

Sascha Proch

Transformationale Führung und soziale Kompetenz
Zeigen transformationale Führungskräfte Konflikt- und Kommunikationsfähigkeit?

Abstract

Die Komponenten Konflikt- und Kommunikationsfähigkeit sind im Rahmen der sozialen Kompetenz wichtige Elemente und auch Instrumente einer Führungskraft. Moderne Führungstheorien wie das von Bass (1985) entwickelte Konzept der transformationalen Führung, beziehen sich auf den Interaktionsprozess zwischen Führungskraft und Geführten.

Geprüft wurde, ob transformationales Führungsverhalten und soziale Kompetenz – im engeren Sinne Konflikt- und Kommunikationsfähigkeit in Zusammenhang stehen. Dabei wurde transformationale Führung mittels Transformational Leadership Inventory nach Podsakoff, MacKenzie, Moorman und Fetter (1990) und Kommunikationsfähigkeit mit Hilfe des Communication Competence Questionnaire nach Monge, Bachmann, Dillard und Eisenberg (1982) erfasst. Die Konfliktfähigkeit wurde mit einer selbst entwickelten Skala gemessen.

Anhand einer Stichprobe (N = 451), die in einer Berliner Behörde durchgeführt wurde, konnten im Ergebnis hohe Zusammenhänge zwischen den transformationalen Skalen und der wahrgenommenen Konflikt- und Kommunikationsfähigkeit gezeigt werden.

1 Einleitung

Die heutige moderne Arbeitswelt gibt sich alleine mit den fachlichen Qualifikationen, also den funktionalen (spezifisch technisch-fachlichen, prozessgebundenen) Qualifikationen nicht mehr zufrieden. So genannte Schlüsselqualifikationen (Mertens, 1974) werden auf dem Markt immer wichtiger. Aufgrund der heutigen Wirtschaftslage scheinen extrafunktionale (prozessunabhängige) Qualifikationen (Liepmann, 1993) elementare Voraussetzungen für Führungskräfte darzustellen. Durchsetzungsfähigkeit, Ehrgeiz, persönliches Engagement, Erfolgswille, Eigeninitiative und Teamfähigkeit sind nur einige der geforderten Führungseigenschaften. Eine allgemeine Definition extrafunktionaler Qualifikationen bietet die wissenschaftliche Literatur bislang nicht. Die Autoren sind sich einig, dass im Rahmen extrafunktionaler Qualifikationen der so genannten sozialen Kompetenz ein hoher Stellenwert zugeschrieben werden kann. Moderne Manager sollen Visionen vermitteln, die Bedürfnisse der Mitarbeiter erkennen und die Ziele des Unternehmens an das Team kommunizieren. In der wissenschaftlichen Forschung sind daher neue Führungskonzepte zu finden, wie das der transformationalen Führung nach Bass (1985). Doch was ist unter sozialer Kompetenz und moderner transformationaler Führung zu subsumieren? Welche notwendigen Eigenschaften muss die Person besitzen, die beispielsweise einen transformationalen Führungsstil zeigt?

Felfe (2003) betont, dass an die Führungsperson, die transformationales Führungsverhalten zeigt, neben fachlichen Kompetenzen auch hohe Anforderungen im sozialen Kontext gestellt werden. Sie beschäftigt sich mit der ganzen Person des Geführten und erkennt seine Bedürfnisse und Forderungen. Erforderliche soziale Kompetenzen wie Kommunikationsfähigkeit, Konfliktfähigkeit und Empathie gewinnen daher Bedeutung (Rienäß, Liepmann & Torjus, 2004).

In jüngster Zeit werden sogar verstärkt die Anforderungen an die emotionale Intelligenz von Führungskräften hervorgehoben (Ashkanasy & Tse, 2000; George, 2000; Goleman, 1995; Mayer & Salovey, 1997; Sosik & Megerian, 1999, Dulewicz & Higgs, 2003).

Offensichtlich wird von heutigen Führungskräften mehr verlangt als nur ein hohes Fachwissen. Aber erreichen diese Forderungen auch die starren Führungsstrukturen der öffentlichen Verwaltung?

Das Schlagwort Verwaltungsreform soll in den Behörden genau das erreichen, was Politiker und Bürger schon seit Jahren fordern: eine „Entbürokratisierung“. Verschiedene Reformen versuchen seitdem die Bürokratie zu durchbrechen. Meist werden diese Reformen unter dem Oberbegriff des New Public Management geführt (Hugo-Becker & Becker, 2004). Durch eine gute Öffentlichkeitsarbeit hoch gelobt, handelt es sich bei näherer Betrachtung jedoch nur um Restrukturierungsmaßnahmen und Teilreformen. Ginge es nach den Wünschen der Protagonisten, dann würden diese Reformen das gesamte Werte- und Handlungssystem fundamental verändern (Klimecki, Althage & Morath, 1998). „ Für die öffentliche Verwaltung hat dies einschneidende Auswirkungen auf die Verwaltungsorganisation, auf die Handlungsgrundlagen und nicht zuletzt auf das Selbstverständnis“ (Klimecki, Althage & Morath, 1998, S. 22). Bei dem dafür notwendigen Umdenkungs- und Lernprozess käme der Verwaltungsführung eine besondere Rolle zu, ist sie doch in Zeiten der Veränderung und Unsicherheit besonders gefragt: als Pfadfinder, Lotse und Dolmetscher, um Fixpunkte aufzuzeigen und um interne Kommunikationsbarrieren zu beseitigen. Der Deutsche Bundestag scheint den „schleppenden“ Reformprozess erkannt zu haben und forderte daher die Bundesregierung in seinem Schreiben über ein modernes Berufsbeamtentum im Jahre 2004 auf: „ Der öffentliche Dienst braucht eine neue Führungskultur und moderne Instrumente der Personalführung. Hierzu ist ein Leitbild für Führungskräfte zu entwickeln, das nicht nur auf Fachkenntnisse abstellt, sondern Führungsqualitäten und soziale Kompetenzen (...) einbezieht „ (Deutscher Bundestag, 2004, S.2).

Die bisherige strikt lineare Führungspraxis, die sich auf Amtsautorität (Bosetzky, Heinrich & Schulz zur Wiesch , 2002), also eine klare Arbeitsteilung zwischen weisungsgebundenen Mitarbeitern und weisungsberechtigten Vorgesetzten bezog, ist demnach heutzutage nicht mehr praktikabel (Rienaß, Liepmann & Torjus, 2004). Um aber als Veränderer, Gestalter oder Visionär agieren zu können, sind neben den fachlichen Kompetenzen insbesondere soziale Kompetenzen erforderlich (Felfe, 1995).

Die öffentliche Verwaltung muss erkennen, dass der von Max Weber entworfene „Idealtypus der Bürokratie „ seit 1921 einen Wertewandel erfahren hat. Einzelne Personen in Organisationen fordern mehr Autonomie und Selbstständigkeit; sie wollen ihre Arbeit aktiv mit gestalten (von Rosenstiel, 1986). Die Führungskräfte einer modernen Verwaltung stehen also vor neuen, teilweise erweiterten Anforderungen, wollen sie den neuen Aufgaben gerecht werden, weg von der Struktursteuerung über Weisungen hin zu einem mitarbeiterorientierten Führungsstil. Für eine moderne öffentliche Verwaltung ist die Führung im Rahmen des Reformprozesses also ein entscheidender Faktor (vgl. Valle, 1999) Doch kann die öffentliche Verwaltung diesen Forderungen gerecht werden?

Die öffentliche Verwaltung scheint jedoch anpassungsfähiger zu sein als die Mehrheit vermutet. So bestätigen jüngste Untersuchungen , dass ein moderner Führungsstil, wie die transformationale Führung nach Bass (1995) sehr wohl in der öffentlichen Verwaltung Anwendung findet (vgl. Goihl, 2003). Lowe, Kroeck und Sivasubramaniam (1996) stellen in ihrer Metaanalyse darüber hinaus fest, dass in öffentlichen Organisationen ein

transformationaler Führungsstil gewöhnlich eher zu beobachten ist in privaten Organisationen. Felfe (2003) untersuchte verschiedene Analysen und Teilstichproben und fasst zusammen, dass Führungskräfte im öffentlichen Dienst eher transformational eingeschätzt werden als Vorgesetzte in der Privatwirtschaft. Dass also moderne Führungsstile auch im öffentlichen Sektor zum Einsatz kommen scheint erwiesen.

Zusammenfassend ist zu erwarten, dass transformationale Führungspersonen soziale Kompetenzen besitzen müssen und im Umkehrschluss nur solche Personen einen transformationalen Führungsstil aufzeigen, die über die notwendigen Kompetenzen verfügen.

Mit dem vorliegenden Manuskript wird das Thema erörtert und empirisch geprüft. Dafür gliedert sich diese Arbeit in einen theoretischen und einen empirischen Teil. Zunächst wird Führung in der öffentlichen Verwaltung im Kontext der Organisationsstruktur kurz beleuchtet, um das traditionell festgefahrene Hierarchiemodell der Bürokratie aufzuzeigen. Im Anschluss wird auf das Modell der transformationalen Führung eingegangen, wobei frühere Ansätze der charismatischen Führung mit einbezogen werden. Der darauf folgende Abschnitt fasst die sehr unterschiedlichen Definitionen für soziale Kompetenzen zusammen, um einen Überblick über den Begriff zu geben. Im Anschluss werden zwei wichtige Elemente sozialer Kompetenz näher betrachtet: die Kommunikationsfähigkeit und die Konfliktfähigkeit. Eine Begriffsabgrenzung wird für beide Bereiche vorgenommen. Den Abschluss bildet die Zusammenführung der transformationalen Führung und der beiden spezifischen Facetten sozialer Kompetenz.

Im methodischen Teil werden die Beziehungen zu gezeigtem Führungsverhalten und den durch Mitarbeiter wahrgenommenen Kompetenzen gemessen. Dazu werden Mitarbeiter aus einer öffentlichen Verwaltung gebeten, ihre Führungskräfte zu beurteilen, insbesondere ihren Führungsstil (Transformationale Führung mittels TLI – Transformational Leadership Inventory nach Podsakoff, MacKenzie, Moorman & Fetter, 1990), ihre Konfliktfähigkeit (selbst entwickelt) und ihre Kommunikationsfähigkeit (CCQ – Communication Competence Questionnaire nach Monge, Bachmann, Dillard & Eisenberg, 1982). Nach der Darstellung der Methode, der Stichprobe und der verwendeten Instrumente erfolgt die Beschreibung und Diskussion der Ergebnisse.

Ziel der Gesamtuntersuchung ist es, den Zusammenhang zwischen transformationalem Führungsverhalten und sozialer Kompetenz, im Speziellen Konflikt- und Kommunikationsfähigkeit, aufzuzeigen.