

Das Geheimnis erfolgreicher Führung

Wie das sechststufige Full Range Leadership Model Orientierung im Dickicht der Führungsforschung schafft

Dr. Walter Lieberei

23.07.2026

1. Einleitung: Warum Führungskräfte heute den Überblick verlieren können

Kaum ein Thema der Wirtschafts- und Organisationspsychologie wird so intensiv erforscht wie Führung. Seit mehr als einem Jahrhundert untersuchen Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler, was erfolgreiche Führungskräfte auszeichnet. Dabei sind zahlreiche Theorien, Modelle und Konzepte entstanden. Die Eigenschaftstheorien suchten nach den Persönlichkeitsmerkmalen geborener Führungspersönlichkeiten. Die Verhaltenstheorien richteten den Blick auf das beobachtbare Handeln von Führungskräften. Die Kontingenztheorien betonten die Passung zwischen Führungsverhalten und Situation. Später kamen Ansätze wie die charismatische Führung, die transformationale Führung, die ethische Führung, die authentische Führung, die dienende Führung, die agile Führung und die geteilte Führung hinzu. Jede dieser Perspektiven hat wertvolle Erkenntnisse hervorgebracht. Jede beleuchtet einen anderen Ausschnitt des Phänomens Führung.

Genau darin liegt jedoch ein praktisches Problem. Die Fülle an Forschungsergebnissen ist für Führungskräfte kaum noch zu überschauen. Wer sich heute über moderne, erfolgreiche und effiziente Führung informieren möchte, findet eine nahezu unübersehbare Menge an Studien, Ratgebern, Podcasts und Managementmoden. Viele dieser Quellen widersprechen sich zumindest scheinbar. Die eine Studie empfiehlt klare Ansagen und straffe Zielsteuerung. Die nächste fordert Sinnvermittlung und inspirierende Visionen. Wieder eine andere rät dazu, Verantwortung möglichst vollständig an selbstorganisierte Teams abzugeben. Als Führungskraft kann man dabei schnell den Überblick verlieren, worauf man in konkreten Situationen tatsächlich achten sollte. Soll ich anweisen oder beteiligen? Soll ich kontrollieren oder vertrauen? Soll ich motivieren, indem ich belohne, oder indem ich begeistere?

Erschwerend kommt hinzu, dass sich die Arbeitswelt selbst rasant verändert. Digitalisierung, verteilte und virtuelle Teams, agile Arbeitsformen, Fachkräftemangel und der Wertewandel jüngerer Generationen stellen neue Anforderungen an Führung. Traditionelle, rein hierarchische Steuerung stößt in flachen, dezentralen und wissensintensiven Organisationen zunehmend an ihre Grenzen. Zugleich wäre es ein Missverständnis, daraus zu schließen, dass Führung überflüssig geworden sei. Das Gegenteil ist der Fall. Gerade in komplexen und dynamischen Umgebungen brauchen Menschen Orientierung, Entwicklung und einen verlässlichen Rahmen.

Was Führungskräften in dieser Lage hilft, ist keine weitere Einzelstudie und keine neue Managementmode. Was hilft, ist eine integrierende Landkarte. Eine solche Landkarte ordnet die wichtigsten Erkenntnisse der Führungsforschung in einem verständlichen Gesamtmodell. Sie zeigt, welche grundlegend unterschiedlichen Formen von Führungsverhalten es gibt, wie diese wirken und wann welche Form angemessen ist. Genau diese Funktion erfüllt das sechststufige Full Range Leadership Model, auf Deutsch das Modell des gesamten Führungsspektrums. Es verdichtet rund sieben Jahrzehnte empirischer Führungsforschung zu einer gestuften Typologie aus sechs Formen des Führungsverhaltens. Das Spektrum reicht vom passiven über das aversive, direktive, transaktionale und transformationale bis zum empowernden Führungsverhalten. Empowernd bedeutet in diesem Zusammenhang befähigend und ermöglichend.

Dieser Artikel stellt das sechsstufige Full Range Leadership Model ausführlich vor. Er zeichnet zunächst den historischen Werdegang des Modells nach. Anschließend werden die sechs Stufen im Detail beschrieben. Ein besonderer Schwerpunkt liegt auf dem empowernden Führungsverhalten mit seinen fünf Facetten. Danach wird die kumulative Modelllogik erläutert. Sie erklärt, wie sich die sechs Stufen aus den drei Komponenten Aufgabenorientierung, Mitarbeiterorientierung und Partizipation synthetisieren lassen. Ein ausführliches Praxisbeispiel zeigt sodann, wie sich die sechs Stufen in einem konkreten Mitarbeitergespräch unterscheiden. Ein Fazit mit Ausblick und ein Literaturverzeichnis der wichtigsten Originalquellen runden den Artikel ab.

2. Der historische Werdegang des Full Range Leadership Model

2.1 Von der transformierenden Führung zur organisationalen Führungstheorie

Der Ausgangspunkt des Full Range Leadership Model liegt in der politischen Führungsforschung. Der amerikanische Politikwissenschaftler und Historiker James MacGregor Burns unterschied im Jahr 1978 zwei grundlegend verschiedene Formen von Führung. Die transaktionale Führung beruht auf einem Austausch zwischen Führenden und Geführten. Leistung wird gegen Gegenleistung getauscht, etwa Arbeitseinsatz gegen Bezahlung, Loyalität gegen Sicherheit oder Wählerstimmen gegen politische Zusagen. Die transformierende Führung geht darüber hinaus. Sie verändert die Werte, Motive und Ziele der Geführten. Führende und Geführte heben sich dabei wechselseitig auf ein höheres Niveau von Motivation und Moralität (Burns, 1978).

Der Organisationspsychologe Bernard M. Bass übertrug diese Unterscheidung im Jahr 1985 auf Unternehmen und andere Organisationen. Er entwickelte aus der Idee der transformierenden Führung das Konzept der transformationalen Führung und beschrieb konkrete, messbare Verhaltensweisen. Transformationale Führungskräfte vermitteln attraktive Visionen, wirken als glaubwürdige Vorbilder, regen ihre Mitarbeitenden intellektuell an und fördern deren individuelle Entwicklung. Bass verband dieses Verhalten mit einem klaren Leistungsversprechen. Transformationale Führung soll Leistung über das erwartete Maß hinaus ermöglichen, weil sie Mitarbeitende intrinsisch motiviert, also aus der Tätigkeit und ihrem Sinn heraus. Wichtig ist dabei, dass Bass die transaktionale und die transformationale Führung nicht als Gegensätze verstand, sondern als aufeinander aufbauende Formen. Eine verlässliche Austauschbeziehung bildet häufig das Fundament, auf dem transformationale Führung ihre zusätzliche Wirkung entfaltet (Bass, 1985).

2.2 Das klassische Full Range Leadership Model von Bass und Avolio

Anfang der neunziger Jahre bündelten Bruce J. Avolio und Bernard M. Bass diese Forschungslinien zum Full Range Leadership Model. Der Name drückt den Anspruch aus, das gesamte Spektrum wesentlichen Führungsverhaltens abzubilden. Das klassische Modell umfasst drei große Bereiche. Der erste Bereich ist die passive Führung. Dazu gehört das sogenannte Laissez-faire-Verhalten, also die weitgehende Vermeidung von Führung, sowie die passive Form der Führung durch Abweichungskontrolle, bei der eine Führungskraft erst eingreift, nachdem Fehler und Probleme bereits eingetreten sind. Der zweite Bereich ist die transaktionale Führung mit der bedingten Belohnung und der aktiven Abweichungskontrolle. Der dritte Bereich ist die transformationale Führung mit ihren vier Komponenten idealisierter Einfluss, inspirierende Motivation, intellektuelle Stimulierung und individuelle Berücksichtigung (Avolio & Bass, 1991).

Zur Messung dieses Spektrums entwickelten Bass und Avolio den Multifactor Leadership Questionnaire, kurz MLQ. Ein Questionnaire ist ein standardisierter Fragebogen. Der MLQ wurde zu einem der weltweit am häufigsten eingesetzten Instrumente der Führungsforschung. Auf seiner Grundlage entstanden hunderte empirische Studien in Unternehmen, Verwaltungen, Krankenhäusern und Streitkräften. Eine einflussreiche Metaanalyse, also eine statistische Zusammenfassung vieler Einzelstudien, bestätigte die

grundlegende Wirkhierarchie des Modells. Transformationale Führung und bedingte Belohnung zeigen konsistent positive Zusammenhänge mit Zufriedenheit, Motivation und Leistung der Geführten. Passives Führungsverhalten zeigt dagegen überwiegend negative Zusammenhänge (Judge & Piccolo, 2004).

Das klassische Full Range Leadership Model war damit ein großer Fortschritt. Es brachte Ordnung in die zersplitterte Führungsforschung und stellte eine plausible Entwicklungslogik bereit. Führung reicht demnach von Abwesenheit über geregelten Austausch bis zu Sinnvermittlung und persönlicher Entwicklung. Dennoch blieb das Modell in dreifacher Hinsicht unvollständig. Erstens erfasste es destruktive, auf Druck und Einschüchterung beruhende Führung nur unzureichend. Zweitens behandelte es die direktive Führung, also das sachliche Anweisen und Strukturieren, nicht als eigenständige Form. Drittens fehlte die höchste Ausbaustufe moderner Führung, nämlich die gezielte Befähigung von Mitarbeitenden zur Selbstführung.

2.3 Die Erweiterung durch die Typologie von Pearce und Sims

Diese Lücken schloss eine zweite Forschungslinie. Charles C. Manz und Henry P. Sims Jr. hatten seit den achtziger Jahren untersucht, wie selbststeuernde Arbeitsteams von außen geführt werden. Aus dieser Forschung entstand das Konzept des SuperLeadership. Ein SuperLeader ist eine Führungskraft, die andere dazu befähigt, sich selbst zu führen. Führung verschwindet dabei nicht. Sie verändert ihre Funktion. Statt Anweisungen zu geben, entwickelt die Führungskraft die Fähigkeit ihrer Mitarbeitenden, eigene Ziele zu setzen, sich selbst zu beobachten, sich selbst zu belohnen und konstruktive Denkmuster zu nutzen (Manz & Sims, 1991).

Craig L. Pearce und Henry P. Sims Jr. verdichteten den Stand der Forschung schließlich zu einer Typologie aus fünf Verhaltensfamilien. Sie unterschieden aversive, direktive, transaktionale, transformationale und empowernde Führung. Jede dieser Familien beruht auf einem anderen theoretischen Fundament und einem anderen Einflussmechanismus. Aversive Führung stützt sich auf Zwangsmacht und Bestrafung. Direktive Führung stützt sich auf Positionsmacht und klare Anweisung. Transaktionale Führung stützt sich auf Austausch und Verstärkung. Transformationale Führung stützt sich auf Vision, Werte und Identifikation. Empowernde Führung stützt sich auf Selbstführung, geteilten Einfluss und Kompetenzentwicklung. In einer Untersuchung von 71 Veränderungsteams zeigten Pearce und Sims, dass aversive und direktive Muster eher mit geringerer, transformationale und empowernde Muster eher mit höherer Teamwirksamkeit einhergingen (Pearce & Sims, 2002).

Parallel dazu entwickelte die Empowerment-Forschung das begriffliche und messtechnische Fundament der höchsten Stufe. Jay A. Conger und Rabindra N. Kanungo beschrieben Empowerment als motivationalen Prozess, der Bedingungen der Machtlosigkeit abbaut und die Selbstwirksamkeit der Mitarbeitenden stärkt, also deren Überzeugung, Anforderungen aus eigener Kraft bewältigen zu können (Conger & Kanungo, 1988). Gretchen M. Spreitzer präzierte das psychologische Empowerment als Erleben von Sinn, Kompetenz, Selbstbestimmung und Einfluss (Spreitzer, 1995). Josh A. Arnold und Kollegen übersetzten empowernde Führung schließlich in fünf beobachtbare Verhaltenskomponenten und validierten dazu den Empowering Leadership Questionnaire, kurz ELQ, einen standardisierten Fragebogen mit 38 Aussagen (Arnold et al., 2000). Silje Amundsen und Øyvind L. Martinsen klärten das Konstrukt später weiter und bündelten empowerndes Führungsverhalten in die zwei übergeordneten Dimensionen Autonomieunterstützung und Entwicklungsunterstützung (Amundsen & Martinsen, 2014).

2.4 Die Synthese: Das sechsstufige Full Range Leadership Model

Führt man diese Forschungslinien zusammen, entsteht das sechsstufige Full Range Leadership Model. Es verbindet das klassische Spektrum von Bass und Avolio mit der fünfteiligen Typologie von Pearce und Sims und mit der Empowerment-Forschung. Aus der Typologie von Pearce und Sims übernimmt es die aversive, die direktive und die empowernde Führung. Aus dem klassischen Modell übernimmt es die

passive Führung als eigenständige unterste Stufe, die bei Pearce und Sims fehlt. So entsteht ein Spektrum aus sechs Formen des Führungsverhaltens, das die wesentlichen Erkenntnisse von rund siebzig Jahren Führungsforschung in einer einzigen, gestuften Typologie zusammenfasst.

Die sechs Stufen lauten: erstens passives Führungsverhalten, zweitens aversives Führungsverhalten, drittens direktives Führungsverhalten, viertens transaktionales Führungsverhalten, fünftens transformationales Führungsverhalten und sechstens empowerndes Führungsverhalten. Die Reihenfolge ist nicht zufällig. Empirische Studien zeigen, dass der Führungserfolg tendenziell zunimmt, wenn sich der Schwerpunkt des Führungsverhaltens stufenweise vom passiven hin zum empowernden Führungsverhalten verlagert (Judge & Piccolo, 2004; Pearce & Sims, 2002). Zugleich gilt eine wichtige Einschränkung. In Abhängigkeit von der Führungssituation, etwa von den Rahmenbedingungen der Organisation oder vom Reifegrad der Mitarbeitenden, kann fast jeder Verhaltenstyp seine Berechtigung haben. Die Ausnahme bildet das aversive Führungsverhalten, dessen Risiken die Forschung eindrücklich belegt. Das Modell ist deshalb keine starre Rangliste von Personen, sondern eine Landkarte beobachtbaren Verhaltens, das Führungskräfte situativ kombinieren und weiterentwickeln können.

3. Die sechs Stufen des Modells im Überblick

Bevor die einzelnen Stufen im Detail beschrieben werden, gibt die folgende Tabelle einen kompakten Überblick. Sie nennt für jede Stufe das Kernprinzip, den vorherrschenden Einflussmechanismus und die typische Wirkung auf die Mitarbeitenden.

Stufe	Führungsverhalten	Kernprinzip	Einflussmechanismus	Typische Wirkung
1	Passiv	Führung wird vermieden oder verspätet wahrgenommen	Rückzug, Unterlassen, verspätete Reaktion	Orientierungslosigkeit, ungelöste Konflikte, Zufallsleistung
2	Aversiv	Steuerung über Angst und negative Konsequenzen	Druck, Einschüchterung, Sanktion	Kurzfristige Konformität, langfristig Angst, Rückzug und Verheimlichung
3	Direktiv	Steuerung über Anweisung und Struktur	Vorgabe, Kontrolle, Positionsmacht	Klarheit und Ordnung, aber geringe Eigeninitiative
4	Transaktional	Steuerung über Austausch und Zielvereinbarung	Bedingte Belohnung, Abweichungskontrolle	Verlässliche Leistung bei messbaren Zielen, überwiegend extrinsische Motivation
5	Transformational	Steuerung über Sinn, Vision und Vorbild	Identifikation, Inspiration, Entwicklung	Engagement über das erwartete Maß hinaus, intrinsische Motivation
6	Empowernd	Befähigung zur Selbstführung	Geteilter Einfluss, Kompetenzaufbau, Selbstführung	Eigenverantwortung, Innovation, Bindung und nachhaltige Leistung

Die sechs Stufen sind analytische Idealtypen. Ein Idealtyp bündelt charakteristische Merkmale in reiner Form. Reale Führung ist fast immer eine Mischung. Eine Führungskraft kann am Vormittag eine Routineaufgabe transaktional über eine Zielvereinbarung steuern, am Mittag in einem Störfall direktiv durchgreifen und am Nachmittag ein Innovationsprojekt empowernd begleiten. Entscheidend ist der Schwerpunkt des Verhaltens über die Zeit und die Passung zur jeweiligen Situation.

4. Die sechs Stufen im Detail

4.1 Passives Führungsverhalten

Passives Führungsverhalten ist durch das Unterlassen notwendiger Führung gekennzeichnet. Die Führungskraft greift nicht oder zu spät ein. Sie gibt wenig Orientierung, bietet kaum Unterstützung und reagiert unzuverlässig auf Abweichungen. Entscheidungen werden aufgeschoben oder ganz vermieden. Informationen fließen zufällig. Die Verantwortung liegt formal bei der Führungskraft, wird praktisch aber nicht wirksam wahrgenommen. Im klassischen Full Range Leadership Model umfasst diese Stufe das Laissez-faire-Verhalten, also die weitgehende Führungsvermeidung, sowie die passive Abweichungskontrolle, bei der erst nach dem sichtbaren Eintritt von Fehlern gehandelt wird (Avolio & Bass, 1991).

Passives Führungsverhalten wird häufig unterschätzt, weil es unscheinbar daherkommt. Eine passive Führungskraft schreit nicht, droht nicht und kontrolliert nicht übermäßig. Sie vermeidet Unterstützung ebenso wie Sanktionen. Oberflächlich kann das sogar wie großzügig gewährte Autonomie wirken, denn die Mitarbeitenden haben scheinbar viel Freiraum. Der entscheidende Unterschied zur empowernden Führung liegt in der fehlenden unterstützenden Struktur. Empowernde Führung klärt Ziele, stellt Informationen bereit, entwickelt Fähigkeiten und vereinbart Grenzen. Passive Führung überlässt die Mitarbeitenden dagegen der Unsicherheit. Freiheit ohne Orientierung ist keine Autonomie, sondern eine Führungslücke.

Die Folgen zeigen sich oft erst mit Verzögerung. In erfahrenen, gut eingespielten Teams kann der Schaden zunächst gering erscheinen, weil einzelne Mitglieder die Lücke informell füllen. Langfristig wachsen jedoch die Risiken. Prioritäten bleiben unklar. Konflikte schwelen unbearbeitet. Ressourcenfragen bleiben ungelöst. Leistungsunterschiede werden nicht angesprochen, was leistungsstarke Mitarbeitende demotiviert. Durchsetzungsstarke Gruppenmitglieder können die Führungslücke zu ihrem eigenen Vorteil nutzen. Die Metaanalyse von Judge und Piccolo bestätigt, dass Laissez-faire-Führung überwiegend negativ mit Zufriedenheit und Führungserfolg zusammenhängt (Judge & Piccolo, 2004). Passivität ist damit keine neutrale Nullposition, sondern eine eigenständige Form des Führungsveragens.

4.2 Aversives Führungsverhalten

Aversives Führungsverhalten beeinflusst Mitarbeitende durch negative Konsequenzen. Die Führungskraft droht, schüchtert ein, tadelt vor anderen oder bestraft. Ihre Aufmerksamkeit richtet sich fast ausschließlich auf Fehler und Abweichungen. Gehorsam entsteht aus dem Wunsch, unangenehme Folgen zu vermeiden. Pearce und Sims verankern diese Verhaltensfamilie theoretisch in der Zwangsmacht und der strafenden Verstärkung (Pearce & Sims, 2002). Typische Erscheinungsformen sind das Einschüchtern durch Kritik, das systematische Fokussieren auf Fehler, herabsetzende Bemerkungen und die Nutzung von Angst als Steuerungsinstrument.

Aversives Führungsverhalten ist sorgfältig von legitimer Konsequenz zu unterscheiden. Organisationen benötigen Regeln, Schutzmaßnahmen und angemessene Reaktionen auf schweres Fehlverhalten. Eine sachliche Konsequenz ist vorhersehbar, verhältnismäßig und auf ein konkretes Verhalten bezogen. Sie schützt die Würde der Person und zielt auf Lernen. Aversive Führung dagegen personalisiert, beschämt und bedroht. Sie kann willkürlich sein und zielt auf Unterwerfung. Klare Leistungsrückmeldung und faire Konsequenzen sind daher kein aversives Verhalten. Aversiv wird Führung erst, wenn Angst und persönliche Herabsetzung zum Einflussmittel werden.

Kurzfristig kann aversive Führung wie Effizienz aussehen. Mitarbeitende folgen Anweisungen, vermeiden sichtbare Fehler und melden Erfolge. Genau darin liegt die Gefahr. Denn zugleich steigt der Anreiz, Probleme zu verbergen und Risiken nicht mehr zu melden. Die psychologische Sicherheit sinkt. Dieser Begriff bezeichnet die geteilte Überzeugung eines Teams, dass Fragen, Fehler und Widerspruch ohne

Beschämung angesprochen werden können. Die Forschung zur destruktiven Führung zeichnet ein eindeutiges Bild. Die Metaanalyse von Schyns und Schilling verbindet destruktives Führungsverhalten mit deutlich negativeren Einstellungen gegenüber der Führungskraft, mit höherer psychischer Belastung, mehr Widerstand, kontraproduktivem Verhalten und stärkeren Kündigungsabsichten (Schyns & Schilling, 2013). Aversives Führungsverhalten ist deshalb die einzige Stufe des Modells, für die es keine sinnvolle situative Empfehlung gibt. Es steht in der Stufenfolge über der Passivität, weil es immerhin eine aktive Aufgabenorientierung besitzt. Eine erstrebenswerte Form der Führung ist es nicht.

4.3 Direktives Führungsverhalten

Direktives Führungsverhalten beinhaltet Verhaltensweisen, bei denen Mitarbeitenden Ziele zugewiesen und Anweisungen zur Zielerreichung erteilt werden. Die Führungskraft entscheidet, legt Wege fest, weist an, beobachtet die Ausführung und korrigiert Abweichungen. Die Legitimation dieser Führungsmacht ergibt sich aus der hierarchischen Stellung der Führungskraft in der Organisation, ergänzt um fachliche Autorität (Pearce & Sims, 2002). Charakteristisch ist eine starke Sach- und Aufgabenorientierung. Das zugrunde liegende Menschenbild entspricht häufig der Theorie X von Douglas McGregor. Diese Theorie unterstellt, dass Menschen Arbeit von Natur aus eher vermeiden und deshalb eng angeleitet, gesteuert und extrinsisch motiviert werden müssen (McGregor, 1960).

Direktive Führung ist nicht automatisch aversiv, auch wenn beide Formen oft verwechselt werden. Eine klare Anweisung kann respektvoll, sachlich und transparent erfolgen. Der Unterschied liegt im Mechanismus. Direktive Führung schafft Ordnung durch Vorgabe und Struktur. Aversive Führung erzwingt Konformität durch Angst und Strafe. Eine direktive Führungskraft kann die Würde ihrer Mitarbeitenden vollständig wahren. Sie behält lediglich die Entscheidungen und die Wege zum Ziel in der eigenen Hand.

In bestimmten Situationen ist direktives Verhalten die angemessene Wahl. Bei akuten Gefahren, in Krisen, bei standardisierten Abläufen mit geringer Fehlertoleranz, bei rechtlich zwingenden Verfahren oder bei sehr unerfahrenen Mitarbeitenden reduziert klare Struktur die Mehrdeutigkeit und schafft schnelle Handlungsfähigkeit. Eine Notaufnahme im Massenanfall von Verletzten, ein Cockpit im Störfall und eine Baustelle mit Absturzgefahr sind keine Orte für lange Beteiligungsprozesse. Die Risiken entstehen, wenn direktive Führung zum Dauerzustand wird und unabhängig von Kompetenz und Aufgabe eingesetzt wird. Mitarbeitende lernen dann, auf Anweisungen zu warten. Ihr lokales Wissen bleibt ungenutzt. Eigeninitiative und Verantwortungsübernahme verkümmern. In komplexen Aufgaben wird die Führungskraft zum Engpass, weil jede Entscheidung über ihren Schreibtisch laufen muss.

4.4 Transaktionales Führungsverhalten

Transaktionales Führungsverhalten beruht auf einem sachlichen Wertaustausch, der namensgebenden Transaktion, zwischen der Leistung der Mitarbeitenden und der Reaktion der Führungskraft darauf. Die Führungskraft vereinbart transparente Ziele und stellt für die Zielerreichung eine Belohnung in Aussicht, etwa Vergütung, Anerkennung, Entwicklungsmöglichkeiten oder erweiterte Spielräume. Ausgangspunkt ist die Annahme, dass Führungskraft und Mitarbeitende gleichermaßen nach der Maximierung des eigenen Nutzens streben und deshalb von einem fairen Tausch beide profitieren (Bass, 1985; Pearce & Sims, 2002).

Das zentrale Instrument ist die bedingte Belohnung. Die Führungskraft macht deutlich, welche Leistung erwartet wird und welche Konsequenz damit verbunden ist. Ergänzt wird sie durch die Führung mittels Abweichungskontrolle. In der aktiven Form überwacht die Führungskraft die Leistungserbringung laufend und korrigiert Fehler früh. In der passiven Form reagiert sie erst, wenn Probleme bereits aufgetreten sind, womit sie sich dem passiven Führungsverhalten annähert. In der Praxis ist transaktionale Führung eng mit dem Management by Objectives verbunden, also der Führung durch Zielvereinbarung.

Ziele, Messkriterien und Gegenleistungen werden gemeinsam besprochen und schriftlich fixiert. Bei der Wahl des Weges erhalten die Mitarbeitenden Spielraum.

Transaktionale Führung ist deutlich besser als ihr Ruf. Für Routineaufgaben, verlässliche Leistungsprozesse und klar messbare Ziele ist sie gut geeignet. Sie schafft Transparenz, Berechenbarkeit und wahrgenommene Fairness, wenn Kriterien und Belohnungen nachvollziehbar sind. Die Metaanalyse von Judge und Piccolo zeigt für die bedingte Belohnung durchweg positive Zusammenhänge mit Zufriedenheit und Leistung (Judge & Piccolo, 2004). Ihre Grenzen erreicht die transaktionale Führung bei Aufgaben, deren Qualität schwer messbar ist. Ein zu enges Kennzahlensystem erzeugt Fehlanreize, weil Mitarbeitende dann die gemessene Größe optimieren statt den eigentlichen Zweck. Kreativität, Lernen und Innovationsverhalten lassen sich über äußere Belohnungen allein kaum erzeugen. Die Motivation bleibt überwiegend extrinsisch, also auf äußere Folgen gerichtet. Zudem verbleibt die Macht über das Zielsystem und die Gegenleistungen letztlich bei der Führungskraft.

4.5 Transformationales Führungsverhalten

Beim transformationalen Führungsverhalten transformiert die Führungskraft die Werte und Einstellungen ihrer Mitarbeitenden. Das lateinische Wort transformare bedeutet umformen und umgestalten. Die Veränderung vollzieht sich von eher individuellen, ichbezogenen und kurzfristigen Zielen hin zu übergeordneten, langfristigen und gemeinsamen Zielen. Mitarbeitende engagieren sich dann nicht mehr nur wegen einer Gegenleistung. Sie identifizieren sich mit einer gemeinsamen Aufgabe und ihrem Sinn (Bass, 1985; Burns, 1978).

Transformationale Führungskräfte versuchen, ihre Mitarbeitenden intrinsisch zu motivieren. Vier Komponenten werden klassisch unterschieden. Der idealisierte Einfluss bezeichnet das glaubwürdige Vorbild, das Werte sichtbar verkörpert und Vertrauen aufbaut. Die inspirierende Motivation bezeichnet die Vermittlung einer attraktiven Vision und hoher, aber verständlicher Leistungserwartungen. Die intellektuelle Stimulierung bezeichnet das Infragestellen des Status quo und die Ermutigung, Annahmen zu prüfen und neue Lösungswege zu suchen. Die individuelle Berücksichtigung bezeichnet die ernsthafte Förderung der Entwicklung und der besonderen Bedürfnisse einzelner Mitarbeitender. Die empirische Bilanz dieser Verhaltensweisen ist beeindruckend. Transformationale Führung gehört zu den am besten belegten Erfolgsfaktoren der Führungsforschung und zeigt robuste positive Zusammenhänge mit Zufriedenheit, Motivation und Leistung (Judge & Piccolo, 2004).

Besonders wertvoll ist transformationale Führung in Veränderungsprozessen, in denen Orientierung und Energie benötigt werden, die sich über äußere Anreize allein nicht mobilisieren lassen. Zugleich hat auch diese Stufe Grenzen und Risiken. Eine zu starke Zentrierung auf die Führungsperson kann kritische Prüfung verdrängen. Eine faszinierende Vision ersetzt keine sachliche Tragfähigkeit und keine ethische Begrenzung. Vor allem aber gilt: Begeisterung ist nicht dasselbe wie Beteiligung. Mitarbeitende können für eine Vision brennen, die sie nicht mitentwickelt haben und auf die sie keinen Einfluss besitzen. Die Entscheidungsmacht kann trotz aller Inspiration zentral bei der Führungskraft verbleiben. Genau an dieser Stelle setzt die sechste Stufe an.

4.6 Empowerndes Führungsverhalten

In einer modernen Arbeitswelt mit zunehmender Dezentralisierung sowie virtuellen und agilen Teams nimmt die Möglichkeit für Führungskräfte ab, Mitarbeitende ständig direkt zu beeinflussen. Deshalb bildet die Befähigung zur Selbstführung den Kern des empowernden Führungsverhaltens. Die Führungskraft ermutigt und befähigt ihre Mitarbeitenden, sich selbst zu führen und eigenverantwortlich zu handeln. Sie teilt Einfluss, baut Kompetenzen auf, stellt relevante Informationen bereit und fördert eigenständiges Handeln, innovatives Denken, Teamarbeit, Selbstentwicklung, partizipative Zielsetzung und Selbstbelohnung (Amundsen & Martinsen, 2014; Arnold et al., 2000; Manz & Sims, 1991).

Empowerndes Führungsverhalten ist ausdrücklich nicht mit Rückzug zu verwechseln. Es ist das genaue Gegenteil des passiven Führungsverhaltens. Eine empowernde Führungskraft schafft Klarheit über Ziele und Grenzen. Sie gibt relevante Informationen weiter. Sie entwickelt die Fähigkeiten ihrer Mitarbeitenden. Sie teilt Entscheidungsspielräume und bleibt zugleich für die Rahmenbedingungen und die Ergebnisqualität verantwortlich. Amundsen und Martinsen fassen dieses Doppelprofil in den zwei Dimensionen Autonomieunterstützung und Entwicklungsunterstützung zusammen. Autonomieunterstützung überträgt Spielraum, koordiniert und stärkt Eigeninitiative. Entwicklungsunterstützung nutzt Vorbild, Anleitung und Lernbegleitung. Empowernde Führung ist also gleichzeitig loslassend und aktiv unterstützend (Amundsen & Martinsen, 2014).

Die Wirkungen sind gut untersucht. Empowerndes Führungsverhalten steht in positiver Beziehung zu Arbeitszufriedenheit, Anstrengung, Selbstführung, psychologischem Empowerment, Kreativität und Leistung (Amundsen & Martinsen, 2014). Eine vielbeachtete Studie von Zhang und Bartol zeigt zudem den Wirkweg zur Kreativität. Empowernde Führung stärkt das psychologische Empowerment, also das Erleben von Sinn, Kompetenz, Selbstbestimmung und Einfluss. Dieses Erleben fördert die intrinsische Motivation und die aktive Beteiligung am kreativen Prozess, aus der schließlich kreative Leistung entsteht (Spreitzer, 1995; Zhang & Bartol, 2010). Empowerndes Führungsverhalten wirkt sich darüber hinaus positiv auf Produktivität, Effektivität, Innovation und Mitarbeiterbindung aus und passt damit besonders gut zu komplexen, wissensintensiven und dynamischen Aufgaben, bei denen das entscheidungsrelevante Wissen bei den Mitarbeitenden liegt.

Auch die höchste Stufe wirkt allerdings nicht automatisch positiv. Delegation ohne Information und Ressourcen erzeugt Überforderung. Beteiligung ohne echten Einfluss erzeugt Zynismus. Selbstorganisation ohne klare Prioritäten erzeugt Konflikte. Empowernde Führung muss deshalb Spielraum, Können, Klarheit und Unterstützung gemeinsam entwickeln. Wie das im Verhalten konkret aussieht, beschreiben die fünf Facetten des empowernden Führungsverhaltens, die im folgenden Kapitel vorgestellt werden.

5. Die fünf Facetten des empowernden Führungsverhaltens

Empowerndes Führungsverhalten bleibt so lange abstrakt, bis es in konkretes, beobachtbares und erlernbares Verhalten übersetzt wird. Genau diese Übersetzung leistet der Empowering Leadership Questionnaire von Arnold und Kollegen. Auf seiner Grundlage lassen sich fünf Facetten unterscheiden: Führen durch Vorbild, Partizipation bei Entscheidungen, Coaching, Sachverhalte erklären und das Team sozial unterstützen (Arnold et al., 2000). Die fünf Facetten bilden gemeinsam ein aktives System. Vorbild und Erklärungen geben Orientierung. Partizipation überträgt Einfluss. Coaching baut Können und Selbstvertrauen auf. Soziale Unterstützung schafft eine tragfähige Beziehungsebene.

5.1 Führen durch Vorbild

Führen durch Vorbild bedeutet, das erwartete Verhalten selbst sichtbar zu zeigen. Die empowernde Führungskraft demonstriert Einsatz, Verlässlichkeit, Lernbereitschaft und Verantwortungsübernahme. Sie hält die Leistungsmaßstäbe ein, die sie von ihrem Team erwartet, und zeigt erkennbares Engagement für dessen Arbeit (Arnold et al., 2000). Vorbildverhalten wirkt über das Beobachtungslernen. Menschen lernen nicht nur durch direkte Anweisung, sondern vor allem durch die Beobachtung glaubwürdiger Modelle und der Folgen ihres Handelns (Bandura, 1986). Ein Vorbild macht abstrakte Werte konkret. Offenheit für Fehler wird glaubwürdig, wenn die Führungskraft eigene Fehler benennt. Zusammenarbeit wird glaubwürdig, wenn sie ihr Wissen teilt. Eigenverantwortung wird glaubwürdig, wenn sie ihre Zusagen auch unter Druck einhält. Das praktische Gütekriterium ist Konsistenz. Worte, Entscheidungen und Handlungen stimmen erkennbar überein. Eine Grenze ist zu beachten. Das Vorbild betrifft Prinzipien und professionelles Verhalten. Es soll keine Kopien der Führungskraft erzeugen und keine Erwartung begründen, dass alle denselben Arbeitsstil oder dasselbe Belastungsniveau übernehmen.

5.2 Partizipation bei Entscheidungen

Partizipation bei Entscheidungen bedeutet, das Wissen, die Erfahrungen und die Bewertungen der Mitarbeitenden aktiv in Entscheidungen einzubeziehen. Die Führungskraft fordert Ideen und Einwände gezielt an und schafft einen Prozess, in dem unterschiedliche Sichtweisen ernsthaft geprüft werden. Diese Facette hat eine sachliche und eine motivationale Funktion. Sachlich verbessert sie den Zugang zu lokalem Wissen, denn Mitarbeitende kennen Kundenreaktionen, technische Abhängigkeiten und praktische Hindernisse oft besser als die Führungskraft. Wie treffsicher dieses Wissen ist, bringt ein bekanntes Zitat von Daniel Ek auf den Punkt, dem Gründer und Vorstandsvorsitzenden von Spotify. Ein guter Mitarbeiter treffe in siebzig Prozent aller Fälle dieselben Entscheidungen wie sein Chef, in zwanzig Prozent bessere, weil er von der Sache mehr Ahnung habe, und nur in zehn Prozent liege er daneben. Motivational stärkt faire Beteiligung das Erleben von Selbstbestimmung und Einfluss und damit die Identifikation mit der getroffenen Entscheidung (Spreitzer, 1995).

Partizipation ist dabei kein Alles-oder-nichts-Prinzip, sondern eine Skala. Sie reicht von der einseitigen Vorgabe über die Konsultation und die gemeinsame Entscheidung bis zur vollständigen Delegation an die Mitarbeitenden. Empowernde Führung bedeutet nicht, jede Entscheidung zu delegieren. Die passende Beteiligungsstufe hängt von Tragweite, Zeitdruck, Expertise und rechtlicher Verantwortung ab. Entscheidend ist, dass die gewählte Stufe vorab transparent ist und dass Beiträge erkennbaren Einfluss haben. Das größte Risiko dieser Facette ist die Scheinteilhabe. Wer um Vorschläge bittet, obwohl das Ergebnis längst feststeht, beschädigt das Vertrauen nachhaltiger als eine offen kommunizierte Vorgabe.

5.3 Coaching

Coaching bezieht sich auf Verhaltensweisen der Führungskraft, mit denen fachliche und überfachliche Kompetenzen der Teammitglieder entwickelt und vertieft werden. Das Ziel der Entwicklung liegt darin, eine höhere Eigenverantwortung und Selbstständigkeit der Mitarbeitenden aufzubauen und damit ihre Unabhängigkeit von der Führungskraft zu erhöhen (Arnold et al., 2000). Die coachende Führungskraft hilft ihren Mitarbeitenden, Probleme selbst zu lösen. Sie stellt Fragen statt vorschnell Antworten zu geben, gibt konkretes Feedback, ermöglicht Übung und überträgt schrittweise größere Verantwortung. Coaching verbindet dabei Herausforderung mit Unterstützung. Eine Aufgabe soll anspruchsvoll genug sein, um Lernen zu ermöglichen, darf die vorhandenen Fähigkeiten aber nicht dauerhaft übersteigen.

Der zentrale Wirkmechanismus ist der Aufbau von Selbstwirksamkeit, also der Überzeugung, konkrete Anforderungen aus eigener Kraft bewältigen zu können. Die wichtigste Quelle dieser Überzeugung sind eigene Erfolgserlebnisse (Bandura, 1986). Eine coachende Führungskraft löst deshalb nicht jede schwierige Situation selbst, sondern gestaltet erreichbare Lernschritte und bespricht anschließend, wodurch der Erfolg zustande kam. Coaching scheitert, wenn Fragen nur als verdeckte Anweisungen dienen, wenn Rückmeldungen unklar bleiben oder wenn im Alltag keine Zeit zum Lernen vorgesehen ist.

5.4 Sachverhalte erklären

Sachverhalte erklären umfasst Verhaltensweisen, bei denen die Führungskraft den Teammitgliedern die Vision, die Mission und die Strategie des Unternehmens vermittelt und dazu alle relevanten Informationen weitergibt. Außerdem erläutert sie spezifische Entscheidungen des Unternehmens samt ihrer Hintergründe, informiert über aktuelle Entwicklungen und klärt über die Organisationspolitik auf (Arnold et al., 2000). Information ist die Grundvoraussetzung sinnvoller Autonomie. Wer nur seine Einzelaufgabe kennt, kann lokale Entscheidungen kaum am Gesamtzweck ausrichten. Wer dagegen Zweck, Abhängigkeiten und Grenzen versteht, kann auch in neuen, nicht geregelten Situationen angemessen handeln. Gute Erklärungen reduzieren dadurch den Bedarf an Detailsteuerung. Der Kern dieser Facette ist der Wechsel von der bloßen Frage nach dem Was zur Frage nach dem Warum.

Erklären ist allerdings keine einseitige Sendung von Botschaften. Kommunikation ist erst dann gelungen, wenn die Botschaft beim Empfänger angekommen ist und dort Wirkung entfaltet. Eine bekannte Kommunikationskette verdeutlicht den langen Weg: Gedacht ist nicht gesagt. Gesagt ist nicht gehört. Gehört ist nicht verstanden. Verstanden ist nicht einverstanden. Einverstanden ist nicht ausgeführt. Und ausgeführt ist noch lange nicht beibehalten. Empowernde Führungskräfte sichern deshalb jede wichtige Erklärung durch Rückfragen und Zusammenfassungen ab. Transparenz hat zudem legitime Grenzen, etwa bei vertraulichen Personaldaten oder strategisch sensiblen Informationen. Auch dann erklärt die empowernde Führungskraft zumindest den Rahmen, denn ein begründetes Schweigen ist glaubwürdiger als eine vorgeschobene Erklärung.

5.5 Team sozial unterstützen

Das Team sozial zu unterstützen bezieht sich auf Verhaltensweisen, mit denen die Führungskraft Interesse und Anteilnahme am individuellen Wohlbefinden ihrer Mitarbeitenden zeigt. Sie nimmt sich Zeit für den gegenseitigen Austausch, wenn Teammitglieder eine Thematik besonders beschäftigt. Sie hält engen Kontakt zum Team, sodass sie über Arbeitsfortschritte und Belastungen auf dem aktuellen Stand ist (Arnold et al., 2000). Diese Facette schafft die Beziehungsebene, auf der Unsicherheit und Fehler besprechbar werden. Sie erleichtert frühe Warnungen, stärkt Vertrauen und Zugehörigkeit und fördert die wechselseitige Unterstützung der Teammitglieder untereinander. In virtuellen und dezentralen Teams muss diese Nähe bewusst gestaltet werden, weil zufällige Begegnungen an der Kaffeemaschine seltener sind.

Soziale Unterstützung bedeutet nicht, jede Belastung persönlich zu lösen oder therapeutisch tätig zu werden. Die Führungskraft hört zu, klärt den Bedarf und aktiviert passende Ressourcen. Sie respektiert Grenzen und Privatsphäre. Ein besonderes Risiko dieser Facette ist ungleiche Nähe. Wenn Unterstützung erkennbar nur bevorzugten Personen gilt, entstehen Innen- und Außengruppen, die den Teamzusammenhalt beschädigen. Gute soziale Unterstützung folgt deshalb nachvollziehbaren Prinzipien und berücksichtigt unterschiedliche Bedürfnisse, ohne Fairness mit identischer Behandlung zu verwechseln.

5.6 Das Zusammenspiel der fünf Facetten

Die fünf Facetten entfalten ihre Wirkung nicht isoliert, sondern im Verbund. Partizipation ohne Erklärung lässt Mitarbeitende ohne Kontext entscheiden. Partizipation ohne Coaching kann Kompetenzlücken schmerzhaft sichtbar machen. Coaching ohne echten Entscheidungsraum bleibt Entwicklung für fremdbestimmte Ausführung. Ein Vorbild ohne soziale Unterstützung kann als bloßer Leistungsdruck erlebt werden. Und soziale Unterstützung ohne Aufgabenorientierung bleibt freundlich, aber wirkungslos. Die folgende Tabelle fasst das Zusammenspiel zusammen.

Facette	Primärer Beitrag	Typisches Risiko bei isolierter Anwendung
Führen durch Vorbild	Glaubwürdigkeit und Orientierung	Überhöhte Nachahmungserwartung und Selbstüberlastung
Partizipation bei Entscheidungen	Geteilter Einfluss und Nutzung verteilten Wissens	Scheinteilhabe und unklare Verantwortung
Coaching	Kompetenzaufbau und Selbstwirksamkeit	Verdeckte Anweisung und dauerhafte Abhängigkeit
Sachverhalte erklären	Kontextwissen, Sinn und Entscheidungsfähigkeit	Informationsüberlastung und Einwegkommunikation
Team sozial unterstützen	Vertrauen, Belastbarkeit und Wissensaustausch	Bevorzugung einzelner und Grenzverletzungen

6. Die kumulative Modelllogik: Drei Komponenten synthetisieren sechs Stufen

6.1 Aufgabenorientierung, Mitarbeiterorientierung und Partizipation

Warum stehen die sechs Stufen in genau dieser Reihenfolge? Die Antwort liefert die kumulative Modelllogik. Die Unterschiedlichkeit der sechs Führungsstile lässt sich anhand von drei grundlegenden Dimensionen beschreiben: Aufgabenorientierung, Mitarbeiterorientierung und Partizipation. Diese drei Komponenten wirken wie Bausteine, die von Stufe zu Stufe hinzukommen.

Die Aufgabenorientierung bezeichnet das Ausmaß, in dem eine Führungskraft die Erreichung betrieblicher Ziele aktiv verfolgt. Dazu gehören Zielklarheit, Priorisierung, Rollenklärung, Planung, Qualitätsanforderungen, Fortschrittskontrolle und die Beseitigung von Hindernissen. Aufgabenorientierung beantwortet die Fragen, was erreicht werden soll, welche Anforderungen gelten und wie Leistung koordiniert wird. Ihre betriebswirtschaftliche Wirkung zeigt sich vor allem in der Produktivität und im extraproduktiven Arbeitsverhalten, also in freiwilligen Beiträgen über die eigentliche Arbeitsaufgabe hinaus.

Die Mitarbeiterorientierung bezeichnet das Ausmaß, in dem die Führungskraft auf die Mitarbeitenden eingeht und Bedürfnisse berücksichtigt, die über die unmittelbare Aufgabenerfüllung hinausreichen. Dazu gehören Respekt, Fairness, individuelle Entwicklung, Unterstützung, Anerkennung, Vertrauen und Interesse am persönlichen Wohlergehen. Mitarbeiterorientierung ist keine Nachgiebigkeit. Eine mitarbeiterorientierte Führungskraft kann hohe Erwartungen stellen und kritisches Feedback geben. Der Unterschied liegt in der Qualität der Beziehung. Ihre Wirkung zeigt sich vor allem in der Arbeitszufriedenheit und in der Anwesenheit und Einsatzbereitschaft der Mitarbeitenden.

Die Partizipation bezeichnet das Ausmaß, in dem Mitarbeitende an Entscheidungen tatsächlich beteiligt werden. Echte Partizipation setzt voraus, dass Beiträge einen erkennbaren Einfluss auf das Ergebnis besitzen. Das bloße Einholen von Meinungen ohne Entscheidungsrelevanz ist keine substantielle Beteiligung. Partizipation verändert die Verteilung von Einfluss und wirkt sich vor allem auf Innovation, Mitarbeiterbindung und Effizienz aus, weil Entscheidungen näher am Problem getroffen werden und die Umsetzung auf breiterer Akzeptanz ruht.

6.2 Die Synthese der sechs Stufen

Ordnet man die sechs Stufen danach, welche der drei Komponenten sie systematisch berücksichtigen, entsteht eine kumulative Treppe. Die folgende Tabelle zeigt die Zuordnung.

Führungsverhalten	Aufgabenorientierung	Mitarbeiterorientierung	Partizipation	Vorherrschender Einflussmechanismus
1. Passiv	Nein	Nein	Nein	Rückzug, Unterlassen und verspätete Reaktion
2. Aversiv	Ja	Nein	Nein	Druck, Einschüchterung und Sanktion
3. Direktiv	Ja	Nein	Nein	Anweisung, Strukturierung und Positionsmacht
4. Transaktional	Ja	Ja	Nein	Austausch, Zielvereinbarung und bedingte Belohnung
5. Transformativ	Ja	Ja	Nein	Vision, Sinn, Vorbild und Identifikation
6. Empowernd	Ja	Ja	Ja	Geteilter Einfluss, Kompetenzaufbau und Selbstführung

Die Logik lässt sich in vier Schritten lesen. Das passive Führungsverhalten bildet den Nullpunkt, denn es leistet zu keiner der drei Komponenten einen systematischen Beitrag. Mit dem aversiven und dem direktiven Führungsverhalten kommt die Aufgabenorientierung hinzu. Beide Formen verfolgen betriebliche Ziele aktiv, behandeln die Mitarbeitenden jedoch vorrangig als Mittel der Zielerreichung. Mit dem transaktionalen und dem transformationalen Führungsverhalten kommt die Mitarbeiterorientierung hinzu. Beide Formen berücksichtigen Motive, Interessen und Entwicklung der Mitarbeitenden systematisch. Mit dem empowernden Führungsverhalten kommt schließlich die Partizipation hinzu. Nur das empowernde Führungsverhalten berücksichtigt gleichermaßen Aufgabenorientierung, Mitarbeiterorientierung und Partizipation. Es ist damit die einzige Stufe, die alle drei Komponenten konstitutiv verbindet.

Dieses kumulative Verständnis erklärt auch, warum eine höhere Stufe die tieferen nicht ersetzt, sondern einschließt. Eine empowernde Führungskraft gibt die Aufgabenorientierung nicht auf. Sie verfolgt Ziele weiterhin konsequent, verlagert aber einen Teil der Zielklärung, der Wegwahl und der Kontrolle in einen gemeinsam verantworteten Prozess. Ebenso bleibt die Mitarbeiterorientierung erhalten und wird um geteilten Einfluss erweitert.

6.3 Eine wichtige Präzisierung: Der Einflussmechanismus als zweite Ebene

Bei genauem Hinsehen fällt auf, dass die drei Komponenten allein nicht alle sechs Stufen eindeutig trennen. Das aversive und das direktive Führungsverhalten besitzen dasselbe Profil, nämlich reine Aufgabenorientierung. Das transaktionale und das transformationale Führungsverhalten besitzen ebenfalls dasselbe Profil, nämlich Aufgabenorientierung plus Mitarbeiterorientierung. Die drei Komponenten erzeugen also nur vier unterscheidbare Grundprofile. Für die eindeutige Bestimmung aller sechs Stufen ist deshalb zusätzlich der jeweilige Einflussmechanismus heranzuziehen, also die Frage, wodurch die Führungskraft Wirkung erzeugt.

Gemeinsames Komponentenprofil	Erste Form	Zweite Form	Entscheidender Unterschied im Einflussmechanismus
Nur Aufgabenorientierung	Aversiv	Direktiv	Aversiv wirkt über Bedrohung und Sanktion. Direktiv wirkt über sachliche Vorgabe und Struktur.
Aufgaben- und Mitarbeiterorientierung	Transaktional	Transformational	Transaktional wirkt über Austausch und Gegenleistung. Transformational wirkt über Sinn, Vision und Identifikation.

Für die Praxis ergibt sich daraus eine einfache diagnostische Fragenfolge. Die erste Frage lautet, ob die Führungskraft notwendige Orientierung und Verantwortung überhaupt wahrnimmt. Dauerhaftes Unterlassen spricht für passives Führungsverhalten. Die zweite Frage lautet, ob Zielerreichung vor allem durch Angst oder durch sachliche Strukturierung bewirkt wird. Angst und persönliche Bedrohung sprechen für aversives, einseitige aber sachliche Vorgabe für direktives Führungsverhalten. Die dritte Frage lautet, ob die Interessen und die Entwicklung der Mitarbeitenden systematisch berücksichtigt werden und ob der Einfluss eher über Austausch oder über Sinn und Vision entsteht. Die vierte Frage lautet schließlich, ob Mitarbeitende realen Einfluss auf Entscheidungen erhalten und ob dieser Einfluss durch Information und Kompetenzaufbau unterlegt ist. Nur wenn auch diese Frage bejaht wird, liegt empowerndes Führungsverhalten vor.

7. Die sechs Stufen im Praxistest: Ein Mitarbeitergespräch in sechs Varianten

Wie unterschiedlich die sechs Stufen des Full Range Leadership Model in der Praxis aussehen, zeigt sich nirgends deutlicher als im Mitarbeitergespräch. Das Mitarbeitergespräch ist die kleinste und zugleich

wichtigste Einheit der Führung. Hier verdichtet sich das Führungsverhalten auf eine konkrete, beobachtbare Interaktion. Betrachten wir dazu ein durchgängiges Beispiel.

Die Ausgangssituation: Frau Wagner leitet ein Entwicklungsteam in einem mittelständischen Softwareunternehmen. Herr Berger, ein fachlich erfahrener Entwickler, hat in den vergangenen zwei Monaten dreimal vereinbarte Liefertermine für Zwischenstände eines Kundenprojekts überschritten. Zuletzt hat sich der Kunde beschwert. Frau Wagner möchte mit Herrn Berger über die Situation sprechen. Wie dieses Gespräch verläuft, hängt entscheidend davon ab, auf welcher Stufe des Führungsspektrums sich ihr Verhalten bewegt.

Für die Bewertung der sechs Varianten sind zwei Beobachtungsebenen hilfreich. Jedes Gespräch verläuft gleichzeitig auf einer Sachebene und auf einer Beziehungsebene. Die Sachebene umfasst Informationen, Fakten und Meinungen. Die Beziehungsebene umfasst Gefühle, Einstellungen und die Position der Gesprächspartner zueinander. Sie drückt sich vor allem in Mimik, Gestik und Tonfall aus. Eine sachlich richtige Botschaft kann scheitern, wenn sie auf der Beziehungsebene Geringschätzung signalisiert. Zusätzlich lässt sich jedes Gespräch daran messen, wer die einzelnen Gesprächsphasen bearbeitet: die Führungskraft allein oder beide gemeinsam. Idealtypisch durchläuft ein anlassbezogenes Mitarbeitergespräch die Phasen Eröffnung, Themenbenennung, Zielsetzung, Problemanalyse, Lösungsfindung, Entscheidung, verbindliche Vereinbarung und Abschluss.

7.1 Die passive Variante: Das Gespräch findet nicht statt

Die passive Variante ist schnell erzählt, denn das Gespräch findet gar nicht oder viel zu spät statt. Frau Wagner hofft, dass sich das Terminproblem von selbst löst. Sie ärgert sich innerlich, spricht Herrn Berger aber nicht an. Erst als der Kunde mit der Eskalation an die Geschäftsführung droht, erwähnt sie das Thema beiläufig zwischen Tür und Angel: „Ach, Herr Berger, beim Kunden gab es wohl Unmut wegen der Termine. Kriegen Sie das irgendwie hin.“ Es gibt keine Themenbenennung, keine Analyse, kein Ziel und keine Vereinbarung. Herr Berger weiß nicht, wie ernst die Lage ist, was genau von ihm erwartet wird und welche Unterstützung er bekommen könnte. Die Wahrscheinlichkeit ist hoch, dass sich das Muster wiederholt. Auf der Beziehungsebene kommt zusätzlich eine problematische Botschaft an: Mein Anliegen und meine Situation sind der Chefin kein echtes Gespräch wert. Passives Führungsverhalten erzeugt so aus einem lösbaren Sachproblem schleichend ein Vertrauensproblem.

7.2 Die aversive Variante: Das Gespräch als Strafgericht

In der aversiven Variante findet das Gespräch statt, aber als Drohkulisse. Frau Wagner bestellt Herrn Berger kurzfristig ein und beginnt ohne Begrüßung: „So geht das nicht weiter. Dreimal haben Sie den Termin gerissen. Langsam frage ich mich, ob Sie dem Projekt überhaupt gewachsen sind. Wenn das noch einmal passiert, hat das Konsequenzen, das verspreche ich Ihnen.“ Die Fehlerliste wird detailliert vorgetragen, teilweise vor Kollegen im Großraumbüro. Nach den Ursachen fragt Frau Wagner nicht. Eine Zielsetzung findet nur implizit statt, nämlich als Drohung. Das Gespräch endet ohne Vereinbarung, aber mit einer Warnung.

Kurzfristig wird Herr Berger vermutlich reagieren. Er wird Termine künftig um jeden Preis halten, notfalls zulasten der Qualität oder durch stillschweigende Mehrarbeit. Vor allem aber wird er lernen, Probleme künftig zu verbergen. Die nächste drohende Terminüberschreitung wird er so lange wie möglich verheimlichen, wodurch die Reaktionszeit des Teams weiter sinkt. Die Forschung zur destruktiven Führung zeigt genau dieses Muster: Angstbasierte Einflussnahme geht mit Verheimlichung, innerem Rückzug, psychischer Belastung und erhöhter Kündigungsneigung einher (Schyns & Schilling, 2013). Auf der Beziehungsebene ist das Gespräch eine Herabsetzung. Die Person wird angegriffen, nicht das Verhalten besprochen.

7.3 Die direktive Variante: Das Gespräch als Anweisung

In der direktiven Variante führt Frau Wagner ein geordnetes, sachliches und respektvolles Gespräch, das sie jedoch vollständig allein steuert. Sie benennt den Anlass klar: „Herr Berger, in den letzten zwei Monaten wurden drei Liefertermine überschritten, zuletzt mit einer Kundenbeschwerde. Das müssen wir abstellen.“ Dann analysiert sie das Problem selbst, legt das Ziel selbst fest und ordnet die Lösung an: „Ich habe mir das angesehen. Sie übernehmen ab sofort keine zusätzlichen Supportanfragen mehr, Sie melden mir jeden Freitag den Projektstand, und die Aufwandsschätzungen gehen künftig vor Abgabe über meinen Tisch. Haben Sie das so verstanden?“ Herr Berger nickt. Das Gespräch dauert fünfzehn Minuten und endet mit einer klaren, dokumentierten Anweisung.

Diese Variante ist der aversiven deutlich überlegen. Sie schafft Klarheit, Struktur und Vorhersehbarkeit, und sie wahrt die Würde des Mitarbeiters. In einer akuten Krise oder bei einem unerfahrenen Mitarbeiter kann genau dieses Vorgehen angemessen sein. Ihr Preis wird erst auf den zweiten Blick sichtbar. Das Wissen von Herrn Berger bleibt ungenutzt. Vielleicht liegt die eigentliche Ursache der Verzögerungen gar nicht bei ihm, sondern in ständig wechselnden Anforderungen des Kunden oder in einer chronischen Überbuchung durch parallele Aufgaben. Die verordnete Lösung behandelt dann die Symptome. Zudem übernimmt Herr Berger keine innere Verantwortung für eine Lösung, die nicht seine ist. Er wird die Anweisungen befolgen, aber kaum mitdenken, wenn neue Probleme auftauchen.

7.4 Die transaktionale Variante: Das Gespräch als Zielvereinbarung

In der transaktionalen Variante gestaltet Frau Wagner das Gespräch als sachlichen Austausch mit klarer Gegenseitigkeit. Sie eröffnet freundlich, benennt den Anlass und würdigt zunächst die fachliche Qualität von Herrn Bergers Arbeit. Dann verhandeln beide eine Zielvereinbarung: „Lassen Sie uns konkret vereinbaren, was bis Quartalsende erreicht sein soll. Ich schlage vor: Die nächsten vier Zwischenstände werden termingerecht geliefert. Wenn absehbar ist, dass ein Termin kippt, melden Sie das mindestens fünf Arbeitstage vorher. Wenn das gelingt, übernehmen Sie im nächsten Release die fachliche Teilprojektleitung, über die wir schon gesprochen haben. Sind Sie damit einverstanden, oder sehen Sie andere Kriterien?“ Herr Berger handelt eine realistische Anpassung eines Termins aus, dann wird die Vereinbarung schriftlich fixiert und ein Folgetermin zur Überprüfung vereinbart.

Dieses Gespräch verbindet Aufgabenorientierung mit Mitarbeiterorientierung. Erwartungen, Kriterien und Gegenleistungen sind transparent, die Interessen des Mitarbeiters werden ernst genommen, und die Leistungsrückmeldung ist fair und berechenbar. Für klar messbare Ziele funktioniert dieses Muster nachweislich gut (Judge & Piccolo, 2004). Seine Grenze bleibt gleichwohl sichtbar. Die Ursachenanalyse findet nur an der Oberfläche statt, und die Motivation bleibt an die in Aussicht gestellte Gegenleistung gekoppelt. Ob Herr Berger auch dann Termintreue zeigt, wenn keine Teilprojektleitung mehr winkt, ist offen. Die Entscheidungsarchitektur des Gesprächs bleibt zudem asymmetrisch, denn die wesentlichen Parameter der Vereinbarung hat Frau Wagner vorgegeben.

7.5 Die transformationale Variante: Das Gespräch als Sinnvermittlung

In der transformationalen Variante hebt Frau Wagner das Gespräch auf eine übergeordnete Ebene. Sie verbindet das Terminthema mit dem größeren Zusammenhang: „Herr Berger, ich möchte mit Ihnen nicht nur über drei Termine sprechen. Dieses Projekt ist unser Einstieg in die Medizintechnikbranche. Wenn wir hier Verlässlichkeit beweisen, öffnet das dem ganzen Team die Tür zu einer neuen Produktlinie. Und ich sage Ihnen offen: Ich habe Sie für dieses Projekt ausgewählt, weil ich Ihnen zutraue, hier eine tragende Rolle zu spielen.“ Sie erzählt, wie sie selbst gelernt hat, kritische Kundentermine zu managen, formuliert hohe Erwartungen und regt Herrn Berger an, seine Arbeitsorganisation grundsätzlich zu überdenken: „Was müsste sich an Ihrer Planung ändern, damit Termine für Sie keine Stressquelle mehr sind, sondern ein Qualitätsmerkmal Ihrer Arbeit?“

Dieses Gespräch kann eine starke motivationale Wirkung entfalten. Herr Berger erlebt Wertschätzung, versteht die Bedeutung seiner Arbeit für das große Ganze und identifiziert sich stärker mit dem Projektziel. Die Terminfrage wird vom lästigen Kontrollthema zum Bestandteil eines professionellen Selbstverständnisses. Genau diese Umdeutung von Werten und Einstellungen ist der Kern transformationaler Führung (Bass, 1985). Die Grenze dieser Variante liegt in der Einflussrichtung. Die Vision stammt von Frau Wagner, die Deutung der Situation ebenso. Herr Berger wird inspiriert und gefordert, aber die Analyse der tatsächlichen Ursachen und die Gestaltung der Lösung liegen weiterhin überwiegend bei der Führungskraft. Begeisterung ersetzt keine Beteiligung.

7.6 Die empowernde Variante: Das Gespräch als gemeinsame Problemlösung

In der empowernden Variante gestaltet Frau Wagner das Gespräch konsequent symmetrisch. Symmetrisch bedeutet, dass die zentralen Gesprächsphasen nicht nacheinander von der Führungskraft vorgegeben, sondern gemeinsam bearbeitet werden: die Problemanalyse, die Zielsetzung, die Lösungsfindung, die Entscheidung und die Vereinbarung. Das Gespräch könnte so verlaufen.

Frau Wagner eröffnet mit einer kurzen, wertschätzenden Anwärmphase und benennt dann den Anlass klar und ohne Schuldzuweisung: „Mir ist wichtig, dass wir gemeinsam verstehen, was hinter den Terminüberschreitungen steckt, und dass wir eine Lösung finden, die aus Ihrer Sicht trägt. Wie erleben Sie die Situation?“ In der gemeinsamen Problemanalyse stellt sie offene Fragen und hält ihre eigene Deutung bewusst zurück, bis Herr Berger seine Sicht entwickelt hat. Dabei zeigt sich: Die Aufwandsschätzungen stammen aus einer Frühphase des Projekts, der Kunde hat den Funktionsumfang zweimal erweitert, und Herr Berger wird täglich durch Supportanfragen aus einem Altprojekt unterbrochen. Die Terminprobleme erscheinen nun in einem anderen Licht. In der gemeinsamen Zielsetzung verständigen sich beide darauf, dass nicht nur die nächsten Termine gehalten, sondern die Planungs- und Priorisierungslogik des Projekts insgesamt verbessert werden soll.

In der Lösungsfindung sammelt zunächst Herr Berger Vorschläge, bevor Frau Wagner eigene Ideen ergänzt. Herr Berger schlägt vor, die Aufwandsschätzungen künftig gemeinsam mit einem Kollegen im Vieraugenprinzip zu erstellen, Änderungswünsche des Kunden über ein formales Änderungsverfahren zu bewerten und die Supportanfragen zu bündeln. Frau Wagner bietet an, das Änderungsverfahren gegenüber dem Kunden durchzusetzen und die Supportzuständigkeit neu zu ordnen. Bei der Entscheidung macht sie die Beteiligungsstufen transparent: Die Neuordnung des Supports entscheidet sie selbst, weil sie andere Teams betrifft. Die Schätzmethodik und die Wochenplanung delegiert sie vollständig an Herrn Berger. Das Vorgehen gegenüber dem Kunden entscheiden beide gemeinsam. Die verbindliche Vereinbarung hält fest, wer was bis wann übernimmt, woran der Erfolg erkannt wird und wann beide die Wirkung überprüfen. Zum Abschluss fragt Frau Wagner nach, welche Unterstützung sich Herr Berger von ihr wünscht, und kündigt an, das Thema Schätzverfahren in einem kurzen Coaching zu begleiten.

An diesem Verlauf werden alle fünf Facetten sichtbar. Frau Wagner erklärt Sachverhalte, indem sie den Projektkontext und die Kundensituation transparent macht. Sie ermöglicht Partizipation bei allen zentralen Phasen und macht die Beteiligungsstufen explizit. Sie coacht, indem sie Fragen stellt, statt Lösungen zu diktieren, und Lernschritte vereinbart. Sie unterstützt sozial, indem sie die Belastungssituation ernst nimmt. Und sie führt durch Vorbild, indem sie eigene Beiträge zur Problemlösung übernimmt und Verbindlichkeit vorlebt. Zugleich bleibt die Aufgabenorientierung vollständig erhalten: Ziele, Termine, Kriterien und Kontrollpunkte sind am Ende klarer als in jeder anderen Variante. Der Unterschied liegt darin, dass Herr Berger die Lösung als seine eigene erlebt. Die Wahrscheinlichkeit, dass er künftig Terminrisiken früh meldet, eigenständig gegensteuert und die neue Schätzmethodik weiterentwickelt, ist deutlich höher als in allen anderen Varianten (Amundsen & Martinsen, 2014; Zhang & Bartol, 2010).

7.7 Der Vergleich auf einen Blick

Stufe	Wer analysiert das Problem?	Wer setzt das Ziel?	Wer entwickelt die Lösung?	Wer entscheidet?	Typische Wirkung auf den Mitarbeiter
Passiv	Niemand	Niemand	Niemand	Niemand	Unsicherheit, Problem wiederholt sich
Aversiv	Die Führungskraft, nur als Schuldzuweisung	Implizit als Drohung	Niemand	Die Führungskraft	Angst, Verheimlichung, Rückzug
Direktiv	Die Führungskraft	Die Führungskraft	Die Führungskraft	Die Führungskraft	Klarheit ohne Eigenverantwortung
Transaktional	Oberflächlich gemeinsam	Verhandelt auf Vorschlag der Führungskraft	Überwiegend die Führungskraft	Die Führungskraft	Verlässlichkeit, solange die Gegenleistung stimmt
Transformational	Überwiegend die Führungskraft	Die Führungskraft, sinnhaft begründet	Angeregt durch die Führungskraft	Die Führungskraft	Identifikation und Motivation ohne echten Einfluss
Empowernd	Gemeinsam	Gemeinsam	Zuerst der Mitarbeiter, dann gemeinsam	Je nach Thema transparent verteilt	Eigenverantwortung, frühe Risikomeldung, Lernen

8. Fazit und Ausblick

Die Führungsforschung hat in den vergangenen Jahrzehnten eine beeindruckende, aber auch verwirrende Vielfalt an Ergebnissen hervorgebracht. Wer als Führungskraft nach Orientierung sucht, steht vor Dutzenden von Theorien, hunderten von Studien und einer nicht endenden Folge von Managementmoden. Die zentrale Botschaft dieses Artikels lautet: Diese Vielfalt lässt sich ordnen. Das sechsstufige Full Range Leadership Model verdichtet die wesentlichen Erkenntnisse von rund sieben Jahrzehnten empirischer Führungsforschung zu einer verständlichen Landkarte. Es unterscheidet passives, aversives, direktives, transaktionales, transformationales und empowerndes Führungsverhalten und ordnet diese sechs Stufen anhand der drei Komponenten Aufgabenorientierung, Mitarbeiterorientierung und Partizipation.

Das Geheimnis erfolgreicher Führung liegt dabei nicht in einer einzelnen Technik und nicht in einem bestimmten Persönlichkeitstyp. Es liegt in drei zusammenhängenden Einsichten. Die erste Einsicht betrifft die Richtung. Empirische Studien zeigen, dass der Führungserfolg tendenziell zunimmt, wenn sich der Schwerpunkt des Führungsverhaltens stufenweise vom passiven hin zum empowernden Führungsverhalten verlagert. Aktive Führung schlägt Passivität. Sachliche Struktur schlägt Angst. Faire Austauschbeziehungen schlagen bloße Anweisung. Sinnvermittlung schlägt reinen Austausch. Und echte Befähigung mit geteiltem Einfluss bildet die umfassendste Form, weil nur sie Aufgabenorientierung, Mitarbeiterorientierung und Partizipation gleichermaßen verbindet. Die zweite Einsicht betrifft die Situation. Mit Ausnahme des aversiven Verhaltens kann fast jede Stufe in bestimmten Situationen angemessen sein. In der akuten Krise ist die klare Anweisung kein Rückfall, sondern Professionalität. Bei messbaren Routinezielen ist die transparente Zielvereinbarung oft das Mittel der Wahl. Erfolgreiche Führungskräfte beherrschen deshalb das gesamte Spektrum und wählen bewusst, statt gewohnheitsmäßig auf einer Stufe zu verharren. Die dritte Einsicht betrifft die Umsetzung. Empowerndes Führungsverhalten ist kein Rückzug, sondern die anspruchsvollste Form aktiver Führung. Es gelingt nur, wenn die fünf Facetten zusammenwirken, wenn also Vorbild, Partizipation, Coaching, Erklärung und soziale Unterstützung gemeinsam ein System aus Freiheit und Verbindlichkeit bilden.

Für die Zukunft spricht vieles dafür, dass die Bedeutung der oberen Modellstufen weiter zunehmen wird. Die Arbeitswelt wird dezentraler, wissensintensiver und dynamischer. Hybride und virtuelle Zusammenarbeit reduziert die Möglichkeiten direkter Verhaltenskontrolle. Der Wettbewerb um qualifizierte Fachkräfte macht Bindung, Entwicklung und erlebte Selbstbestimmung zu harten wirtschaftlichen Faktoren. Und je stärker Routinetätigkeiten automatisiert werden, desto mehr verlagert sich menschliche Arbeit auf genau jene kreativen, komplexen und kooperativen Aufgaben, für die empowernde Führung die besten Voraussetzungen schafft. Zugleich bleibt die Forschung in Bewegung. Offene Fragen betreffen unter anderem die Langzeitwirkungen empowernder Führung, ihre Voraussetzungen in unterschiedlichen Kulturen und die Gestaltung geteilter Führung in selbstorganisierten Teams. Das sechsstufige Full Range Leadership Model bietet für diese Entwicklung einen stabilen Rahmen. Es macht Führung besprechbar, diagnostizierbar und entwickelbar. Wer die sechs Stufen kennt, die drei Komponenten versteht und die fünf Facetten des empowernden Führungsverhaltens trainiert, verfügt über einen Kompass, der auch im Dickicht der Führungsforschung zuverlässig die Richtung weist.

Literaturverzeichnis

Amundsen, S., & Martinsen, Ø. L. (2014). Empowering leadership: Construct clarification, conceptualization, and validation of a new scale. *The Leadership Quarterly*, 25(3), 487–511. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.009>

Arnold, J. A., Arad, S., Rhoades, J. A., & Drasgow, F. (2000). The empowering leadership questionnaire: The construction and validation of a new scale for measuring leader behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 21(3), 249–269. <https://doi.org/10.1002/%28SICI%291099-1379%28200005%2921%3A3%3C249%3A%3AAID-JOB10%3E3.0.CO%3B2-%23>

Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1991). *The full range of leadership development: Basic and advanced manuals*. Bass, Avolio, & Associates.

Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Prentice-Hall. <https://search.worldcat.org/title/Social-foundations-of-thought-and-action-a-social-cognitive-theory/oclc/241589919>

Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press. <https://search.worldcat.org/title/Leadership-and-performance-beyond-expectations/oclc/11371137>

Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row. <https://search.worldcat.org/title/Leadership/oclc/3632001>

Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of Management Review*, 13(3), 471–482. <https://doi.org/10.5465/amr.1988.4306983>

Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755–768. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.755>

Manz, C. C., & Sims, H. P., Jr. (1991). SuperLeadership: Beyond the myth of heroic leadership. *Organizational Dynamics*, 19(4), 18–35. <https://doi.org/10.1016/0090-2616%2891%2990051-A>

McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. McGraw-Hill. <https://search.worldcat.org/title/The-human-side-of-enterprise/oclc/573825859>

Pearce, C. L., & Sims, H. P., Jr. (2002). Vertical versus shared leadership as predictors of the effectiveness of change management teams: An examination of aversive, directive, transactional,

transformational, and empowering leader behaviors. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 6(2), 172–197. <https://doi.org/10.1037/1089-2699.6.2.172>

Schyns, B., & Schilling, J. (2013). How bad are the effects of bad leaders? A meta-analysis of destructive leadership and its outcomes. *The Leadership Quarterly*, 24(1), 138–158. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.09.001>

Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442–1465. <https://doi.org/10.5465/256865>

Zhang, X., & Bartol, K. M. (2010). Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Academy of Management Journal*, 53(1), 107–128. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.48037118>