

# Handball-Weltmeister ohne Zaubertrank: unorthodoxes Plädoyer für transaktionale Führung

Wirtschaftliche oder sportliche Erfolge dienen in der Regel schnell als Beweis für die Überlegenheit der charismatisch-transformativen Führung. Es ist allerdings auch eine ganz andere Argumentationslinie für eine weitaus weniger spektakuläre Auffassung von Leadership möglich. Würde sie zutreffen, wären weitreichende Konsequenzen zwingend.

Mit Heiner Brand gewinnt eine sympathische Mannschaft mit einem sympathischen Trainer den Titel eines Handball-Weltmeisters und damit einen Titel, an den aus verschiedensten Gründen keiner so richtig geglaubt hat: Viele Verletzte schon während der Vorbereitung, nur etwa die Hälfte deutsche Spieler in der deutschen Handball-Liga und ein noch nicht abgeschlossener Generationenwechsel schlugen tatsächlich erschwerend zu Buche. Doch am 4. Februar 2007 um 17.55 Uhr war ganz Deutschland Handball-Weltmeister! Gerade wegen der Diskrepanz zwischen den niedrig angesetzten Erwartungen und dem euphorisch gefeierten Titelgewinn bietet es sich an, über Parallelen zwischen dem praktizierten Führungsstil von Heiner Brand und einem angemessenen Führungsstil in der Praxis nachzudenken – ohne allerdings sofort in die allseits bekannten Stereotypen eines charismatisch-visionären Trainers, der eine Gruppe von „elf Freunden“ (beziehungsweise, auf den Handball-Kader übertragen, von „16 Freunden“) durch die Kraft seiner Worte und durch sein guruhaftes Auftreten zum Hochleistungsteam macht.

## Theorie: über die Grundlagen zeitgemäßer Führung

In der Führungsforschung weit verbreitet ist die auf James McGregor Burns zurückgehende und inzwischen vertiefte Differenzierung zwischen transaktionaler und transformationaler Führung:

■ Transaktional ist ein Führungsstil, der primär die Ziel-Mittel-Relation forciert. Die Führungskraft sorgt für ein entsprechendes Arbeitsumfeld, analysiert die Motivationsfaktoren der Mitarbeiter, wählt Zielvorgaben und stellt Belohnungen sicher. Charakteristische Merkmale sind aktionsabhängige Belohnungen sowie ein aktives und ein passives

„Management by Exception“. Das heißt, man greift immer nur dann ein, wenn es als notwendig empfunden wird oder auf Wunsch des Mitarbeiters erfolgt.

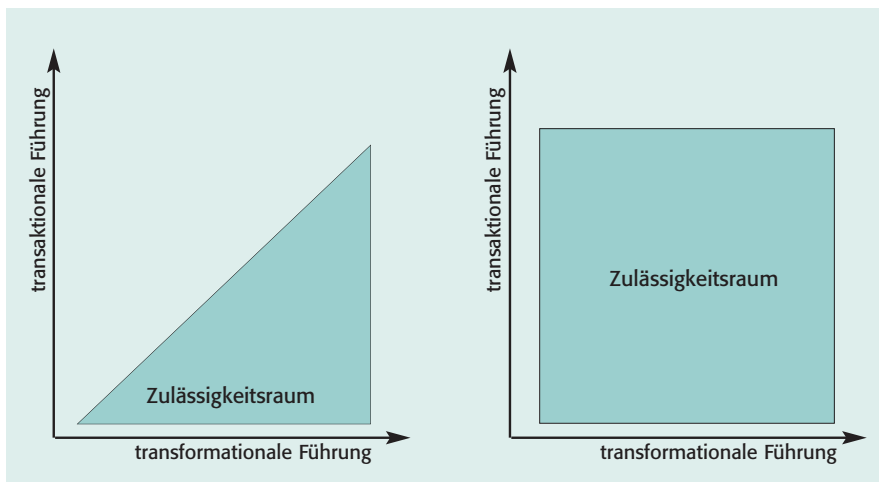
■ Transformational impliziert eine auf die Führungskraft zentrierte Führungslogik und basiert auf ihrer persönlichen Ausstrahlung, ihrem Enthusiasmus und ihrer Vision. Durch all dies motiviert sie Mitarbeiter zu Dingen, die diese vorher als Handlungsmuster nicht in Erwägung gezogen haben und verändert („transformiert“) sie dadurch sogar in ihrer Persönlichkeit. Charakteristische Merkmale für diesen Führungsstil sind Inspiration, Charisma, kollektives Gefühl für die eigene Mission, intellektuelle Stimulation und Individualisierung.

Sieht man die transformationale Führung als konsequente Weiterentwicklung der transaktionalen Führung, dann wird Letztere zwangsläufig zum Bestandteil von Ersterer. Diese Annahme der Gültigkeit der Subsumierungsprämisse führt dazu, dass allenfalls über ein „Mehr oder Weniger“ an transformationaler Führung gesprochen, auf jeden Fall aber die Unabhängigkeit der Skalen aufgegeben wird. Gleichzeitig führt dies zu einer weitreichenden Überhöhung des transformationalen Führungsstils und macht ihn – da jetzt jegliche situative Relativierung entfällt – automatisch zur Messlatte für alle Führungskräfte in allen Situationen.

Spätestens an dieser Stelle ist aber Skepsis angebracht: Zwar gibt es genug Studien, die eine Korrelation zwischen (beispielsweise) Charisma und Erfolg belegen, sie sagen im Regelfall aber nichts über eine Kausalität aus. Deshalb bleibt die Vermutung bestehen, dass man inzwischen aufgrund der Verbreitung des

Universitäts-Professor Dr.  
Christian Scholz, Inhaber  
des Lehrstuhls für BWL, ins-  
besondere Organisation,  
Personal- und Informations-  
management an der Universität  
des Saarlandes in Saarbrücken  
scholz@orga.uni-sb.de





Zulässigkeitsräume bei Gültigkeit der Subsumierungsprämisse (links) und der Unabhängigkeitsprämisse (rechts)

Mythos einer „charismatischen“ Führung fast schon reflexartig von „Erfolg“ auf Existenz von „Charisma“ schließt. Um aber Normativität und Nicht-Situativität zu vermeiden, soll – ausgehend von einer Unabhängigkeitsprämisse – nachfolgend Unterschiedlichkeit und Unabhängigkeit beider Skalen unterstellt werden, woraus tatsächlich alle Kombinationen aus beiden Führungsstilen möglich sind.

Dementsprechend geht es in diesem Beitrag nicht um eine methodische Diskussion als Teil der Suche nach einem transformationalen Führungsstil – bei der im Übrigen in den letzten 15 Jahren nicht viel Neues dazugekommen ist – und auch nicht darum, den transformationalen Führungsstil als Ultima Ratio darzustellen. Es geht vielmehr um den Versuch, das heuristische Potenzial zu nutzen, das uns Heiner Brand mit seiner weltmeisterlichen Leistung geliefert hat.

**Praxis: ein Besuch auf dem Handballfeld**

Die vergangene Handball-WM gibt uns Gelegenheit, über die Entstehungsgeschichte des Triumphes und über den Transfer in die normale Arbeitswelt nachzudenken. Um es gleich vorweg zu sagen: Das Ergebnis ist etwas überraschend und lässt Heiner Brand in einem leicht anderen Licht erscheinen als üblicherweise in der Sportpresse propagiert!

**Vision und Hierarchie? Nicht transformational**

Im Märchen und in typischen Führungsseminaren gibt es den großen Motivator, der durch sein Charisma und seine Vision (kurzzeitig) Kräfte weckt, die sonst nicht abrufbar sind. Bei dem Trainer einer Weltmeistermannschaft liegt der Schluss nahe, dass die Mannschaftsleistung nur durch seine Motivationsleistung überhaupt erst möglich wird. Was also unternahm Heiner Brand im Hinblick auf eine Vision? Die Antwort: erstaunlich wenig! Von ihm kamen – anders als beispielsweise von dem in seinem Kontext ebenfalls vorbildlichen Trainer Jürgen Klinsmann – keine markigen Sprüche im Vorfeld und keine Pressekonferenzen mit Offenbarungscharakter.

Sicherlich betonte Heiner Brand immer, dass man nie in ein Turnier gehe, um lediglich im Mittelfeld zu landen. Wesentlich weiter gingen da seine Spieler, die im Januar die Initiative „Projekt: GOLD 2007“ starteten. Trotzdem: Was Heiner Brand geschaffen hat – und das wiegt viel schwerer –, ist der positiv verstärkende Rahmen, in dem dies alles „wachsen“ konnte. Also: Es gab weder „nicht-so-ganz-motivierte“ Mitarbeiter, die erst durch eine „Brand-Rede“ aktiviert werden mussten, noch galt die übliche (unlogische) Basishypothese, wonach es zwar eine intrinsische Motivation gibt, die aber erst durch den „Leader“ und damit

„extern“ zu wecken ist. Ein analoger Befund ergibt sich, wenn man das Konstrukt „Hierarchie“ näher betrachtet. In der obligaten Idealisierung der transformationalen Führung gilt: Die Führungsperson hat das unbegrenzte und allseits akzeptierte „Sagen“. Diese Funktion gilt besonders in zeit- und ressourcenkritischen Führungssituationen, in denen – wie bereits in der Argumentation von Victor Vroom und Phillip Yettton postuliert – nur eine klare Ansage Erfolg verspricht.

Auch wenn Heiner Brand manchmal autoritär auftritt, zieht er dennoch selten die Rolle des klaren Leaders konsequent durch. Dies sieht man besonders gut bei der 50-Sekunden-Besprechung, die eine Mannschaft als Auszeit während des Spiels nehmen kann und die man im Fernsehen weitgehend ungekürzt verfolgen konnte. Dabei ließ sich Erstaunliches feststellen: Natürlich kamen Ansagen von Heiner Brand, aber auch Spieler wie Christian Schwarzer oder Markus Baur setzten sich mit ihren Ideen durch. Besonders treffend fasste dies ein Fernsehkommentar mit dem Satz: „Das alles ist gelebte Demokratie“, zusammen. Im Ergebnis verdichtet sich somit der Eindruck eines zumindest nicht ausgeprägten transformationalen Führungsstils bei Heiner Brand.

**Führen ohne Stammpplatzgarantie? Transformational und transaktional**

Gerade im Team sport auf Hochleistungsniveau zählt trotz romantischer Verklärung immer weniger die Logik der „elf (16) Freunde“. Vielmehr kommt es zu einem Zusammentreffen von

- systeminduzierten Tendenzen in Richtung auf Wettbewerb und Leistungsdruck bis hin zum Darwinismus und
- individuumsinduzierten Tendenzen in Richtung auf Individualisierung und Egozentrik bis hin zum Opportunismus.

Dieser Darwiportunismus impliziert für alle Beteiligten – im Sport also für Trainer wie Spieler – ein weitreichen-

des „Spielen ohne Stammplatzgarantie“, bei dem es trotz extremer Ausprägung zwischen beiden Dimensionen durchaus zu einem Gleichgewicht kommen kann. Dieses „Spielen ohne Stammplatzgarantie“ ist emotional schwierig: So wurde Anfang 2006 in Fußball-Deutschland hitzig darüber diskutiert, dass ein etablierter Torwart-Titan das Opfer von Klinsmanns „Spielen ohne Stammplatzgarantie“ wurde.

Interessant ist die Frage nach Leadership im extremen Darwiportunismus. Hier scheinen sowohl transaktionales als auch transformationales Führen zum Ziel zu führen, sofern richtig „gespielt“ und es der Führungssituation entsprechend ausgestaltet wird:

- Die transaktionale Führung im extremen Darwiportunismus fokussiert auf eine durch Verhandlung und sukzessive Annäherung erreichte Gleichgewichtssituation, in der es systeminduzierte Belohnungen ebenso gibt wie klare Aussagen zu Konsequenzen bei Abweichungen. Es gibt also ein „Spielen ohne Stammplatzgarantie“, das allen bewusst ist, bei dem aber die Spielregeln bekannt sind, nach denen man ins Team kommt und dort bleibt.
- Die transformationale Führung im extremen Darwiportunismus führt zu einer Integration des Einzelnen in das Kollektiv durch die Kraft der Vision des Leaders. Er gibt eine Richtung vor, in die sich alle bewegen, da sie darin auch die Erfüllung ihrer individuellen Ziele sehen. Typisch für diese Form der Führung sind fast schon sektenhaft starke Unternehmenskulturen, die beim Einzelnen zunächst tiefste Verbundenheit, nach dem überraschenden „Ausschluss aus dem Kreis der Ausgewählten“ aber unkontrollierbare Wut hervorrufen.

Heiner Brand folgt zwangsläufig der darwiportunistischen Logik, die ihm die kompetitive Ausgangssituation ebenso wie der Selbstentfaltungstrieb der Spieler diktiert. Dementsprechend schafft er vor allem vor Turnieren einen Wettbewerb zwischen den Spielern, aber nach klaren Spielregeln

und mit „Zonen der Sicherheit“: So muss ein Spieler auf dem Feld nicht dauernd darüber nachdenken, ob ihn der nächste Fehlwurf aus dem Team kaputtliert. Trotzdem: Wenn ein Spieler im Spiel (oder generell) eine Negativphase durchläuft, dann bekommt er eine „Denkpause“ auf der Bank. Selbst der Star-Torwart Henning Fritz wurde in der ersten Verlängerung gegen Frankreich ausgewechselt.

Im Ergebnis praktiziert Heiner Brand in diesem Fall eine Kombination aus einem (etwas stärkeren) transaktionalen und einem (etwas schwächeren) transformationalen Führungsstil. Auf diese Weise schafft er etwas, das schwerer wiegt als eine „prinzipielle Stammplatzgarantie“: Heiner Brand vermittelt Sicherheit und Vertrauen. Nur so konnte Henning Fritz, in seinem Verein nur die Nummer drei, zur absoluten Nummer eins im WM-Turnier in Deutschland werden.

### Perfektion und Gelassenheit? Perfekt transaktional!

Transaktionale Führung basiert auf einer Erwachsenen-Erwachsenen-Beziehung, transformatorische Führung dagegen auf einer Eltern-Kind-Beziehung. Zumindest vom Ergebnis her ist die Handball-WM daher ein Lehrstück in Sachen transaktionaler Führung. Trainer, die wie Rumpelstilzchen am Spielfeldrand herumspringen, sich mit Schiedsrichtern anlegen und aus Protest der Pressekonferenz fernbleiben, haben verloren. Dies musste im Endspurt Claude Onest aus Frankreich ebenso erfahren wie Bogdan Wenta aus Polen. Natürlich kann und muss ein Trainer Emotionen zeigen, sollte aber ansonsten Ruhe und Gelassenheit ausstrahlen.

Ähnliches zeigt sich bei der Perfektion im Detail: Man wird nicht Weltmeister nur durch eine große Idee. Man wird Weltmeister, wenn man weniger handwerkliche Fehler begeht. Ein schönes Beispiel zeigte sich im Spiel gegen Frankreich: Dort drohte kurz vor Spielende beiden Teams die Gefahr eines knappen Rückstands. Das führte dazu, dass der Torwart durch einen

zusätzlichen Feldspieler ersetzt wurde, der dann mit einem neutralen Trikot auflaufen musste. Als sich Frankreich in dieser Situation befand, entstand dort Chaos wegen des Umziehens des Trikots, während – für den Fall der Fälle – bei den Deutschen bereits ein umgezogener Spieler bereitstand. Durch ihre Hektik verloren die französischen Spieler im entscheidenden Moment ihre Konzentration und letztlich auch das Spiel. Also: Perfektion mag vielleicht als „out und altmodisch“ gelten, entscheidet aber oftmals über Sieg und Niederlage.

Zusammengefasst spricht vieles dafür, dass Heiner Brand tatsächlich sehr erfolgreich den transaktionalen Führungsstil umgesetzt und so zum Weltmeistertitel beigetragen hat: Er hat das System aus Geben (vom Spieler/Mitarbeiter) und Nehmen (vom Trainer/von der Führungskraft) ernsthaft und professionell durchgezogen.

### Limitationen: „It's just the beginning“

Die hier präsentierten Überlegungen basieren auf drei Quellen:

- Erste Anzeichen für die hier diagnostizierte Erfolgswirksamkeit eines transaktionalen Führungsstils stammen aus einer am Lehrstuhl des Verfassers geschriebenen Diplomarbeit, die auf einer Fragebogenaktion bei 115 Handball-Bundesligaspielern und 16 Handball-Bundesligatrainern aus der Saison 1993/1994 basiert. Dort wurden Merkmale als erfolgsfördernd eingestuft, die eher dem transaktionalen Stil entsprechen.
- Weiteres stammt aus einem Expertengespräch, das der Verfasser 2003 auf einer Konferenz mit Heiner Brand geführt hat.
- Schließlich erlaubte auch die extensive Berichterstattung über die Handball-WM gerade durch die Intensität der Live-Reportagen eine unmittelbare Beobachtung.

Die Beobachtungen sind jedoch allenfalls erste Hinweise, die in eine entsprechende Richtung deuten. Deshalb

ist spätestens an dieser Stelle auf den heuristischen Stellenwert der Fallstudie „Heiner Brand“ hinzuweisen.

Konsequenz: Einiges wäre anders! Würden die hier angestellten Überlegungen auch nur ansatzweise zutreffen, so hätte dies weitreichende Konsequenzen für die Personalführung, angefangen von der Führungsforschung bis hin zur Führungslehre.

### **Führungsforschung: empirische Befunde relativieren!**

Die Überlegenheit des transformationalen Führungsstils wird – sofern nicht ein wirklich solides Testdesign (wie z. B. von Annebel de Hoogh, Dean den Hartog und Paul Koopmann) zugrunde liegt – durch einen empirisch nachweisbaren Zusammenhang zu Erfolgsindikatoren bestätigt. Allerdings – und darauf wurde schon anfangs hingewiesen – ist die Gefahr nicht auszuschließen, dass inzwischen bereits vom Erfolg allein auf den transformationalen Führungsstil geschlossen wird.

### **Führungspaxis: Bekenntnis zur Realität!**

Gegenwärtig gehört es zum guten Ton eines Top-Managers, charismatisch-visionär zu sein. Auch hier wird zumindest von den Betroffenen oft konsequent an einen Automatismus geglaubt, wonach die Zugehörigkeit zum Top-Management fast schon automatisch das Attribut „charismatisch-visionär“ mit sich bringt. Allerdings lässt sich gegenwärtig feststellen, dass die neue Generation der Vorstandsvorsitzenden deutscher Unternehmen viel seltener als große Visionäre auftritt. Folgt man der Logik von Heiner Brand mit seinem eher transaktionalen Führungsstil, so spricht nichts dagegen, sich wirklich auf diesen Stil zu konzentrieren.

### **Führungsseminare: realistisches Handwerk statt Zauberspruch!**

Gegenwärtig propagieren Führungsseminare immer mehr das, was man bei Asterix unter der Rubrik „Zauberspruch“ findet: Einige wenige Hilfsmittel und ein Betonen der Notwendigkeit „guter

und ehrlicher Kommunikation“ reichen oft, um den Seminartag zu füllen. Das Thema „situative Führung“ wird allenfalls auf ein „intuitiv nach der Situation handeln“ reduziert, ohne die Notwendigkeit einer wirklich situativen Führung zu behandeln. Dies alles wird erleichtert durch eine vordergründige Überlegenheit eines transformatorischen Führungsstils. Gilt diese Aussage jedoch nicht, dann muss wieder „Führungshandwerk“ auf die Tagesordnung gesetzt werden.

### **Führungslehre: Führung kann man lehren und lernen!**

Würde nicht länger der transformatorische Führungsstil als ultimative Blaupause für „richtiges Leadership“ gelten, dann geriete eine wichtige Bastion unserer gegenwärtigen Top-Manager ins Wanken. Denn die Aussage „zur Führung muss man geboren sein, Führung kann man nicht lernen“ kann allenfalls – wenn überhaupt – für die transformatorische Führung gelten, nie aber für die transaktionale. Eine Konsequenz unter vielen: Die Führungslehre der Hochschulen bis hin zu den Executive MBA-Programmen müssten sich dieses Themas (wirklich!) annehmen – und zwar in seiner gesamten Komplexität! Ergebnis: Heiner Brand ist nicht Jürgen Klinsmann – und das ist auch gut so!

Zur Erinnerung: Das letzte Mal war Deutschland 1978 Weltmeister, mit Heiner Brand als Spieler im Team und Vlado Stenzel als Trainer. Stenzels Spitzname „Der Magier“ passte zu

ihm: Er riss charismatisch die gesamte Linie an sich, er stand im Mittelpunkt, und beim Feiern des damaligen Titels trug (nur) er eine Krone. 2007 trugen die Spieler die Kronen – allerdings auch einen aufgeklebten Schnauzbar, das Markenzeichen von Heiner Brand. Noch deutlicher ist der Unterschied zu Jürgen Klinsmann: Dieser tauchte mit seinem extrem transformationalen Führungsstil 2004 wie ein Komet am Himmel auf, erreichte 2006 seinen Höhepunkt und zog wenige Tage nach der WM wieder seines Weges.

Damit kein Missverständnis entsteht: Die vorliegende Argumentation will keine Rangfolge von Klinsmann und Brand vornehmen, weil letztlich beides Erfolgsrezepte darstellen, die aber möglicherweise ausschließlich in speziellen Situationen erfolgreich sind. Damit ist jedoch zumindest die Annahme der generellen Überlegenheit des transformationalen Führungsstils als hinterfragbar einzustufen.

- [1] Burns, J. M. (1978). Leadership. New York: Harper & Row.
- [2] Bass, B. M. & Avolio, J. (1994). Improving Organisational Effectiveness Through Transformational Leadership. Improving Organizational.
- [3] Scholz, C. Von Klinsmann lernen! In Süddeutsche Zeitung vom 22. 8. 2005, 20.
- [4] Vroom, V. H. & Yetton, P. W. (1973). Leadership and Decision-Making. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press.
- [5] Scholz, C. (2003). Spieler ohne Stammpplatzgarantie. Darwiportunismus in der neuen Arbeitswelt. Weinheim.
- [6] Schmidt, M. (1997). Führungsverhalten von Trainern im Leistungssport (unveröffentlichte Diplomarbeit). Lehrstuhl Prof. Dr. Christian Scholz. Universität Saarbrücken.
- [7] de Hoogh, A. H. B., den Hartog, D. N. & Koopmann, P. L. (2005). Linking the Big Five-Factors of Personality to Charismatic and Transactional Leadership; Perceived Dynamic Work Environment as a Moderator. Journal of Organizational Behaviour, 26, 839-865.

### **Positionierung zweier Erfolgstrainer**

