

Kurzbericht zur Studie:

Intensivtraining für Ausstrahlung und Transformationale Führung mit dem Zürcher Ressourcen Modell (ZRM)

Eine Studie über die Effekte eines ressourcenaktivierenden Selbstmanagementtrainings auf die Ausstrahlung von Führungspersonen

Inhaltsverzeichnis

I Theoretischer Teil

1. Was ist eine erfolgreiche Führungskraft? 1
2. Transformationale Führung nach Bass 2
3. Selbstmanagement und Führung..... 8

II empirischer Teil

4. Studiendesign der Wirksamkeitsstudie..... 14

I Theoretischer Teil

1. Was ist eine erfolgreiche Führungskraft?

Diese Frage ist sehr schwierig allgemein zu beantworten. Wurden früher Kostenminimierung und Produktinnovation als wesentliche Merkmale von Führungserfolg bezeichnet – welche eher als kurzfristige Erfolge bezeichnet werden können –, so stehen heute Nachhaltigkeit und langfristiges Überleben einer Unternehmung im Betrachtungsfeld.

Welche Kompetenzen muss nun eine Führungsperson mitbringen oder entwickeln, damit sie eine Unternehmung nachhaltig erfolgreich in die Zukunft führen kann? Im Rahmen der Globe-Studie (vgl. Scheitler, 2005, S. 48) wurden weltweit in 61 Ländern und allen Kontinenten insgesamt über 17 000 Personen aus 800 Unternehmen zum Thema Führungserfolg und Führungskompetenz befragt, sechs globale Führungsdimensionen konnten daraus verdichtet werden: Charismatisch, Team-orientiert, sich selbst schützend, beteiligt, menschlich und autonom. Diese sechs grundlegenden Klassen repräsentieren Führungsattribute in allen an der Studie beteiligten Ländern. In ihrer Zusammenfassung schreibt Weibler (2001):

Insbesondere wird weltweit eine wertbasierte Führung gewürdigt, die visionäre Zukunftsgestaltung mit motivierender Begeisterungsfähigkeit verbindet. Leistungsorientierung und Entschlossenheit gehören hier ebenso dazu wie persönliche Integrität und die Bereitschaft, eigene Interessen zugunsten der Unternehmensziele zu vernachlässigen. (S. 32)

Die Erkenntnisse aus der weltweit durchgeführten Globe-Studie lassen darauf schliessen, dass die so genannten „soft skills“, dies sind psychologische Faktoren, vermehrt erforderliche Kompetenzen für Führungspersonen darstellen.

Dass Charisma für eine Führungsperson eine zentrale „Kompetenz“ darstellt, ist nichts Neues, Max Weber hat schon im Jahre 1921 in seiner Herrschaftssoziologie über charismatische Führung geschrieben. Das Wort Charisma stammt aus dem Griechischen und bedeutet soviel wie Gnadengabe (,charis' = Gnade, -,ma' = Gabe oder Geschenk) (vgl. Neuberger, 2002, S. 143). Eine Person wird demzufolge von diesem Gnadengeschenk berufen und somit wird sie zur faszinierenden

Persönlichkeit. Wesentlich vor allem für den heutigen Kontext erscheint Webers Frage, welche Kräfte Stagnation und Stabilität beziehungsweise Wandel und Veränderung bewirken. Seit Beginn der 90er Jahre hat sich ein beständiger Wandel im Kontext der Unternehmen etabliert. Heute steht die folgende Frage im Zentrum: „Wie können die Unternehmen auf die stetig wachsenden Anforderungen [Wettbewerbsdruck, Internationalisierung, Informationstechnologie] reagieren, geschweige denn noch eine aktiv gestaltende Rolle einnehmen?“ (Felfe, 2003, S. 7). Charisma wird zu einem Konzept für Veränderung und Innovation auf der Grundlage individueller Verantwortung und Kreativität. So gelingt es charismatischen Führungspersonen, mit Hilfe einer attraktiven Vision und besonderen persönlichen Fähigkeiten sich gegenüber rational-legalen Autoritäten durchzusetzen, indem sie eine besondere Beziehung und Bindung zu ihren Geführten entwickeln (vgl. Avolio & Bass, 2004, S. 19).

Der Prozess, bei welchem Führungspersonen die Wertvorstellungen und Emotionen der Mitarbeitenden beeinflussen, steht im Mittelpunkt jüngerer charismatischer oder transformationaler Führungsforschung (vgl. Yukl, 2006, S. 249).

2. Transformationale Führung nach Bass

Neuere Theorien transformationaler Führung wie jene von Bass konzentrieren sich mehr auf die Erreichung pragmatischer Zielsetzungen denn auf die Hebung der Moral bei Mitarbeitenden oder sozialer Reformen (vgl. Yukl, 2006, S. 250). Bass' Konstrukt von transformationaler Führung lässt sich auch mit Webers Konzept von Charisma vergleichen. Bass (1999, S. 18) schreibt, dass er selbst Webers Beschreibung von Charisma (1924/1947) studierte und Charisma als einen Faktor in sein eigenes Konstrukt von transformationaler Führung integrierte. Felfe zufolge (2003, S. 39) finden sich weitgehende Übereinstimmung zwischen Webers und Bass' Konstrukt: erstens erlangt charismatische und transformationale Führung für beide dann an Bedeutung, wenn Veränderungen im Kontext des Unternehmens auftreten; zweitens erachten Weber und Bass die Führungspersönlichkeit und die emotionale Bindung der Mitarbeitenden als wesentliche Voraussetzung für charismatische Führung; drittens gehen beide davon aus, dass die Führungsperson eine Vision vorgibt sowie die Bereitschaft zur Übernahme persönlicher Verantwortung zeigt.

Bass (1999) geht davon aus, dass Charisma nicht – wie bei Weber – nur wenigen „Auserwählten“ vorbehalten ist. Nach Bass handelt es sich vielmehr um ein spezifisches Führungsverhalten, welches auch lernbar und trainierbar ist. Avolio & Bass (1988) haben ein Konstrukt entwickelt, welches sie den „Full Range of Leadership“ nennen. Mit Hilfe von qualitativen Pilotstudien und explorativen Faktorenanalysen wurde das Konstrukt des „Full Range of Leadership“ entwickelt und überprüft (Avolio & Bass, 2004; Avolio, Bass & Jung 1999; Bass 1999). Heute beinhaltet der „Full Range of Leadership“ drei Kernkomponenten: 1. Transformationale Führung, 2. Transaktionale Führung und 3. Laissez-Faire-Führung (Avolio & Bass, 2004, S. 52 und Bass 1999, S. 11).

Laissez-Faire-Führung

Diese Strategie ist durch Passivität und einen weitgehenden Verzicht auf Führung geprägt. Durch Abwesenheit der Führungskraft oder Entscheidungsverzögerung durch die Führungskraft ist die Führung nicht nur ineffektiv, sondern verursacht selber Probleme. Führungspersonen, welche Laissez-Faire-Führung ausüben, vermeiden es, bei wichtigen Fragestellungen beteiligt zu werden, sind nicht greifbar, wenn sie gebraucht werden und verschieben die Beantwortung dringender Fragen auf später (vgl. Bass, 1999, S. 21 und Avolio et al. 1999, S. 441).

Transaktionale Führung

Das transaktionale Modell von Führung interpretiert Führung als einen sozialen Austauschprozess, in welchem sich Führungspersonen und Mitarbeitende gegenseitig beeinflussen. So bringen Mitarbeitende ihren Führungspersonen Unterstützung und Anerkennung als Gegenleistung für den vom Vorgesetzten erbrachten Koordinationsaufwand sowie seine Kompetenz entgegen (vgl. Avolio & Bass, 2004, S. 3). Es ist wie in Burns' Konzept der transaktionalen Führung ein Handel – ein Austausch im Sinne von „du gibst mir und ich gebe dir“ – erkennbar. Transaktionale Führung basiert

auch auf Verstärkung: Für das, was sie tun oder lassen, haben die Geführten mit positiven oder negativen Sanktionen zu rechnen (vgl. Avolio & Bass, 2004, S. 24 und Judge & Piccolo, 2004, S. 757). Bass (1999, S. 10) geht davon aus, dass die Partner rational entscheiden und den Nutzen kalkulieren. Dabei spielen die gegenseitigen Wahrnehmungen, Interpretationen und Ursachenzuschreibung für das Verhalten von Vorgesetzten und Mitarbeitenden eine entscheidende Rolle. Ursachenzuschreibungen – beispielsweise ob erfolgreiche Leistung auf den Zufall, die besondere Anstrengung eines Mitarbeiters oder die äusseren Rahmenbedingungen zugeschrieben wird – wirken sich unmittelbar auf das Austauschverhältnis aus. Attributionstheorien der Führung können daher dem Ansatz der transaktionalen Führung zugerechnet werden (vgl. Felfe, 2003, S. 24).

Transformationale Führung

Das Konstrukt der transformationalen Führung erweitert die Beschreibung des Austauschprozesses. Sie setzt beim Normalniveau der ‚erwarteten Anstrengung‘ an, die mittels transformationaler Führungstechniken zu einer ‚Extra-Anstrengung‘ erhöht wird (vgl. Avolio & Bass, 2004, S. 26). Bass (1999, S. 21) hebt hervor, dass transformationale Führung nicht nur von den aktuellen Bedürfnissen und Motiven der Mitarbeitenden ausgeht, sondern neue, vor allem höhere Bedürfnisse und Anspruchsniveaus bei den Mitarbeitenden zu wecken und die Organisationskultur zu verändern vermag.

Mit höheren Bedürfnissen und Motiven ist gemeint, dass mehr als die unmittelbare Selbstverwirklichung der Mitarbeitenden von den Führungspersonen angestrebt wird, sondern auch das Wohl der Unternehmung und der Gesellschaft mit in die Ideale und Motive aller im Unternehmen beteiligten Menschen eingeschlossen werden sollte. So wird das rationale Kalkül der transaktionalen Austauschbeziehung aufgehoben und schlussendlich mehr Leistungsbereitschaft bei den Mitarbeitenden hervorgerufen als zuvor von den Führungspersonen sowie auch von den Mitarbeitenden erwartet wurde. Bass & Avolio plädieren nicht für ein Entweder-Oder, sondern gerade für die Kombination dieser beiden Führungsstrategien, nur so kann eine zusätzliche Leistungsanstrengung, welche für das Überleben der Unternehmen angesichts zunehmenden Wettbewerbs entscheidend ist, erreicht werden (vgl. Bass 1999, S. 11).

Das Konstrukt der transformationalen Führung nach Bass & Avolio schliesst vier Faktoren mit ein, die so genannten ‚four I’s“: ‚Idealized Influence‘, ‚Inspirational Motivation‘, ‚Intellectual Stimulation‘ und ‚Individualized Consideration‘. Im Folgenden werden die vier Faktoren umschrieben (vgl. Avolio & Bass, 2004, S. 28; Bass, 1999; Bass & Avolio, 1990, S. 22; Avolio, Waldmann, Yammarino, 1991, S. 13-15).

Idealized Influence/ Charisma

Ins Deutsche kann dieser Faktor mit ‚idealisierter Einflussnahme‘ übersetzt werden. Eine Führungsperson, welche in diesem Sinne führt, nimmt Einfluss auf ihre Mitarbeitenden durch Vorbildlichkeit und Glaubwürdigkeit. Hierzu gehört, dass Führungspersonen ihre persönlichen Ziele und Bedürfnisse zugunsten anderer Menschen zurückstellen. Durch dieses Verhalten wirken Führungspersonen glaub- und vertrauenswürdig auf ihre Mitarbeitenden. Ausserdem stellen transformationale Führungspersonen hohe Erwartungen an ihre Mitarbeitenden und sind selbst in der Lage, diese Erwartungen zu erfüllen und vorzuleben. Ihr Handeln ist dabei an ethischen und moralischen Prinzipien ausgerichtet. Der Faktor ‚Idealized Influence/Charisma‘ umschreibt ein Führungsverhalten, in welchem die Führenden über ihre Wertvorstellungen sprechen, ethische und moralische Auswirkungen ihrer Entscheidungen überdenken, eine Vision haben, den persönlichen Nutzen hinter den Gesamtnutzen stellen und deren Handeln von den Mitarbeitenden akzeptiert wird. Die Mitarbeitenden bringen ihnen hierfür Bewunderung, Respekt und Vertrauen entgegen, sie identifizieren sich mit ihrer Führungskraft und versuchen, sich an deren Verhalten zu orientieren.

Inspirational Motivation

„Inspirational Motivation“ bedeutet auf Deutsch ‚Motivation durch Begeisterung‘. Mit attraktiven Visionen und Vorstellungen von zukünftigen Entwicklungen vermittelt die transformationale Führungsperson einen Sinnzusammenhang, das heisst die Führungsperson vermittelt Aufgaben an die Mitarbeitenden so, dass diese einen Sinn in ihrem Tun erkennen können und sie wissen, weshalb sie eine Aufgabe erledigen. Mit ‚Inspirational Motivation‘ werden Führungsverhaltensweisen umschrieben, welche beinhalten, dass die Führungsperson optimistisch über die Zukunft spricht, Begeisterung zeigt für die Ziele, die erreicht werden müssen, für die Mitarbeitenden motivierende Zukunftsziele formuliert und ihre persönliche Zuversicht zeigt, dass diese Ziele erreicht werden können.

Intellectual Stimulation

„Anregung zu kreativem und unabhängigem Denken“ heisst die Übersetzung des Faktors ‚Intellectual Stimulation‘. Indem Führungspersonen ihre Annahmen und deren Sinn immer wieder hinterfragen und unterschiedliche Perspektiven zum Problemlösen suchen, zeigen sie eine ‚Anregung zu kreativem und unabhängigem Denken‘. Dazu gehört es ebenfalls, dass die Mitarbeitenden dazu aufgefordert werden, Probleme aus verschiedenen Standpunkten aus zu betrachten und dass ihnen neue Wege aufgezeigt werden, wie Aufgaben bewältigt werden können. Mitarbeitende werden von einer Führungsperson, die zu kreativem Denken anregt, aufgefordert, Werte, Überzeugungen und Verhaltensweisen – sowohl ihre eigenen als auch diejenigen anderer oder der Organisation – zu hinterfragen.

Individualized Consideration

„Individualized Consideration“ bedeutet übersetzt ‚individuelle Berücksichtigung und Förderung‘. Die transformationale Führungsperson nimmt ihre Mitarbeitenden als einzelne Individuen wahr und ist nicht nur an ihrer Arbeitskraft interessiert, sondern erkennt ihre unterschiedlichen Bedürfnisse und individuellen Motive. Die Mitarbeitenden werden von der Führungskraft individuell gefördert und gefordert, wichtig dabei ist es, dass die Führungsperson die persönlichen Voraussetzungen der Mitarbeitenden berücksichtigt und in einem unterstützenden Klima individuell unterschiedlich ihren Mitarbeitenden Lernchancen oder Autonomie anbietet. Transformationale Führungskräfte sehen sich selbst auch als Mentor und Coach und verstehen es, eine partnerschaftliche Kommunikation zu pflegen und ihren Mitarbeitenden effektiv zuzuhören. Der Faktor ‚Individualized Consideration‘ umfasst Führungsverhaltensweisen wie Zeit investieren, um Mitarbeitende zu trainieren und zu coachen, anderen bei der Entwicklung ihrer Stärken zu helfen und Mitarbeitende als Individuen mit eigenen Zielen und Bedürfnissen wahrzunehmen.

Die vier Faktoren – die ‚four I’s‘ –, welche oben skizziert wurden, kämpfen bis heute mit einem Benennungsproblem. Der Begriff ‚Idealized Influence‘ ersetzte bei Bass (Bass, 1999, S. 19 und Barbuto & Burbach, 2006, S. 52) anfänglich den Begriff Charisma. Die Ersetzung vom ursprünglichen Begriff Charisma durch ‚Idealized Influence‘ wird von Bass & Avolio (2004) damit erklärt, dass der Begriff Charisma mit Vorbehalten und Missverständnissen verbunden ist. Charisma wird manchmal im Zusammenhang mit Aura und anderen eher esoterischen als theoretischen Konstrukten in Zusammenhang gebracht. Einen zweiten negativen Touch hat der Begriff Charisma durch Machtausübende der Politik wie beispielsweise Hitler oder Mussolini erhalten (vgl. Bass 1999, S. 19). Auch ihnen ist es gelungen, Menschen für ihre Vision zu gewinnen, Bass spricht hier von einem Pseudocharisma (vgl. Bass, 1999, S. 21). Trotzdem hat sich der Begriff Charisma bis heute nicht aus dem Konstrukt der transformationalen Führung verbannen lassen. Im Handbuch zum „Multifactor Leadership Questionnaire“, in welchem Avolio & Bass (2004) das Konstrukt der transformationalen Führung und dessen Validierung vorstellen, wird neben dem Begriff ‚Idealized Influence‘ auch der Begriff Charisma weiterverwendet (vgl. Avolio & Bass, 2004, S. 56). Auch andere Autoren wie Barling (1996), Felfe (2003) und Conger & Kanungo (1998) verwenden den Begriff Charisma anstelle

des Begriffs ‚Idealized Influence‘. Es scheint so zu sein, dass der Begriff ‚Idealized Influence‘ sich nicht durchzusetzen vermochte und der Begriff Charisma dafür durch eine verbesserte klare theoretische Konzeption an Anerkennung gewinnen konnte. Der Verständlichkeit halber wird bei der vorliegenden Arbeit ebenfalls der Begriff Charisma weiterverwendet.

Zum Konstrukt des „Full Range of Leadership“ mit den drei Kernkomponenten „Laissez-Faire“, „Transaktionale und Transformationale Führung“, entwickelten Bass & Avolio (1999) einen standardisierten Fragebogen, welchen sie den „Multifactor Leadership Questionnaire“ (MLQ) nennen. Ein standardisierter Fragebogen hilft, ein Konstrukt zu überprüfen und erlaubt weitere interessante Fragestellungen wie beispielsweise „was sind die zu erwartenden Effekte von transformationaler Führung?“ und „ist transformationale Führung erlernbar?“ Vor allem der ersten Frage haben sich verschiedenste Studien gewidmet.

Effekte transformationaler Führung

Um Effekte transformationaler Führung zu messen, werden subjektive und objektive Messverfahren eingesetzt. Als objektiv werden jene Verfahren betrachtet, welche Messwerte wie beispielsweise Verkaufszahlen, Marktanteil, Verschuldungsgrad, Gewinn pro Aktie oder andere betriebswirtschaftlichen Kennziffern wie Liquidität und Profitabilitätszuwachs messen (vgl. Felfe, 2003, S. 136). Objektive Daten stützen sich auf die so genannten „harten Faktoren“, subjektive Messverfahren beziehen sich auf Aussagen und Beobachtungen von Menschen, in diesem Fall auf jene von Mitarbeitenden oder der Führungspersonen selber. Während subjektive Erfolgskriterien zahlreiche Urteilsfehler beinhalten, widerspiegeln sie in der Regel ein Gesamturteil, objektive Kriterien berücksichtigen meist nur einen bestimmten Ausschnitt, welcher unter Umständen wesentlich durch externe Einflussfaktoren bestimmt ist, wie beispielsweise Verkaufszahlen (vgl. Felfe, 2003, S. 133).

Diese subjektiven und objektiven Daten werden dann mit transformationaler Führung in einen Zusammenhang gebracht, um Aussagen über Effekte transformationaler Führung machen zu können.

Transformationale Führung und Effekte aus subjektiven Messverfahren

Mit dem subjektiven Messverfahren des MLQ, welches auf Aussagen von Mitarbeitenden beruht, wurden Erfolge transformationaler Führung gemessen. So berichten beispielsweise Barling, Weber & Kelloway (1996, S. 827) von einer erhöhten Mitarbeiterzufriedenheit und einer stärkeren Bindung der Mitarbeitenden an das Unternehmen bei transformationalen Führungspersonen. Scandura & Williams (2004, S. 469) berichten Ähnliches. Auch die Forschergruppe um Dvir bestätigte diese Befunde und zeigt in ihren Untersuchungen auch eine erhöhte Motivation bei Mitarbeitenden, welche für eine transformationale Führungsperson arbeiten, auf (vgl. Dvir, Eden, Avolio, Shamir, 2002, S. 736). Weitere Effekte von transformationaler Führung, welche in unterschiedlichen Studien berichtet wurden, sind Aufgabenklarheit (vgl. Kirckpatrick & Shelly, 1996, S. 47), Rollenklarheit, faires Verhalten und Altruismus bei den Mitarbeitenden, Anstand und Zivilcourage bei den Mitarbeitenden (vgl. Podsakoff, MacKenzie & Bammert, 1996, S. 275) sowie Kreativität bei den Mitarbeitenden (vgl. Shin & Shou, 2003, S. 704). Feinberg, Ostroff und Burke (2005, S. 483) schliessen aus ihrer Untersuchung darauf, dass transformationale Führung die Konsensfindung innerhalb einer Gruppe unterstützt. In einer erst kürzlich erschienenen Studie von Keller (2006) wird von einem positiven Effekt von transformationaler Führung auf die Qualität technischer Forschungsprojekte berichtet (vgl. Keller, 2006, S. 208). Ein Interaktionseffekt von transformationaler Führung durch den Dirigenten und positiver Stimmung der Musiker auf den künstlerischen Erfolg eines Orchesters weist die Studie von Boerner und Streit (2006, S. 3) auf. In seiner Metaanalyse zu Teamperformanz kommt Stewart (2006, S. 29) zum Ergebnis, dass transformationale Führung die Teamperformanz verbessert.

Felfe stellt zusammenfassend fest, dass die Korrelation zwischen subjektiven Leistungsdaten und transformationaler Führung im Durchschnitt bei $r = .48$ liegen (vgl. Felfe, 2002, S. 130).

Transformationale Führung und Effekte objektiver Messverfahren

Alle die oben genannten Effekte sind sehr positiv und es erscheint nachvollziehbar, dass diese Effekte wertvoll für einen Betrieb sein können. All diese Effekte zeigen aber noch keinen direkten Zusammenhang zum Unternehmenserfolg auf, welcher nur mit objektiven Verfahren gemessen werden kann. Nach Felfe existieren nur sehr wenige Studien, welche objektive Erfolgskriterien erhoben (vgl. Felfe, 2003, S. 134). Jedoch korreliert die transformationale Führung auch mit objektiven Leistungsindikatoren, wenn auch nicht so stark wie mit subjektiven Indikatoren (vgl. Gebert & Von Rosenstil, 2002, S. 226). Ein Beispiel für die Messung objektiver Leistungsdaten liefern Barling et al. (1996). Sie haben den Zusammenhang zwischen transformationaler Führung und Anzahl von Kreditkarten, Verkäufen und abgeschlossener Darlehensverträgen bei einer kanadischen Bank durchgeführt. Die drei Autoren kamen zum Ergebnis, dass durch transformationale Führung die Verkäufe von Kreditkarten sowie Darlehensvertragsabschlüsse höher lagen als bei transaktionaler Führung, allerdings sind die Ergebnisse nicht signifikant, sondern geben laut den Autoren einen Trend an (vgl. Barling et al., 1996, S. 830).

Felfe (2003, S. 130) stellt eine Korrelation zwischen transformationaler Führung und objektiven Leistungsdaten von $r = .34$ fest, er gibt aber nicht an, bezüglich welcher objektiven Daten diese Korrelation zur transformationalen Führung besteht. Die Korrelation zwischen objektiven Indikatoren und transformationaler Führung ist somit tiefer als jene bei subjektiven Messwerten. Lowe, Kroek & Sivasubramaniam (1996) weisen darauf hin, dass davon ausgegangen werden kann, dass die „wahren“ Zusammenhänge zwischen den mit objektiven und subjektiven Kriterien ermittelten Werte zu finden sind.

Studien zur Trainierbarkeit transformationaler Führung

Der Trainierbarkeit transformationaler Führung haben sich bisher nur wenige Studien angenommen. Avolio und Bass (2004, S. 33) berichten von einer eigenen Studie aus dem Jahre 1998, in welcher mittels eines Trainings, die ‚Intellectual Stimulation‘ sowie die ‚Inspirational Motivation‘ bei Gemeindeführern signifikant erhöht werden konnte. Ähnliches konnte bei einer Studie von Dvir et al. (2002, S. 738-740) aufgezeigt werden, bei einer Verteidigungskompanie des israelischen Militärs konnte die Komponente der transformationalen Führung signifikant erhöht werden, leider werden keine Veränderungen der Ausprägungen der einzelnen Faktoren berichtet, sondern nur ein Gesamtergebnis, welches wenig aussagt über die spezifischen Effekte dieses Trainings.

Barling et al. (1996) führten ein Training für transformationale Führung mit Bankangestellten einer kanadischen Bank durch. Sie erreichten mittels eines eintägigen Gruppentrainings und vier Einzelsitzungen eine signifikante Erhöhung der Ausprägungen der Faktoren ‚Intellectual Stimulation‘ und ‚Individualized Consideration‘. Die Ausprägungen der Faktoren ‚Charisma‘ und ‚Inspirational Motivation‘ zeigten keine Trainingseffekte auf.

Barling et al. wie auch Dvir et al. verlangen nach mehr Forschungsarbeit bezüglich der Trainierbarkeit der transformationalen Führung. Erst wenn es möglich wird, alle vier Faktoren der transformationalen Führung mittels Trainings gezielt zu verbessern, kann auch mehr über die Effekte transformationaler Führung herausgefunden werden (Barling et al. 1996, S. 831).

Weitere Forschungsbefunde zu transformationaler Führung

In jüngster Zeit sind verschiedene Studien publik geworden, welche transformationale Führung untersuchten. Bono & Judge (2004) suchten nach Zusammenhängen von transformationaler Führung und Persönlichkeitsmerkmalen. Sie berichten in ihrer Metaanalyse, dass die „big Five“ Persönlichkeitsmerkmale lediglich 12% der Variabilität des Faktors ‚Charisma‘ und nur 5% und 6% der Variabilität der Faktoren ‚Intellectual Stimulation‘ und ‚Individualized Consideration‘ erklären (vgl. Bono & Judge, 2004, S. 906). Diese Befunde zeigen auf, dass transformationale Führung nur wenig auf Persönlichkeitsmerkmale zurückzuführen ist (vgl. a.a.O., S. 907). Einem etwas anderen Zusammenhang widmet sich die Studie von Sosik (2005). Dieser untersuchte den Zusammenhang

zwischen transformationaler Führung und Werten von Führungspersonen. Er kommt zum Ergebnis, dass „traditional, collectivistic work, self-transcendent, and self-enhancement values“ positiv mit charismatischer Führung korrelieren (vgl. Sosik, 2005, S. 236). Tucker, Turner, Barling, Reid und Elving (2006) zeigen in ihrer Untersuchung einen Zusammenhang von entschuldigendem Verhalten und transformationaler Führung auf. Eine Führungsperson wird von ihrem Mitarbeitenden als stärker transformational eingestuft, wenn sie sich für einen begangenen Fehler entschuldigte, als wenn sie dies unterliess (vgl. Tucker, Turner, Barling, Reid & Elving, 2006, S. 202). Diese Studie liefert damit einen Hinweis, wie die Untersuchung ‚kritischer Momente‘ die Führungsforschung weiterbringen könnte.

3. Selbstmanagement und Führung

Selbstmanagement-Kompetenz stellt eine Schlüsselkompetenz für Führungskräfte dar. Die Beherrschung des „Sich-selbst-managen“ ist eine wesentliche Voraussetzung für das „Fremdmanagement“, sprich für die Führung von Mitarbeitenden. Scheitler (2005, S. 37) schreibt, dass im Blick auf ein konstruktives Selbstmanagement die Führungsperson über die Fähigkeit verfügen muss, ihre Stärken und Schwächen richtig einschätzen zu können. Eine Führungsperson muss nach Scheitler „Fach- und Methodenkompetenz, soziale und personale Kompetenz besitzen“ (2005, S. 37). Notwendige Voraussetzungen für Sozialkompetenz sind Fähigkeiten und Fertigkeiten zur Optimierung von Interaktions- und Gruppenprozessen zur erfolgreichen Realisierung von Plänen und Zielen (vgl. a.a.O., S. 89). Personale Kompetenz beschreibt persönlichkeitsbezogene Dispositionen wie Einstellungen, Werthaltungen und Motive, die das Handeln von einer übergeordneten Ebene aus beeinflussen (vgl. a.a.O., S. 89 und S. 93). Sich selbst einzuschätzen, produktive Einstellungen, Werthaltungen, Motive und Selbstbilder zu entwickeln, eigene Begabungen, Motivationen, Leistungsvorsätze zu entfalten und sich ausserhalb und innerhalb der Arbeit kreativ entwickeln zu können, stellen die entscheidenden Fähigkeiten hierbei dar.

Definition und Umschreibung von Selbstmanagement

Beim Thema Führung wird von einer so genannten Fremdführung ausgegangen, das heisst, eine Führungsperson führt ihre Mitarbeitenden. Die Führungsperson steuert aber nicht nur das Fremdverhalten der Mitarbeitenden, sondern auch ihr eigenes Verhalten. Sie managet nicht nur andere Personen, sondern auch sich selbst, dieses ‚Sich-selbst-managen‘ wird in der psychologischen Fachsprache Selbstmanagement genannt (vgl. Kehr, 2003, S. 166). Selbstmanagement und Selbststeuerung sind zwei synonyme Begriffe, bei der vorliegenden Arbeit wird der Begriff Selbstmanagement verwendet. Kehr (2003, S. 167) zitiert eine passende Definition von Kanfer und Karoly (1982), welche der Komplexität von Selbstmanagement gerecht wird:

Self-management, while coping a wide range of processes, generally signifies the gradual assumption of control by the individual over cueing, rewarding, and correcting his or her own behaviour. The term suggests active client participation in goal setting and evaluation, in attention to internal and external responses, and in the use of cognitive processes to increase adaptive effectiveness. (S. 576)

Diese Definition unterscheidet internale und externale Prozesse, verbindet motivationale und volitionale Elemente und enthält die Annahme einer graduellen und damit entwickelbaren Fähigkeit zur Selbstregulation. Letztere ist für den Zweck einer Intervention grundlegend (vgl. Kehr, 2003, S. 167). Mit der Unterscheidung von internalen und externalen Prozessen wird angedeutet, dass ein Mensch Prozesse innerhalb der eigenen Person steuern muss – internale Prozesse –, wie beispielsweise Selbstbilder, Motive und Werthaltungen bilden, dass ein Mensch aber auch Prozesse gegen aussen – externale Prozesse –, wie beispielsweise das eigene Verhalten gegenüber anderen Menschen steuern kann. Motivationale Elemente werden beim Selbstmanagement gebraucht, um Ziele bilden zu können, volitionale Elemente tragen dazu bei, dass Handlungen, welche nicht motivational getragen werden, dennoch umgesetzt werden. Der Begriff der Volition bedeutet soviel wie die innere Kraft, welche dazu beiträgt, innere Barrieren bei der Handlungsumsetzung zu überwinden. Volition wird oft auch mit dem Begriff ‚Willensstärke‘ umschrieben.

Kanfer & Karoly wie auch Kuhl betonen, dass beim Selbstmanagement motivationale und volitionale Faktoren verbunden werden, dies ist gerade bei den Führungskräften aus einer anwendungsorientierten Perspektive von besonderem Interesse. Die Motivation einer Führungsperson bestimmt schliesslich nicht bloss ihre eigenes (Arbeits-) Verhalten, sondern dürfte sich auch auf das (Arbeits-) Verhalten der Mitarbeitenden auswirken (vgl. Kehr, 2003, S. 105). Gerade bei der transformationalen Führung, bei welcher die Vorbildfunktion und die Glaubwürdigkeit der Führungsperson von zentraler Bedeutung sind, dürfen die Motivation und die Volition der Führungsperson nicht vernachlässigt werden, sondern müssen im Gegenteil im Mittelpunkt der Betrachtung stehen. Unmotivierten Führungspersonen wird

es kaum gelingen, ihre Mitarbeitenden transformational zu führen und diese für ihre Ziele und Visionen zu begeistern. Kehr (ebd.) bemängelt, dass in der organisationspsychologischen Führungsforschung und speziell im Bereich von Führungskräfte Trainings für motivationale und, erheblich noch, für volitionale Fragen ein Forschungsdefizit besteht. So wurde bislang gefragt, wie eine Führungsperson Mitarbeitende besser motivieren kann, die Motivation der Führungskraft selbst wurde meist ausschliesslich durch die Gestaltung betrieblicher Anreizstrukturen zu steigern versucht (ebd.).

Das Zürcher Ressourcen Modell (ZRM)

Das Zürcher Ressourcen Modell wurde im Jahr 1992 von Frau Dr. Maja Storch und Herrn Dr. Frank Krause entwickelt. Es ist ein Selbstmanagement-Training, welches Menschen dabei helfen soll, immer öfter so zu handeln, wie sie es selbst wollen. Das ZRM beruht auf einem ressourcenorientierten Ansatz. Hierbei wird davon ausgegangen, dass jeder Mensch die meisten Ressourcen, welche er zur Lösung seiner Probleme benötigt, bereits in sich trägt (vgl. Storch & Krause, 2002, S. 17). Storch & Krause (2002, S. 13) heben drei Kennzeichen hervor, welche ihr theoretisches Modell und das Training, das zusammen mit der Theorie entwickelt wurde, in einen grösseren Rahmen einbetten.

1. **Integrationsabsichten:** Die Integration im Zürcher Ressourcen Modell findet auf zwei Ebenen statt. Erstens wird eine Verbindung zwischen Forschung und Praxis geschaffen, welche oft nicht hergestellt wird, und zweitens werden in diesem Modell aber auch unterschiedliche Theorien und Forschungsstränge vereint. Es wurde grosser Wert darauf gelegt, dass die verwendeten Theorien empirisch gut belegt sind und sie einen Nutzen für die Praxis zu erbringen vermögen. Im ZRM-Training werden beispielsweise Methoden aus der Psychoanalyse, der Verhaltens- und der Hypnotherapie eingesetzt sowie neurowissenschaftliche Befunde vermittelt.
2. **Ressourcenorientierung:** Im Zürcher Ressourcen Modell wird davon ausgegangen, dass die meisten Ressourcen, welche ein Mensch zur Bewältigung seiner Probleme braucht, in ihm selbst vorhanden sind. Das Zürcher Ressourcen Modell verwendet den Ressourcenbegriff in Anlehnung an neurowissenschaftliche Konzepte. Unter Ressourcen werden neuronale Erregungsmuster verstanden, die im Hinblick auf die Absichten und Ziele, welche die Personen im Laufe ihrer Entwicklung befolgen, unterstützend wirken können.
3. **Transfereffizienz:** Im ZRM-Training wird speziell darauf geachtet, dass die Motivation der Teilnehmenden unterstützt wird, sodass der Lern- und Entwicklungsprozess als lustvoll und belohnend erlebt wird und nicht als eine erswerliche Prozedur, die man nur mit genügend Disziplin zum Abschluss bringt. Eine wichtige Funktion für die Transfereffizienz übernimmt dabei der Ressourcenaufbau. So werden im Training systematisch individuelle Ressourcen aufgebaut, welche den Teilnehmenden in ihrem Alltag später zur Verfügung stehen und die ihre Handlungsbereitschaft unterstützen. Die im ZRM-Training praktizierte Expertenunabhängigkeit erleichtert ebenfalls den Transfer. Die Teilnehmenden gelangen in den Besitz von Expertenwissen und festigen dieses in Kleingruppen, in welchen sie auch selbst als Coaches aktiv werden. Am Ende des Trainings haben die Teilnehmenden erstens ein wichtiges Thema für sich erarbeitet und zweitens haben sie aber auch Wissen über psychologische Vorgänge erworben, das ihnen dabei hilft, problematische Situationen eigenständig zu analysieren und auch zu bewältigen.

Letztendlich treffen im Zürcher Ressourcen Modell die Bemühungen um Transfereffizienz mit den Integrationsabsichten zusammen. Um zu erreichen, dass alte Muster nachhaltig durch zielgerichtetes Handeln ersetzt werden können, stützt sich das Zürcher Ressourcen Modell „auf neurowissenschaftliche Ergebnisse zur Entstehung und zur *handlungssteuernden Funktion von unbewusst verlaufenden Automatismen*“ (Storch & Krause, 2002, S. 22). Dieses Wissen aus den Neurowissenschaften wird im ZRM-Training in Verbindung mit effektiven psychologisch-psychotherapeutischen Massnahmen gebracht. Somit wird im ZRM-Training praktisch sowie

theoretisch all das zusammengetragen, was vernünftig und machbar erscheint, damit die Menschen so handeln, wie sie es selbst wollen (ebd.).

In seinem Ablauf orientiert sich das ZRM-Training an einer Erweiterung des von Heckhausen (1989) und Gollwitzer (1990) entwickelten Modells, dem Rubikon-Modell (vgl. Storch & Krause, 2002, S.57). Da dieses Modell grundlegend für das ZRM-Training ist, sowie auch zur Erklärung von motivationalen und volitionalen Prozessen geeignet ist, wird es kurz erläutert.

Der Rubikon-Prozess

In seiner ursprünglichen Form handelt es sich beim Rubikon-Modell um ein motivationspsychologisches Prozessmodell zielrealisierendes Handelns. Dieses Prozessmodell erlaubt es, ein Handlungsziel auf seiner Reise durch die Zeit zu begleiten. Das Prozessmodell ergibt einen Überblick über die Reifephasen, die ein Wunsch, wenn er einmal im Bewusstsein aufgetaucht ist, durchlaufen muss, bis die betreffende Person soweit motiviert und aktiviert ist, dass sie den Wunsch mit Willenskraft verfolgt und aktiv in Handlung umsetzt (vgl. Storch & Krause, 2002, S. 58).

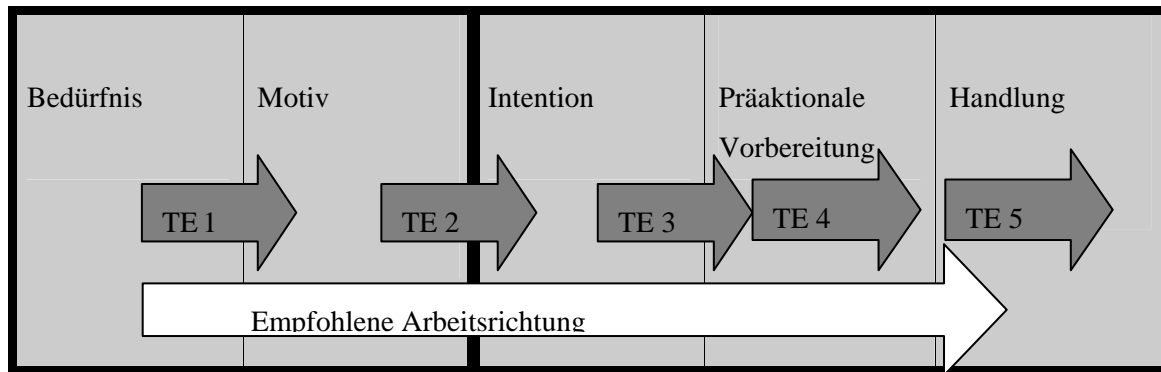
Der Name des Rubikon-Modells geht auf ein überliefertes Ereignis um Julius Cäsar aus dem Jahr 49 vor Christus zurück, welcher nach einer Phase des Abwägens den Entschluss gefasst hatte, mit seinen Soldaten den Fluss namens Rubikon zu überschreiten und Rom anzugreifen. Cäsar tat dabei kund: „alea jacta est“, was soviel heisst wie: der Würfel (Entscheidung) ist gefallen (vgl. Storch & Krause, 2002, S. 58). Laut Gollwitzer (1991, S. 39) liegt das Ziel dieses Vier-Phasenmodells darin, „einen theoretischen Rahmen anzubieten, mit dessen Hilfe die Grundprobleme einer jeden Motivationspsychologie, nämlich die Wahl von Handlungszielen einerseits und die Realisierung dieser Ziele andererseits, analysiert werden können“. Die Wahl von Handlungszielen einerseits und die Realisierung dieser Ziele andererseits stellen zwei unterschiedliche Problemstellungen dar, dennoch gibt es Verbindungen zwischen der Wahl und der Umsetzung von Handlungszielen, sie können nicht als isolierte, voneinander unabhängige Einzelphänomene betrachtet werden (ebd.).

Das vierphasige Rubikon-Modell, welches die Phasen 1. prädeziotionale Phase, 2. präaktionale Phase, 3. aktionale und 4. postaktionale Phase beinhaltet (vgl. Heckhausen, 1989, S. 212) wurde von Storch und Krause um eine fünfte Phase erweitert. Dies geschah aufgrund einer von Grawe (1998, zitiert nach Storch & Krause, 2002, S. 58) kritisierten Schwäche des Modells. Dieser bemängelte nämlich, dass im Modell nichts darüber gesagt wird, wo die Wünsche, Bedürfnisse und Befürchtungen herkommen, die prädeziotionale Phase geht davon aus, dass die Wünsche und Bedürfnisse bereits bewusst existieren und vernachlässigt somit die unbewussten oder vorbewussten Wünsche und Bedürfnisse (vgl. Storch & Krause, 2002, S. 59).

Nachfolgend werden die einzelnen Phasen des Rubikon-Prozesses, wie er von Storch und Krause weiterentwickelt wurde, erläutert und abgebildet.

Die Phasen des Rubikon-Prozesses

Wie oben erwähnt, besteht der Rubikon-Prozess aus fünf Phasen. Die ersten beiden Phasen dienen dazu, die Wahl von Handlungszielen zu treffen, also herauszufinden was man eigentlich will, diese Phasen gehören zur motivationalen Bewusstseinslage. Die drei nachfolgenden Phasen, welche sich mit der Realisierung des Ziels befassen, werden volitionale Bewusstseinslage genannt und dienen der Umsetzung des Zieles (vgl. Gollwitzer, 1991, S. 63). Zwischen der motivationalen und der volitionalen Bewusstseinslage bedarf es der Umwandlung des Wunsches in eine Intention, diese Umwandlung wird in der Handlungsphasentheorie mit der Überschreitung des Rubikon bezeichnet (vgl. a.a.O., S. 42).



Rubikon

Abbildung 4: Der Rubikon-Prozess (abgeänderte Version, vgl. Storch & Krause, 2002, S. 59)

Der Rubikon-Prozess stellt ein fünfphasiges Prozessmodell dar. Im ZRM-Training stehen die Übergänge zwischen den Phasen im Zentrum, das heißt es werden verschiedene Übungen eingesetzt, um von der einen Rubikon-Phase in die nächste zu gelangen. Das Training wird in fünf Trainingseinheiten (TE) aufgeteilt:

Das Bedürfnis

Bedürfnisse und Wünsche werden zu einem wesentlichen Teil vom limbischen System erzeugt, dort wo sich der Sitz des emotionalen Erfahrungsgedächtnisses befindet. Im emotionalen Erfahrungsgedächtnis wird alles gespeichert, was dem psychischen Wohlbefinden der Person dienlich war und was nicht. Obwohl das emotionale Erfahrungsgedächtnis alles speichert, heißt das noch nicht, dass dieses gespeicherte Wissen dem Menschen bewusst verfügbar ist. Emotionale Zustände des limbischen Systems werden keineswegs immer bewusst wahrgenommen, und dennoch können sie als unbewusste Komponenten für unser Handeln wirksam sein (vgl. Roth, 2001, S. 270, zitiert nach Storch & Krause, 2002, S. 60). Gerade weil unbewusste Komponenten unser Handeln beeinflussen können, ist es wesentlich, diese unbewussten Wünsche und Bedürfnisse in unser Bewusstsein zu holen, denn wird dies unterlassen, können folgende Schwierigkeiten während dem nachfolgenden Prozess entstehen: Erstens kann es zu einem Motivkonflikt kommen, das heißt unbewusste Motive stehen gegensätzlich zu bewussten, durch den Konflikt kann es sein, dass eine Handlung bewusst geplant wird, aber – aufgrund unbewusster Motive – eine ganz andere Handlung resultiert. Zweitens gibt es immer wieder Menschen, welche gar nicht wissen, was sie eigentlich wollen, und so keine bewussten Wünsche und Bedürfnisse äussern können (vgl. Storch & Krause, 2002, S. 61). Damit sind diese – unter Umständen sehr wichtigen – Bedürfnisse nicht zugänglich für die strategische Planung und die Lebensgestaltung.

Das Motiv

Die Motiv-Phase ist dadurch gekennzeichnet, dass über Wünsche und Bedürfnisse gesprochen werden kann, weil sie ins Bewusstsein gedrungen sind. Aus den teilweise unbewussten Bedürfnissen und Wünschen sind bewusste, kommunizierbare Motive geworden. In diesem Reifestadium sind möglicherweise vorhandene Motivkonflikte bewusst geworden und stehen als sich widersprechende Motive im Raum. Motive müssen sich aber nicht naturgegebenerweise widersprechen, es gibt auch bestätigte Motive sowie sich harmonisch ergänzende (vgl. Storch & Krause, 2002, S. 62). Laut Gollwitzer (1991, S. 40) fällt das Wünschen und Wägen in diese Prozessphase, es muss demnach abgewogen werden, welchen Wünschen man Präferenz einräumen will. In dieser Abwägephase gewinnt im günstigsten Fall ein Motiv die Oberhand und es kommt zu einem Entschluss. Im ungünstigsten Fall setzt sich kein Motiv durch und alle Motive sind gleich stark, somit wird der Übergang ins nächste Reifestadium verhindert (vgl. Storch & Krause, 2002, S. 63). Wie die

Abwägephase zu einem sinnvollen Abschluss gebracht werden kann, wird mit der Überquerung des Rubikon erläutert.

Überquerung des Rubikon

Der Übergang vom Motiv zur Intention bezeichnet den psychologischen Rubikon. Zwischen dem ‚Wählen‘ (vor der Rubikon-Überquerung) und dem ‚Wollen‘ (nach der Rubikon-Überquerung) besteht ein wesentlicher Unterschied. Während das ‚Wählen‘, weniger von Affekt begleitet wird, enthält das ‚Wollen‘ ein Gefühl von Entschlossenheit (vgl. Storch & Krause, 2002, S. 64). Mit diesem ‚guten Gefühl‘ kann eine Parallele zu den Neurowissenschaften hergestellt werden. Storch & Krause (ebd.) zufolge hat Damasio (1994) in seiner Theorie der somatischen Marker beschrieben, dass jede wichtige Begebenheit, die einem Menschen während seinem Leben widerfahren ist, mit einem somatischen Marker bewertet wird und im emotionalen Erfahrungsgedächtnis abgespeichert wird. Diese Bewertung funktioniert in einem dualen System, das heisst, es wird bewertet, ob die Begebenheit gut oder schlecht im Hinblick auf das psychologische Wohlbefinden der Person war. Damasio misst den somatischen Markern in Entscheidungssituationen eine zentrale Rolle zu, sie sind die entscheidenden Signale für „go“ oder „stop“ bei Motivationsprozessen. Um Menschen dabei zu helfen, den Rubikon zu überschreiten, kann nach Storch & Krause (2002, S. 65) ein Schlüssel für die psychologische Beratungsmethodik darin liegen, den Fokus auf das Auftauchen von somatischen Markern, welche aus dem Unbewussten kommen, zu richten, anstatt weiter mit dem Bewusstsein nach Lösungen zu grübeln.

Wenn das gute Gefühl – ein positiver somatischer Marker – sich einstellt, ist schliesslich entschieden, was gewollt wird und dann kann zur nächsten Phase übergeleitet werden.

Die Intention

Aus dem ‚Wählen‘ ist ein ‚Wollen‘ – begleitet von einem positiven somatischen Marker – geworden, die dritte Reifephase ist erreicht. Durch ein starkes positives Gefühl wurde der Wille gebahnt und die Person hat eine feste Absicht gebildet, ihr Ziel in Handlung umzusetzen (vgl. Storch & Krause, 2002, S. 65). Mit der Phase der Intention ist nicht mehr die Wahl wünschenswerter Ziele die Aufgabe, sondern nun soll die Realisierung verbindlich gewordener Ziele vorangetrieben werden. Somit ist die Phase der Motivation beendet und die Phase der Volition beginnt (vgl. Gollwitzer, 1991, S. 43). Wahrnehmung, Emotionen, Denken und Handeln stehen von nun an im Dienste der jeweiligen Intention (vgl. Grawe, 2000, S.69). Gollwitzer (1991, S. 73) spricht von einer Parteilichkeit, welche in der Phase der Intention hervortritt. So werden Informationen, welche die Handlungsinitiierung stören könnten, voreingenommen ausgewertet, das heisst sie werden „ausgeblendet“, ihnen wird wenig Beachtung geschenkt. Gegensätzlich dazu werden Informationen, die sich auf die Handlungsinitiierung beziehen, besonders effektiv aufgenommen (vgl. Gollwitzer, 1991, S. 72). Diese Spezialisierungseffekte der Informationsaufnahme, wie sie Storch & Krause (2002, S. 66) nennen, treten desto stärker auf, je höher die Volitionsstärke einer Intention ist, wenn das Ziel also besonders stark gewollt wird.

Die Volitionsstärke ergibt sich laut Grawe (2000, S. 70) aus dem Produkt von Wünschbarkeit und wahrgenommener Realisierbarkeit. Nach Storch & Krause (2002, S. 66) ist das Schlüsselement des Erlebens von Realisierbarkeit, ob „das *eigene Handeln* zur Verwirklichung der Intention beitragen kann“. Um die Realisierbarkeit sicherzustellen, sollte die Aufmerksamkeit systematisch auf diejenigen Elemente der Intention gerichtet werden, auf deren Veränderung die Person – welche die Intention für sich gebildet hat – selbst Einfluss nehmen kann (ebd.). Die Wünschbarkeit einer Intention wiederum ist gegeben, wenn ein positiver somatischer Marker eindeutig identifiziert werden kann. Im Sinne von Damasio's Theorie der somatischen Marker ist bekannt, dass die Bewertung des langfristigen Nutzens von Handlungen zu einem wesentlichen Teil über unbewusste Prozesse verläuft, welche ihr Ergebnis über somatische Marker mitteilen (ebd.). Die Wünschbarkeit eines Ziels oder einer Intention wird also damit erhöht, dass ein positiver Nutzen erwartet wird.

Die Präaktionale Vorbereitung

In der vierten Phase des Rubikon-Prozesses wird darauf geachtet, dass die neu gebildete Intention tatsächlich in Handlung resultiert. Es werden noch vor der eigentlichen Handlung Massnahmen getroffen, welche die Wahrscheinlichkeit erhöhen, dass die neue Intention im Ernstfall auch in Handlung umgesetzt wird (vgl. Storch & Krause, 2002, S. 67). Wie man aus den Neurowissenschaften weiss, verläuft ein wesentlicher Anteil von handlungssteuernden Prozessen über dem Bewusstsein nicht zugängliche Teile des Gehirns (ebd.). Unbewusst ablaufende Prozesse – sie werden auch als implizite Prozesse bezeichnet – benötigen keine Aufmerksamkeit und werden vor allem in chaotischen und zeitkritischen Situationen handlungsleitend. Bewusst ablaufende Prozesse – auch explizite Prozesse genannt – sind mit dem Bewusstsein verbunden und können versprachlicht werden, diese Prozesse laufen bewusst ab. Sie sind dann von Bedeutung, wenn genügend Zeit für reflektiertes Vorgehen vorhanden ist, dafür benötigen sie Aufmerksamkeit. Da gerade in Situationen, in welchen beispielsweise Zeitdruck herrscht oder andere erschwerende Faktoren hinzukommen, der implizite Modus aktiv wird, ist es dringend notwendig, die neu gebildete Intention so zu ‚bahnen‘, dass sie in den impliziten Modus überführt wird (ebd.). Implizites Wissen kann auf drei Wege erlernt werden, eine Möglichkeit stellt die Bildung von Automatismen dar. Über häufiges Üben und Trainieren – wie man das beispielsweise beim Autofahrenlernen macht – können Automatismen gebildet werden. Eine zweite Möglichkeit stellt das so genannte Priming dar, was eine Form von unbewusstem Lernen bezeichnet (vgl. a.a.O., S. 68). Eine dritte Möglichkeit, die sich für die präaktionale Phase aus wissenschaftlichen Untersuchungen zur Umsetzung von neu gebildeten Intentionen ergibt, betrifft die bewusste Handlungsplanung (vgl. a.a.O. S. 70).

Dadurch, dass die Handlung genau geplant wird, wird aus der Zielintention eine Ausführungssituation gebildet. Während Zielintentionen dazu dienen, ein Ziel „vor Augen zu haben“, sind Ausführungsintentionen wesentlich präziser, sie drücken nicht nur aus, was erreicht werden soll, sondern auch die Art und Weise (wie?) und auch die Situation (wann?). Nach Gollwitzer (1999, zitiert nach Storch & Krause, 2002, S. 70) werden Ausführungsintentionen dreimal so oft in Handlung umgesetzt wie Zielintentionen ohne Ausführungsintentionen. Gollwitzer führt den positiven Effekt der Ausführungsintentionen darauf zurück, dass durch diese situationsspezifische Schlüsselmerkmale leichter entdeckt werden, wenn in der präaktionalen Vorbereitung dafür bereits ein Konzept gebahnt wurde (ebd.). Durch eine verbesserte Bahnung im Gehirn, wird die Handlungsinitiierung automatisch ausgelöst und es braucht nur wenige oder gar keine bewussten Verarbeitungsprozesse, somit kann durch mentale Vorbereitung der implizite Modus direkt angesteuert werden (vgl. a.a.O. S. 71).

Die Handlung

Storch & Krause (2002, S. 71) zufolge sollte ein Mensch in der Lage sein, mit dem zielrealisierenden Handeln zu beginnen, wenn er dafür gesorgt hat, dass für die neu entwickelte Zielintention präzise Ausführungsintentionen geplant und genügend Gelegenheiten zum Priming hergestellt wurden. Obwohl viele Menschen spätestens nach Beendigung der präaktionalen Vorbereitungsphase über Erfolge berichten, gibt es auch immer wieder Personen, welchen die Ausführung der gewünschten Handlung nicht gelingt (ebd.).

In unvorhersehbaren, überraschend eintretenden Situationen gelingt es manchen Menschen nicht, zielrealisierend zu handeln. Damit auch schwierige und überraschend eintretende Situationen zielorientiert bewältigt werden können, müssen Automatismen aufgebaut werden, welche die Handlungssteuerung in den besagten Situationen übernehmen. Zur Bildung solcher Automatismen muss der lange Weg des bewussten Lernens beschritten werden: üben, trainieren an einfachen Situationen, lernen. Es kann nicht erwartet werden, dass eine neu gebildete Zielintention in Situationen des „Handelns unter Druck“ nachhaltig wirkt. Das Wissen darüber, dass in unvorhergesehenen und überraschend eintretenden Situationen zielrealisierendes Handeln erschwert wird, kann für einen Menschen, welcher damit beginnt, auf eine neue Art zu handeln, sehr entlastend wirken, die Gefahr, aus einer Enttäuschung heraus das einmal gefasste Ziel zu früh aufzugeben, wird damit gesenkt (vgl. Storch & Krause, 2002, S. 74).

Alle Führungspersonen der Treatmentgruppe besuchten im Herbst 2005 das ZRM-Intensivtraining für Ausstrahlung und transformationale Führung (ZRM-A Intensivtraining), welches auf den Grundlagen des Zürcher Ressourcen Modells beruht.

II Studie

4. Studiendesign der Wirksamkeitsstudie

In der vorliegenden Wirksamkeitsstudie wird untersucht, ob die Wirkung des für diese Studie neu entwickelten ZRM Intensivtrainings für Ausstrahlung und transformationale Führung nachgewiesen werden kann. Für die Wirksamkeitsmessung wurde eine empirische Untersuchung anhand eines Prä-Postmessung-Studiendesign mit einer Treatment- und einer Kontrollgruppe durchgeführt.

Multifactor Leadership Questionnaire

Das Hauptziel des ZRM-A Intensivtrainings ist es, die Ausstrahlung der Trainingsteilnehmenden – das „Charisma“, wie es im Konstrukt der transformationalen Führung genannt wird –, zu verbessern, das heisst, höhere Werte zu erreichen. Des Weiteren wird erwartet, dass das ZRM-A Intensivtraining auch die anderen Faktoren der transformationalen Führung, die „Inspirational Motivation“, die „Intellectual Stimulation“ und die „Individualized Consideration“ bei den Trainingsteilnehmenden zu verbessern vermag.

Bochumer Inventar für berufsbezogene Persönlichkeitsforschung

Im ZRM Intensivtraining für Ausstrahlung und transformationale Führung setzen sich die Trainingsteilnehmenden mit ihren Stärken und Schwächen auseinander. Sie lernen im Training ein „Selbstführungsinstrument“ – oder, wie man schöner sagen kann, ein Tool – kennen, welches ihnen hilft, ihre Ziele und Wünsche bezüglich ihres Führungsverhaltens in der Praxis umzusetzen. Die Hypothese 2 geht daher von einer Steigerung der Führungsmotivation bei den Teilnehmenden der Treatmentgruppe aus der Kontrollgruppe.

Veränderung im Erleben und Verhalten

Durch die Persönlichkeitsentwicklung, welche im Trainingsprozess durchlaufen wird, lernen die Trainingsteilnehmenden bewusster mit sich selbst und mit ihrer Umwelt umzugehen und ihr eigenes Verhalten gezielter selber zu steuern. Es wird erwartet, dass eine Veränderung im Erleben und Verhalten nachgewiesen werden kann.

Die vorliegende Untersuchung ist ein Teil eines „delayed-treatment control-group-designs“ (vgl. Neck & Manz, 1996; zitiert nach, Priemuth, 2002, S. 83). Dieses Studiendesign hat sich bei Untersuchungen einer Programmwirksamkeit bewährt. Es erscheint ethisch als problematisch, von den Studienteilnehmenden einen beträchtlichen Aufwand zu verlangen, ohne dass sie einen persönlichen Nutzen daraus ziehen (vgl. Patry & Perez, 2000, S. 37). Das „delayed-treatment control-group design“ wird diesem Vorbehalt gerecht: Auch die Vergleichsgruppe der isolierten Evaluation erhält die Interventionsmassnahme, jedoch erst zu einem späteren Zeitpunkt. Dieses Vorgehen hat zwei Vorteile, erstens kann damit der oben erwähnte ethische Vorbehalt überwunden werden und zweitens kann die Vergleichsgruppe, welche damit zur Wartekontrollgruppe wird, als weitere Interventionsgruppe untersucht werden (ebd.). Die Untersuchung der Wartekontrollgruppe ist jedoch nicht mehr Gegenstand der vorliegenden Arbeit. Für die vorliegende Arbeit wurde ein Prä-Postmessung-Studiendesign mit einer Vergleichsgruppe gewählt. Das heisst, es wurden zwei Prä- und drei Postmessungen durchgeführt, da bei der vorliegenden Studie die langfristigen Kompetenzen im Vordergrund stehen, wurde jeweils eine Prä- mit der fünften Postmessung verglichen.

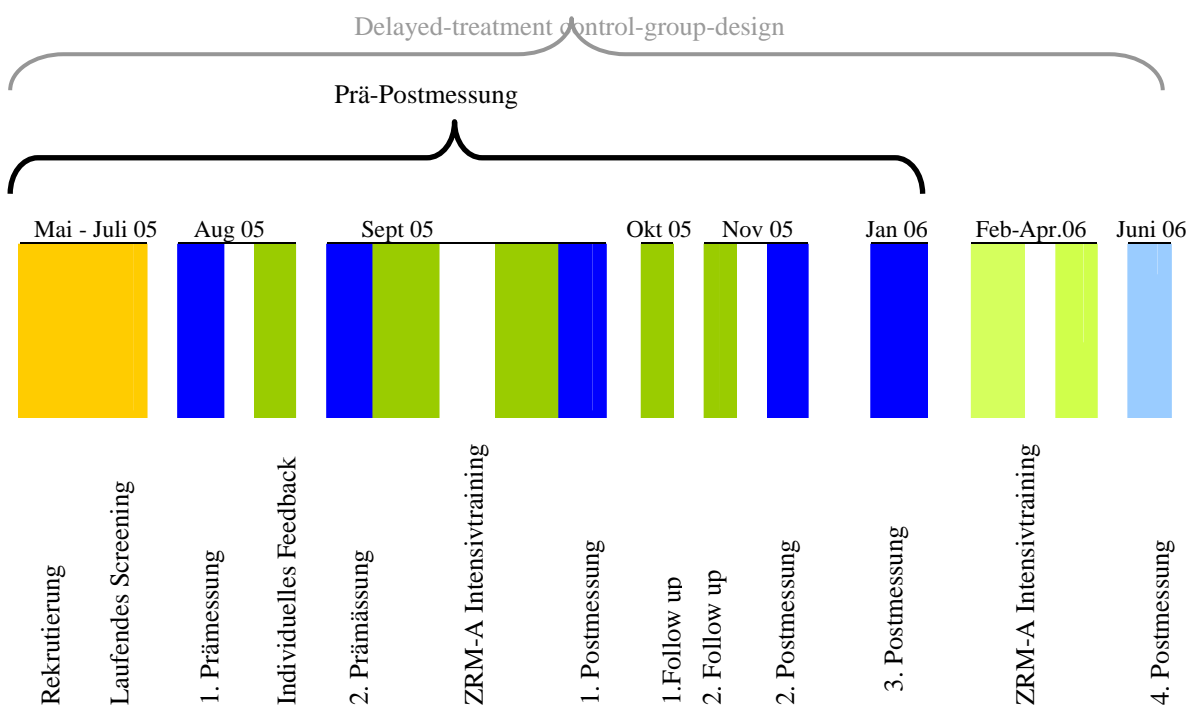
Das Ziel dieser Wirksamkeitsstudie stellt letztendlich die Messung der Trainingswirksamkeit dar. Durch das ZRM-A Intensivtraining soll erreicht werden, dass eine messbare Veränderung in der

Ausstrahlung der teilnehmenden Führungspersonen sowie auch bei deren Führungstechniken aufgezeigt werden kann. Aus diesem Grund werden in dieser Studie quantitative Grössen gemessen. Dazu werden standardisierte Fragebögen zu verschiedenen Zeitpunkten eingesetzt. Es lassen sich unterschiedliche Vorteile aus der standardisierten schriftlichen Befragung gewinnen, einerseits in der Vergleichbarkeit der Daten – die Wirkung des Trainings lässt sich mit der Wirkung anderer Trainings vergleichen – und andererseits kann so der zeitliche Aufwand für eine Befragung minimiert werden.

Die 38 in die Studie aufgenommenen Führungspersonen stammen aus sehr unterschiedlichen Branchen und Hierarchiestufen. Es gab Studienteilnehmende aus der Banken-, Versicherungs-, Mode-, IT- und Beratungs-Branche sowie aus dem Gesundheits-, Gastronomie-, Bildungssektor und dem öffentlichen Dienst.

Untersuchungsablauf (Studien-Design)

Die folgende Abbildung soll den Untersuchungsablauf aufzeigen:



Erhebungszeitpunkte und Fragebögen

1. Erhebung	2. Erhebung	3. Erhebung	4. Erhebung	5. Erhebung	6. Erhebung
MLQ-FK	MLQ-FK	MLQ-FK	MLQ-FK	MLQ-FK	MLQ-FK
MLQ-MA	MLQ-MA	MLQ-MA	MLQ-MA	MLQ-MA	MLQ-MA
BIP				BIP	BIP
NEO-FFI				VEV	VEV
¹ HAKEMP	HAKEMP	HAKEMP	HAKEMP	HAKEMP	HAKEMP
SSI-K3	SSI-K3			SSI-K3	SSI-K3

Die Rekrutierungsphase für Studienteilnehmende fand im Zeitraum zwischen Mai und August 2005 statt. Die 38 Führungspersonen, welche definitiv in die Studie aufgenommen wurden, wurden mittels Randomisierung in eine Treatment- (N = 18) und Kontrollgruppe (N = 20) eingeteilt.

Daraufhin fand im August 2005 ein Briefing statt, an welchem Frau Dr. Storch die Studienteilnehmenden über die Studie und deren Verlauf informierte und Frau C. Klaiss das Konstrukt der transformationalen Führung sowie den „Full Range of Leadership“ nach Bass vorstellte. Somit kann davon ausgegangen werden, dass die Studienteilnehmenden denselben Wissenstand bezüglich

des bei der vorliegenden Studie zentralen Konstruktes von Führung aufweisen. An diesem Briefing fand gleich die erste Datenerhebung statt. Ebenfalls anwesend waren beim Briefing Frau B. Cantieni, welche für den Embodiment-Teil des Trainings zuständig war und Herr Jh. Storch, welcher gemeinsam mit Frau C. Klaiss die Trainings durchführte.

In derselben Woche wurden auch die miteinbezogenen Mitarbeitenden der Führungspersonen, welche die Fremdeinschätzungen vornahmen, an der Universität Zürich über ihre Aufgabe bei der Studie informiert, auch mit ihnen wurde gleich die erste Datenerhebung vorgenommen und allfällige Fragen konnten geklärt werden. Das Briefing der Mitarbeitenden leitete wieder Frau Dr. Storch, mitanwesend waren Herr Jh. Storch und Frau C. Klaiss.

Die nachfolgenden Datenerhebungen wurden von der Autorin der vorliegenden Arbeit, Frau C. Klaiss, durchgeführt.

Studienteilnehmende

Von den 38 Personen sind 22 Frauen (58%) und 16 Männer (42%). Die Treatmentgruppe setzt sich aus 10 Frauen (55%) und 8 Männern (45%) zusammen, die Kontrollgruppe setzt sich aus 12 Frauen (60%) und 8 Männern (40%) zusammen.

Das Durchschnittsalter der untersuchten Personen betrug zum ersten Zeitpunkt der Erhebung 40.53 Jahre (SD=7.78). Die jüngste getestete Person war zum Erhebungszeitpunkt 19 Jahre alt, bei der ältesten betrug das Alter 54 Jahre. Das Durchschnittsalter der Treatmentgruppe betrug zum ersten Erhebungszeitpunkt 39 Jahre (SD=9.15), die Personen der Kontrollgruppe hatten ein Durchschnittsalter von 41,9 Jahren (SD=6.22).

Die beiden Gruppen wurden auch bezüglich ihres Bildungsniveaus und ihrer Führungsspanne untersucht. Das tiefste Bildungsniveau stellte bei beiden Gruppen die Berufslehre dar, das höchste ein Universitätsabschluss. Die Studienteilnehmenden führen alle mindestens drei direkt unterstellte Personen, die Maximalanzahl direkt unterstellter Mitarbeitender betrug 60. Der Mehrheit der Führungspersonen sind zwischen 3 - 9 Mitarbeitende direkt unterstellt (60,3%).

Von den 109 Mitarbeitenden, welche die Fremdeinschätzung bezüglich transformationaler Führung ausführten, haben einige während der Studie die Unternehmung verlassen, sodass letztendlich 100 Mitarbeitende die fünf Erhebungen mitgemacht haben.

Ergebnisse der Studie/Fremdeinschätzungen

Tabelle 6:T-Test mit gepaarten Stichproben T2 und T5, Fremdeinschätzung (MLQ-MA)

Skalen	Gruppe	N	MW T2	SD T2	MW T5	SD T5	Mw Diff.	SD Diff	T _(df)	sig
Charisma (Idealized Influence attributed & behaviour)	Kontroll- Treatment	14 13	2.70 2.56	.30 .56	2.70 2.72	.35 .61	.01 -.17	.13 .19	.25 ₍₁₃₎ -3.2 ₍₁₂₎	.810 .008
Inspirational Motivation	Kontroll- Treatment	14 13	2.85 2.80	.37 .70	2.77 2.80	.42 .74	.09 -.003	.30 .29	1.1 ₍₁₃₎ -.04 ₍₁₂₎	.295 .969
Intellectual Stimulation	Kontroll- Treatment	14 13	2.79 2.74	.39 .69	2.74 2.89	.35 .56	.05 -.16	.25 .36	.67 ₍₁₃₎ -1.56 ₍₁₂₎	.517 .146
Individual Consideration	Kontroll- Treatment	14 13	2.77 2.77	.56 .57	2.71 2.85	.65 .43	.05 -.08	.31 .39	.61 ₍₁₃₎ -.77 ₍₁₂₎	.552 .456
Transformational Leadership	Kontroll- Treatment	14 13	2.76 2.69	.29 .54	2.71 2.80	.35 .51	.05 -.12	.17 .22	1.2 ₍₁₃₎ -2 ₍₁₂₎	.263 .073

Obwohl nur der Mittelwert der Skala „Charisma“ sich bei der Treatmentgruppe signifikant verbessert hat, entsprechen auch die anderen Skalen den vorhergesagten Erwartungen. Die Mittelwerte der Treatmentgruppe sind bei jeder Skala konsequent mehr angestiegen als bei der Kontrollgruppe, deshalb wird mit allen fünf Skalen auch der Effekt zwischen den Gruppen berechnet.

Tabelle 7: Varianzanalyse Fremdeinschätzung T2 und T5, MLQ-MA

Skalen	Gruppe	N	Pillai-Spur F Hypothese (df)	sig	Partielles Eta-Quadrat
Charisma (Idealized Influence attributed & behaviour)	Kontroll- Treatment	14 13	8.00 ₍₁₎	.009	.243
Inspirational Motivation	Kontroll- Treatment	14 13	.63 ₍₁₎	.433	.025
Intellectual Stimulation	Kontroll- Treatment	14 13	2.85 ₍₁₎	.104	.102
Individual Consideration	Kontroll- Treatment	14 13	.983 ₍₁₎	.331	.038
Transformational Leadership	Kontroll- Treatment	14 13	5.25 ₍₁₎	.031	.173

Auch zwischen den Gruppen zeigt sich ein hochsignifikanter Effekt bei der Skala „Charisma“. Nicht nur die Signifikanz dieser Skala ist sehr stark, sondern auch die Effektstärke, welche mit .24 den Orientierungswert sehr gross – ab 0.14 nach Klemmert, (2004, S. 79) – nochmals weit übertrifft. Ebenfalls eine Effektstärke von sehr gross weist die Skala „transformationale Führung“ auf. Bei diesem Ergebnis zeigt sich auch der Multivariate-Test als signifikant. Bei den restlichen Skalen wird der Vergleich zwischen den Gruppen nicht signifikant, aber bei einigen resultieren beachtliche Effektstärken. Eine grosse Effektstärke kann in der Skala „Intellectual Stimulation“ nachgewiesen werden. Die beiden Skalen „Individualized Consideration“ und „Inspirational Motivation“ weisen noch mittlere bis kleine Effektstärken auf

Nachfolgend werden zur Visualisierung die Veränderungen der Mittelwerte bezüglich transformationaler Führung der beiden Gruppen in Diagrammen abgebildet.

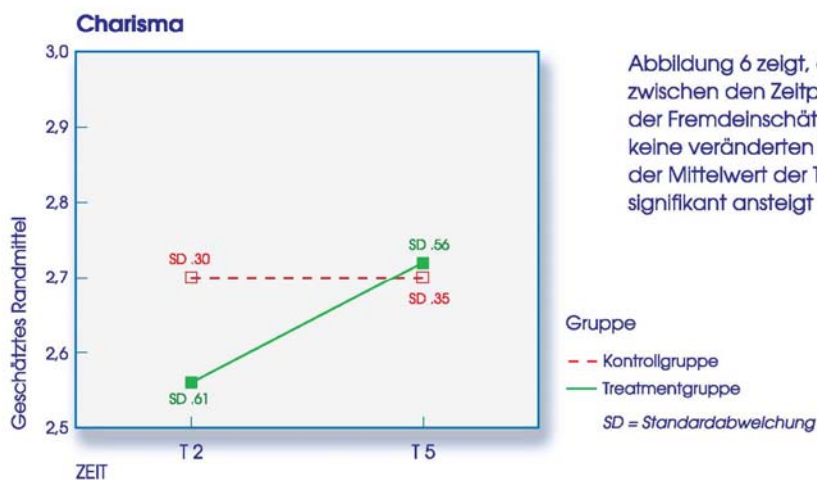


Abbildung 6: Charisma



Die Entwicklung der Werte von der Skala "Inspirational Motivation" zeigt ein unerwartetes Ergebnis. Die Werte der Kontrollgruppe sinken, die Werte der Treatmentgruppe bleiben zwischen den Zeitpunkten T 2 und T 5 konstant.

Gruppe
 - - Kontrollgruppe
 — Treatmentgruppe
 SD = Standardabweichung

Abbildung 7: Inspirational Motivation

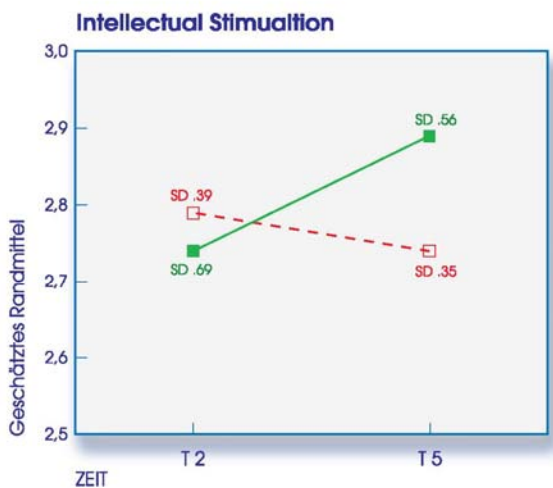
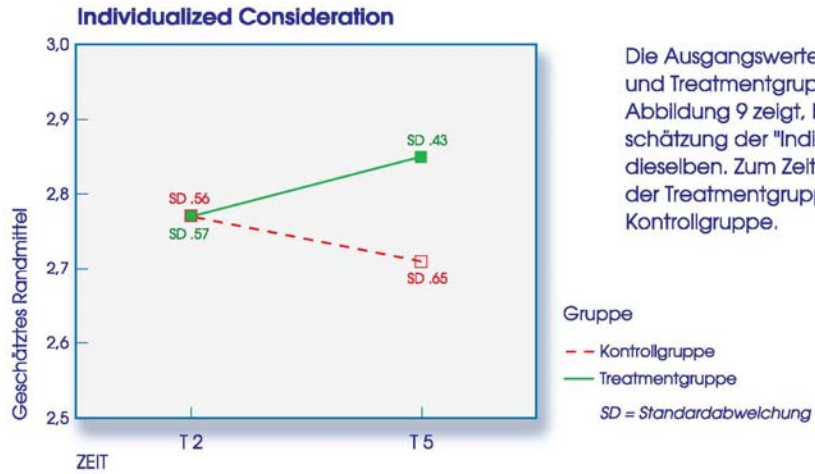


Abbildung 8 zeigt, dass die Werte der Skala "Intellectual Stimulation" bei der Kontrollgruppe zwischen den Zeitpunkten T2 und T5 gesunken sind, die Werte der Treatmentgruppe sind im selben Zeitraum angestiegen.

Gruppe
 - - Kontrollgruppe
 — Treatmentgruppe
 SD = Standardabweichung

Abbildung 8: Intellectual Stimulation



Die Ausgangswerte von Kontrollgruppe und Treatmentgruppe waren, wie Abbildung 9 zeigt, bei der Fremdeinschätzung der "Individualized Consideration" dieselben. Zum Zeitpunkt 5 sind die Werte der Treatmentgruppe höher als die der Kontrollgruppe.

Abbildung 9: Individualized Consideration



In Abbildung 10 ist erkennbar, dass sich die Hauptskala "Transformationale Führung" erwartungskonform verändert hat. Die Werte der Kontrollgruppe sind leicht gesunken, während die Werte der Treatmentgruppe angestiegen sind.

Abbildung 10: Transformationale Führung

Ergebnisse der Studie: Selbsteinschätzung

Bochumer Inventar für berufsbezogene Persönlichkeitsforschung: Führungsmotivation

Die Analyse mittels T-Test bei gepaarten Stichproben ergibt einen signifikanten Effekt bei der Treatmentgruppe ($p < 0.05$). Der Mittelwert der Treatmentgruppe ist von 5.44 (SD = 1.5) auf 6.11 (SD = 1.23) angestiegen, während der Mittelwert der Kontrollgruppe von 6.2 (SD = 1.67) auf 6.1 (SD = 1.59) gesunken ist.

Tabelle 9: T-Test bei gepaarten Stichproben, Führungsmotivation T1 und T5

Skalen	Gruppe	N	MW T1	SD T1	MW T5	SD T5	MW Diff.	SD Diff.	T _(df)	sig
Führungs-Motivation	Kontroll-	20	6.2	1.67	6.1	1.59	.10	.97	.46 ₍₁₉₎	.649
	Treatment	18	5.4	1.50	6.1	1.23	-0.67	1.19	-2.38 ₍₁₇₎	.029

Der Vergleich der Veränderung der Führungsmotivation innerhalb der Gruppen führt zu den vorhergesagten Aussagen. Während die Führungsmotivation der Kontrollgruppe praktisch gleich geblieben ist, ist die Führungsmotivation der Treatmentgruppe signifikant angestiegen. Der Vergleich zwischen den Gruppen kann somit durchgeführt werden.

Tabelle 10: Varianzanalyse Führungsmotivation T1 und T5

Skalen	Gruppe	N	Pillai-Spur F Hypothese (df)	sig	Partielles Eta-Quadrat
Führungsmotivation	Kontroll-Treatment	20 18	4.80(1)	.035	.118

Auch der Vergleich zwischen den Gruppen zeigt eine signifikante Trainingswirkung auf. Die Effektstärke ist mit .118 als sehr gross einzustufen. Damit kann die Hypothese 2 bestätigt werden.

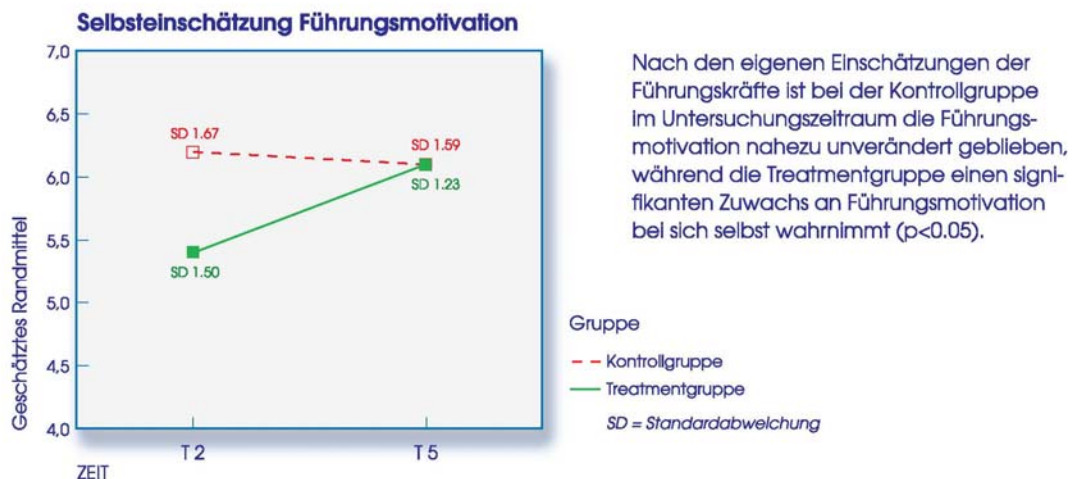


Abbildung 11: Selbsteinschätzung Führungsmotivation

Veränderung im Erleben und Verhalten

Die Postevaluation mit dem Fragebogen VEV (Veränderung im Erleben und Verhalten) zeigt beim Mittelwertvergleich einen hoch signifikanten ($p > 0.01$) Unterschied auf. Die Treatmentgruppe nimmt mit einem Mittelwert von 208.89 (SD = 37.04) eine deutlich höhere positive Veränderung im Erleben und Verhalten wahr, als dies die Kontrollgruppe mit einem Mittelwert von 180.56 (SD = 14.05) tut. Werte zwischen 149 und 187 weisen weder eine positive noch eine negative Veränderung auf (vgl. Zielke & Kopf-Mehnert, 1978). Die Kontrollgruppe weist demzufolge weder eine positive noch eine negative Veränderung im Erleben und Verhalten auf.

Tabelle 11: Veränderung im Erleben und Verhalten, rückblickend von T5 aus

Skala	Gruppe	N	Mittelwert	SD	T _(df)	sig.
Veränderung im Erleben und Verhalten	Kontroll-	20	180.56	14.05	-3.06 _(21,37)	.006
	Treatment	18	208.89	37.04		

Die Hypothese 3 kann damit bestätigt werden.

Das Ziel der vorliegenden Arbeit war es zu überprüfen, ob das neu entwickelte ZRM-A Intensivtraining eine langfristige Wirkung (4 Monate) bezüglich der Ausstrahlung – des Charismas – der Trainingsteilnehmenden aufzuweisen vermag. Mit der Wirksamkeitsstudie sollte überprüft werden, ob es möglich ist, mittels dem ZRM-A Intensivtraining das Führungsverhalten der Trainingsteilnehmenden bezüglich transformationaler Führung zu verbessern. Die Ergebnisse der Wirksamkeitsstudie zeigen, dass die Ausprägungen von zwei der vier Faktoren der transformationalen Führung durch das ZRM-A Intensivtraining stark verbessert werden konnten. Neben dem signifikant höheren „Charisma“, konnte auch eine Wirkung bezüglich „Intellectual Stimulation“ nachgewiesen werden. Auch die Werte der Kernkomponente „Transformationale Führung“ weisen einen signifikanten und grossen Trainingseffekt auf. Nicht bestätigt werden konnten die Annahmen, dass auch die Werte der beiden Faktoren „Individualized Consideration“ und „Inspirational Motivation“ durch das Interventionsprogramm verbessert würden. Neben den Hypothesen bezüglich transformationaler Führung wurden zwei weitere Hypothesen überprüft, welche beide bestätigt werden konnten. Die Führungsmotivation sowie eine positive Veränderung im Erleben und Verhalten zeigen beide eine signifikante Trainingswirkung auf.

Dank

Eine Studie zur Messung der Wirksamkeit eines Trainings bedingt, dass Trainingsteilnehmende sowie Trainer für die Studie gewonnen werden können. An dieser Stelle möchte ich mich bei den 38 Führungspersonen und ihren Mitarbeitenden für ihre Studienteilnahme sowie auch bei Johannes Storch für die sehr kompetente Unterstützung bei den Trainings herzlich bedanken. Auch Benita Cantieni gebührt ein herzliches Dankeschön, sie hat mit ihrem Wissen und ihrem grossen Engagement wesentlich zum Erfolg des Trainings beigetragen. Ermöglicht wurde diese Studie dank der finanziellen Unterstützung des ZRM-Research. Ich möchte auch Frau Dr. Maja Storch für ihre beratende Unterstützung bei dieser Arbeit meinen herzlichen Dank aussprechen.