

# Transaktionale und Transformationale

Kahoot.it

**PIN:**



[Quelle: ChatGPT, KI]

# Transaktionale Führung

Was ist transaktionale Führung?

# Transaktionale Führung

- Basiert auf einem Austauschverhältnis
    - Belohnung für Leistung
  - Wichtigste Verhaltensweise:
    1. Contingent Reward (bedingte Belohnung)
    2. Management by Exception (Führen nach dem Ausnahmeprinzip)
      - Aktiv/Passiv
- = Prinzip von Belohnung und Bestrafung

**Tab. 2.1** Belohnungs- und Bestrafungsmöglichkeiten in der transaktionalen Führung.  
(Quelle: Fittkau und Heyna 2020, S. 29)

	<b>Belohnung</b>	
	<b>Materiell</b>	<b>Immateriell</b>
Zielerreichung	Entgelt, Prämien und Gehaltserhöhung	„Karriere“, Aufstieg und Beförderung, Lob, positives Feedback und Wertschätzung, Vertrauen und Loyalität
	<b>Bestrafung</b>	
	<b>Direkt</b>	<b>Indirekt</b>
Zielverfehlung	Versetzung und Kündigung	Vorenthalt oder Entzug (im-)materieller Belohnung



[Quelle: ChatGPT, KI]

# Transformationale Führung

Was ist Transformationale Führung?

# Transformationale Führung

- Transformation Ideale, Werte und Ziele der Mitarbeiter
- Anstelle kurzfristiger egoistischer Ziele → langfristige übergeordnete Ideale und Werte
- Selbstkonzept stabilisiert
- Vier Führungsverhaltensweisen (vier „I’s“)

# Idealized Influence (idealisierte Einfluss)

- Führungsperson **lebt** Ideale und Werte vor
- Führungskraft zeichnet sich aus durch:
  - Glaubwürdigkeit
  - Charakterliche Stärke
  - Ausgeprägte Tugendhaftigkeit
  - Moralisches Verhalten
- **Gewinnt** Respekt und Vertrauen Mitarbeitenden
- Erzeugt Respekt und Begeisterung
- Bsp: Zollamtsleiter setzt sich aktiv für Korruptionsbekämpfung ein



# Inspirational Motivation (inspirierende Motivation)

- Führungskraft bietet **attraktive** Visionen und Vorstellung der Zukunft
- Kommuniziert diese überzeugend gegenüber Mitarbeiter
- Führungskraft **verkörpert** Optimismus, spricht Organisationszielen zu, betont Leistungspotenziale Mitarbeiter
- Nimmt Emotionen anderer Wahr und zeigt Emotionen kontrolliert
- Bsp: Vorgesetzter FKS betont: „Wir sorgen für Sicherheit und Gerechtigkeit“



# Intellectual Stimulation (intellektuelle Stimulation/geistige Anregung)

- Führungskraft **fördert** kreatives und innovatives Denken  
→ Zielt **Problemlösungsfähigkeit**, verbessert diese
- Mitarbeiter sollen Annahmen u. Voraussetzungen kontinuierlich hinterfragen
- Mitarbeiter sollen **neue** Lösungen erproben
- Fehler werden **toleriert** und **nicht** öffentlich kritisiert
- Bsp: Zoll muss neue Wege der Schmuggler finden, kreativ handeln

# Individualized Consideration (individuelle Behandlung/Berücksichtigung)

- Führungskraft **erkennt** spezifische Persönlichkeiten der Mitarbeiter  
→ Mitarbeiter **Individuell** betrachtet
- FK **entwickelt** systematisch Fähigkeiten, Kompetenzen, Potenziale und Stärken der Mitarbeitenden
- Führungskraft fungiert als Coach oder Mentor
- Folglich wird unterstützendes Lernklima geschaffen
- Bsp: Vorgesetzter unterstützt Nachwuchskräfte individuell, nimmt sie an die Hand

# Transformationale Führung

- Führung nicht durch Belohnung, sondern durch Motivation, Anpassung an Mitarbeitende
- Effektiver und Aktiver als Transaktionale Führung
- Transformationale Führung wird langfristig Erfolg haben

# Augmentationseffekt

**Definition:** Transformationale Führung entfaltet eine zusätzliche Wirkung über transaktionale Führung hinaus.

- Transformationale Führung baut auf transaktionalen Grundlagen auf  
→ steigert Engagement, Kreativität und intrinsische Motivation

= Effektive Führung kombiniert beide Stile und maximiert so die Mitarbeiterleistung

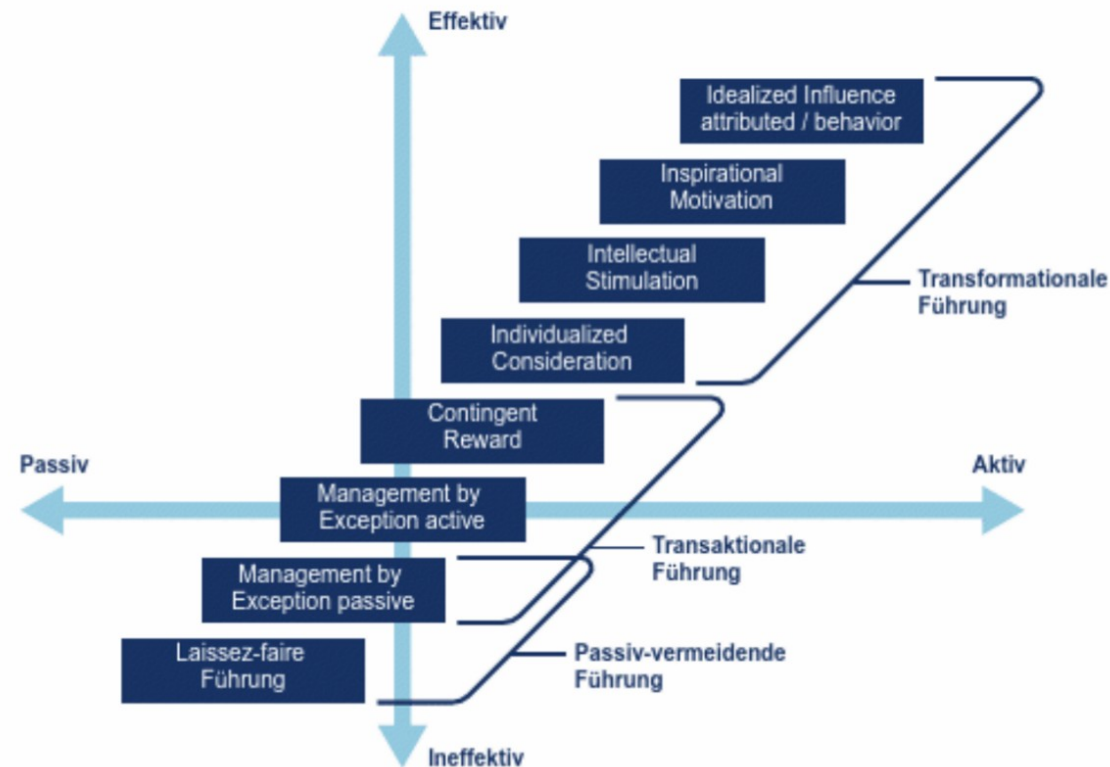
# Historischer Hintergrund

- James MacGregor Burns differenzierte erstmals 1978 transaktional von transformational
- Transaktional: Führung durch Belohnung
- Transformational: Führung durch Motivation und Kohäsion
- Bernard M. Bass führte Theorie von Burns und J. House weiter
  - Mehr Aufmerksamkeit auf Bedürfnisse Geführter
  - Keine entgegengesetzte Pole → zweidimensionales Konstrukt

# Full Range Leadership

- Jede Führungskraft übt jedes Verhalten aus
- Kombination aus
  - Transaktionale Führung
  - Transformationale Führung
  - Laissez-faire Führung
- Erfolgsaussichten: Transformationale Führung
- Ideales Führungsverhalten: vorwiegend Transformational und Contingent Reward

# Full Range Leadership



**Abb. 2.2** Das Full Range of Leadership Model nach Bass und Avolio. (Quelle: Eigene Darstellung (in Anlehnung an Furtner und Baldegger 2016, S. 141; Riedelbauch 2011, S. 17))



# Empirischer Forschungsstand

- Zahlreiche Studien (Bspw. Bakker et al. (2023)) zeigen positive Zusammenhänge zwischen transformationaler Führung und verschiedenen Erfolgsfaktoren
- Kernfaktoren für Erfolg:
  1. Individuelle Berücksichtigung
  2. Intellektuelle Stimulierung
  3. Inspirierende Motivation

**Fazit:** Transformationale Führung ist empirisch belegt

# Kahoot !

Auf gehts ins Kahoot!!

## Die Studie:

# Daily transformational leadership: A source of inspiration for follower performance?

Arnold B. Bakker a,e,\*, Jørn Hetland b, Olav Kjellevold Olsen b,c, Roar Espevik

# Einleitung

- Ziel der Studie: Beeinflussung von Mitarbeitern in Engagement und Leistung durch transformationale Führung
- Zentrale Begrifflichkeiten:
  - Transformationale Führung
  - Full range of leadership-Modell

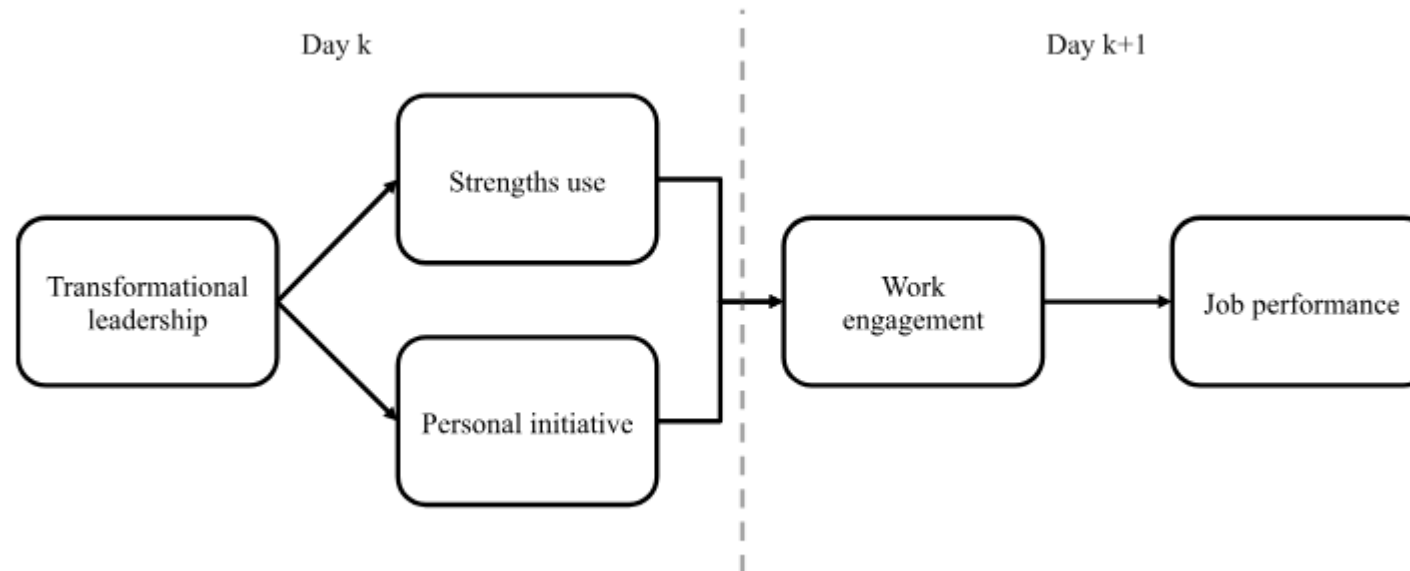
# Thesen der Studie

1. Transformative Führung verbessert durch die Förderung der Benutzung, der einzelnen Stärken der Mitarbeiter das Arbeits-Engagement des nächsten Tages
2. Transformative Führung verbessert durch die Förderung von Eigeninitiative der Mitarbeiter das Arbeits-Engagement des nächsten Tages
- 3a. Eigeninitiative wirkt stärker, wenn Mitarbeitende ihre Stärken nutzen
- 3b. Der indirekte Einfluss transformationaler Führung auf Engagement ist stärker, wenn Mitarbeitende ihre Stärken nutzen.
4. Transformationale Führung erhöht die Leistung durch Stärkeneinsatz und Engagement

# Theoretischer Hintergrund

*A.B. Bakker et al.*

*European Management Journal 41 (2023) 700–708*



**Fig. 1.** Proposed model of daily transformational leadership and follower performance.

# Methodik

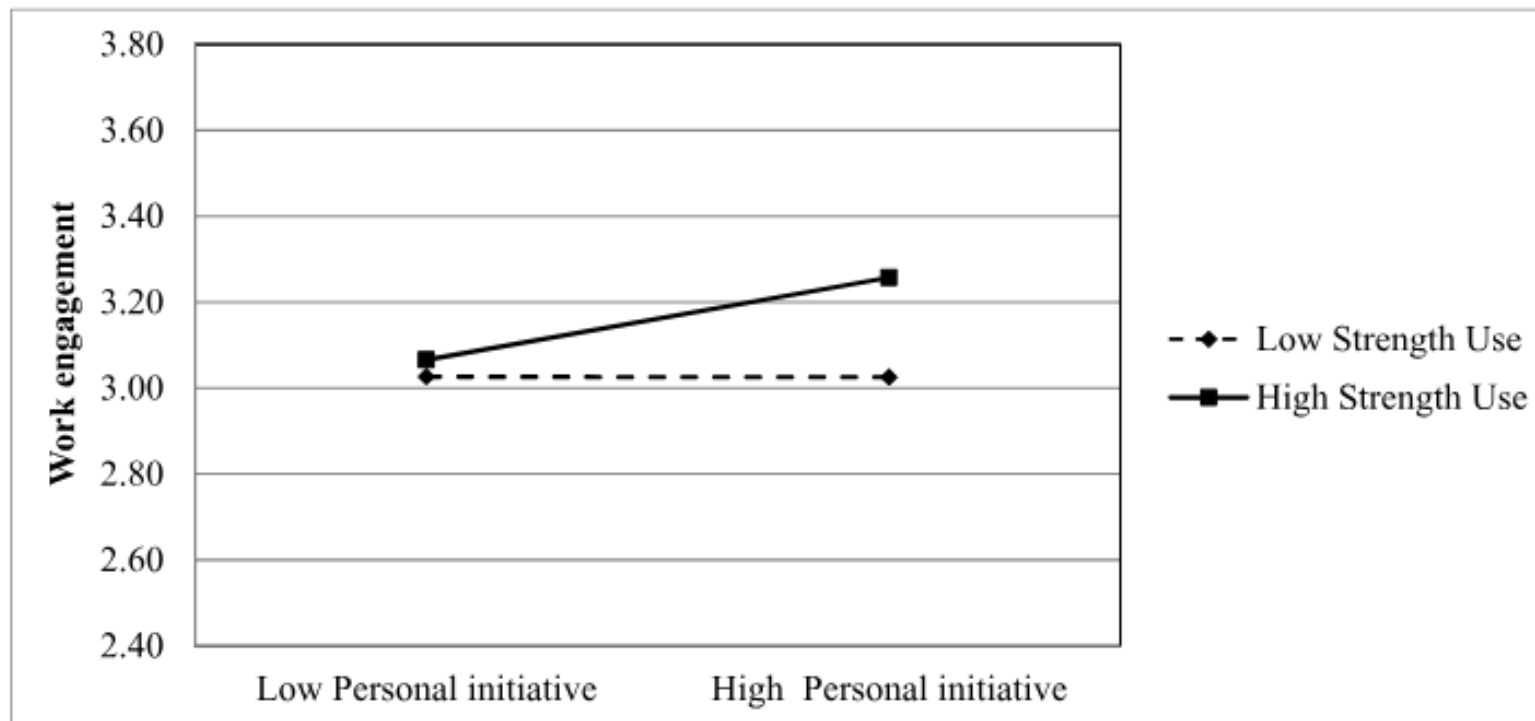
- Stichprobe durch Tägliche Befragung 57 norwegischer Marine-Kadetten
- Durchgeführt über 30 Tage mit Bewertung der Führung und der Arbeit der Kadetten durch gegenseitige Evaluation
- Gruppenführer wurden alle paar Tage rotiert
- Bewertung durch verschiedene Messskalen z.B.: Stärkeeinsatz und Eigeninitiative
- Dadurch konnten auch die Tägliche Veränderungen dargestellt werden



# Ergebnisse

A.B. Bakker et al.

European Management Journal 41 (2023) 700–708



**Fig. 3.** Interactive effect of daily personal initiative and strengths on daily work engagement.

# Fazit

1. Trifft zu
2. Trifft zu
- 3.a) Trifft zu
- 3.b) Trifft zu
4. Trifft zu
5. Konnte nicht belegt werden

# Diskussion

- Die Ergebnisse waren konsistent mit anderen Studien
- Vorherige Studien konzentrieren sich auf einzelne Charaktereigenschaften von Führern nicht auf die Theorie
- Hier sind Effekt und Führung getrennt
- Keine anderen Modelle gegengetestet
- Keine Klarheit über Auslöser und Effekt

# Praktische Anwendung

Organisationen sollten mehr Bedeutung dem Individuum zeigen

Vor allem Wichtig in Ausnahmesituationen oder sich schnell ändernden Feldern

Bewusstes Einsetzen von Transformationaler Führung