angemerkt werden, dass die Durchführung wissenschaftlicher Studien in der betrieblichen Praxis besondere Herausforderungen birgt, wie Ellam-Dyson und Palmer (2008) in ihrem Erfahrungsbericht über eine Prä-Post-Untersuchung mit Kontrollgruppe zur Coachingevaluation „in freier Wildbahn“ eindrucksvoll beschreiben. So erwiesen sich auch in der hier dargestellten Studie die Umsetzungsmöglichkeit bestimmter präferierter Forschungsdesigns (z.B. randomisierte Zuteilung der Führungskräfte auf die Interventionsbedingungen), die leitfadenorientierte Durchführung von Interventionen (durch z.B. Veränderung von Coachingzielen auf Grund betrieblicher Umstrukturierungsmaßnahmen) oder die Einhaltung von Erhebungszeitpunkten relevanter Daten (z.B. durch Urlaubs- oder Krankheitszeiten von Teilnehmern während der Führungsbefragungen) als schwierig oder gar unmöglich. Allerdings scheinen für die ökologische Validität der Ergebnisse Laborstudien wenig geeignet, wenn es um die Frage geht, ob der Ansatz der transformationalen Führung ein sinnvoller Gegenstand der Führungskräfteentwicklung in der betrieblichen Praxis sein kann.

Literatur

- Atwater, L., Ostroff, Ch., Yammarino, F. & Fleenor, J. (1998). Self-other agreement: Does it really matter? *Personnel Psychology*, 51, 577-598.
- Avolio, B.J. (1999). *Full leadership development. Building the vital forces in organizations*. Thousand Oaks: Sage.
- Avolio, B.J. & Bass, B. M. (1988). Transformational leadership, charisma, and beyond. In J. G. Hunt, B. R. Baliga, H. P. Dachler & C. A. Schriesheim (Eds.), *Emerging leadership vistas* (pp. 29-50). Lexington, MA: Lexington Books.

Evaluationsstudie zur Förderung transformationaler Führung

- Avolio, B.J. & Bass, B.M. (1998). You can drag a horse to water but you can't make it drink and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 441-462.
- Avolio, B.J., Bass, B.M., & Jung, D.I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 441-462.
- Avolio, B.J., Waldman, D.A. & Einstein, W. O. (1988). Transformational leadership in a management game simulation. *Group and Organization Studies*, 13, 59-80.
- Barling, J., Weber, T. & Kelloway, E.K. (1996). Effects of transformational leadership training on attitudinal and financial outcomes: A field experiment. *Journal of Applied Psychology*, 81, 827-832.
- Bass, B.M. (1985). *Leadership performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B.M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18, 19-31.
- Bass, B.M. & Avolio, B.J. (1990a). Training and development of transformational leadership: Looking to 1992 and beyond. *European Journal of Industrial Training*, 14, 21-27.
- Bass, B.M. & Avolio, B.J. (1990b). *Transformational leadership development: Manual for the multifacator leadership questionnaire*. Paolo Alto: Consultino Psychologists Press.
- Bass, B.M. & Avolio, B.J. (Eds.). (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks: Sage.
- Bass, B.M. & Avolio, B.J. (1995). *MLQ Multifactor Leadership Questionnaire. Technical report, leader form, rater form, and scoring key for MLQ form 5x-short*. Binghampton: Mind Garden.
- Bass, B.M. & Avolio, B.J. (1999). *Training Full Range Leadership*. Redwood City: Mind Garden.

- Bennis, W. & Nanus, B. (1985). *Leaders. The strategies for taking charge*. New York: Harper & Row.
- Böning, U. (1994). Ist Coaching eine Modeerscheinung? In L.M. Hofmann & E. Regnet (Hrsg.), *Innovative Weiterbildungskonzepte* (S.171-185). Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.
- Böning, U. & Fritschle, B. (2005). *Coaching fürs Business. Was Coaches, Personaler und Manager über Coaching wissen müssen*. Bonn: ManagerSeminare Verlags GmbH.
- Brown, F.W. & Dodd, N.G. (1999). Rally the troops or make the train run on time: The relative importance of contingent reward and transformational leadership. *Leadership and Organizational Development Journal*, 20, 291-299.
- Burns, J. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Conger, J.A. & Kanungo, R.N. (1988). Training charismatic leadership: A risky and critical task. In J.A. Conger & R.N. Kanungo (Eds.), *Charismatic leadership. The elusive factor in organizational effectiveness* (pp. 309-323). San Francisco: Jossey-Bass.
- Conger, J.A. & Kanungo, R.N. (1998). *Charismatic leadership in organizations*. Thousand Oaks CA: SAGE.
- Dvir, T., Eden, D. & Avolio, B. & Shamir, B. (2002). Impact of transformational leadership on follower development and performance: A field experiment. *Academy of Management Journal*, 45, 735-744.
- Ellam-Dyson, V. & Palmer, S. (2008). The challenges of researching executive coaching. *The Coaching Psychologist*, 4 (2), 79-84.
- Felfe, J. (2005). *Charisma, transformationale Führung und Commitment*. Köln: Kölner Studien Verlag.
- Felfe, J. & Goihl, K. (2003). Deutsche überarbeitete und ergänzte Version des Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ). In A. Glöckner-Rist (Hrsg.), *ZUMA-Informationssystem. Elektronisches Handbuch sozialwissenschaftlicher Erhebungsinstrumente*. Version 7.00. Mannheim: Zentrum für Umfragen, Methoden und Analysen.

Evaluationsstudie zur Förderung transformationaler Führung

- Fischer-Epe, M. (2002). *Coaching: Miteinander Ziele erreichen* (2.Aufl.). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Frese, M., Beigel, S. & Schoenborn, S. (2003). Action training for charismatic leadership: Two evaluations of studies of a commercial training module on inspirational communication of a vision. *Personnel Psychology*, 56, 671-697.
- Gardner, W.L. & Avolio, B.J. (1998). The charismatic relationship: a dramaturgical perspective. *Academy of Management Review*, 32, 32-58.
- Gebert, D. (2002). *Führung und Innovation*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Geyer, A. & Steyrer, J. (1998). Messung und Erfolgswirksamkeit transformationaler Führung. *Zeitschrift für Personalforschung*, 12 (4), 377-401.
- Haccoun, R.R. & Hamtiaux, T. (1994). Optimizing knowledge test for inferring learning acquisition levels in single group training evaluation designs: The internal referencing strategy. *Personnel Psychology*, 47, 593-604.
- Hater, J.J. and Bass, B.M. (1988). Supervisors' Evaluations and Subordinates' Perceptions of Transformational and Transactional Leadership. *Journal of Applied Psychology*, 73, 695-702.
- Jung, D. I. & Avolio, B. J. (2000). Opening the black box: An experimental investigation of the mediating effects of trust and value congruence on transformational and transactional leadership. *Journal of Organizational Behaviour*, 21, 949-964.
- Kelloway, E.K., Barling, J. & Helleur, J. (2000). Enhancing transformational leadership: The roles of training and feedback. *Leadership and Organization development*, 21 (3), 145-149.
- Laux, L. (1992). *Selbstdarstellung und Selbstinterpretation: Herausforderung für die Persönlichkeitspsychologie*. Unveröffentlichtes Memorandum Nr. 20, Lehrstuhl Psychologie IV. Otto-Friedrich-Universität Bamberg.
- Martin, R. & Epitropaki, O. (2001). Role of organizational identification on implicit leadership theories (ILTs), transformational leadership and work attitudes. *Group Processes and Intergroup Relations*, 4 (3), 247-262.

- Müller, S. (2009). *Qualitative Evaluation eines Führungskräfte-Entwicklungsprogramms: Interviews und multiperspektivische Feedbacks*. Unveröffentlichte Diplomarbeit, Otto-Friedrich-Universität Bamberg.
- Peus, C. (2005). *Impact of Different Leadership Styles on Followers' Innovativeness, Performance-Related Attitudes, an Organizational Performance*. Ketsch/Rhein: Mikroform.
- Pillai, R., Schriesheim, C.A. & Williams, E.S. (1999). Fairness perceptions and trust as mediators for transformational and transactional leadership: A two-sample study. *Journal of Management*, 25, 897-933.
- Rathgeber, K. (2005). *270°-Beurteilung von Führungsverhalten: Interperspektivische Übereinstimmung und ihr Zusammenhang mit Erfolg – eine Befragung in der Automobilindustrie*. Dissertation an der Technischen Universität Chemnitz.
- Rathgeber, K. & Jonas, K. (2003). Transformationale Führung: Mehr Leistung, weniger Stress? In P. Creutzfeldt, *Die gesunde Organisation. Grundlagen, Konzepte, Praxis* (S.55-75). Düsseldorf: VDM Verlag Dr. Müller.
- Rauen, Ch. (Hrsg.). (2000). *Handbuch Coaching*. Göttingen: Hogrefe.
- Rauen, Ch. (2003). *Coaching*. Göttingen: Hogrefe.
- Riedelbauch, K. & Laux, L. (in Vorbereitung). *Persönlichkeitscoaching*.
- Rowold, J., & Radstaak, J. (2005). Transformationale Führung und Training von Transformationaler Führung. In: J. Rowold & G. Rowold (Hrsg.). *Werkbuch Leadership* (S. 25-37). Münster: MV Wissenschaft.
- Rowold, J., & Rowold, G. (2005). Leadership – ein 1jähriges Erfolgsprogramm. Hintergründe und Konzeption. In: J. Rowold & G. Rowold (Hrsg.). *Werkbuch Leadership* (S. 13-23). Münster: MV Wissenschaft.
- Schreyögg, A. (1996). *Coaching. Eine Einführung in Praxis und Ausbildung* (2. Aufl.). Frankfurt/Main: Campus Verlag.
- Schreyögg, A. (2002). *Konflikt-Coaching*. Frankfurt/ Main: Campus Verlag.

Evaluationsstudie zur Förderung transformationaler Führung

- Seltzer, J., Numerof, R. & Bass, B. (1989). Transformational leadership: Is it a source of more burnout and stress? *Journal of Health and Human Resources*, 1, 174-185
- Towler, A.J. (2003). Effects of charismatic influence training on attitudes, behavior, and performance. *Personnel Psychology*, 56, 363-381.
- Turner, N., Barling, J. & Zacharatos, A. (2002). Positive Psychology at Work. In C.R. Snyder & S.J. Lopez (Eds.), *Handbook of positive Psychology* (pp. 715-728). Oxford: University Press.
- Winkler, I. (2004). Aktuelle theoretische Ansätze der Führungsforschung. Schriften zur Organisationswissenschaft (Nr.2). Lehrmaterial TU Chemnitz.