

# Transformationale Führung

03.12.2007

Lehrstuhl Psychologie I vorgelegt bei Prof. Dr. Walter Bungard, betreut von Dipl. Psych. Daniel Maus, vorgelegt von Daniel Ehmer <<Komplette Diplomarbeit herunterladen>> Einleitung In der eingereichten Arbeit mit dem Titel &bdquo;Transformationale Führung und die Motivation der Führungskraft &ndash; Eine Analyse erfolgreichen Führungsverhaltens in Betrieb und Ehrenamt&ldquo; beschäftige ich mich mit einem Vergleich von ehrenamtlichen und betrieblichen Führungskräften und deren Mitarbeiter. Aus der Überlegung, dass intrinsische Motivation eher bei der ehrenamtlichen Führungsgruppe vorliegt, wird gefolgert dass ein transformationaler Führungsstil vorliegen müsse, als bei der betrieblichen Gruppe. Nach (Deci & Ryan, 1991) ist transformationales Führen zugleich erfolgreiches Führen. Entsprechend dieser These wird in meiner Untersuchung davon ausgegangen, dass ehrenamtliche Führungskräfte hinsichtlich der Systemziele erfolgreicher sein müssten, als betriebliche Führungskräfte auf vergleichbarer organisationaler Ebene. Motivation von Personen kann in unterschiedliche Facetten untergliedert werden. Frey (2001) tut dies durch die Betrachtung intrinsischer und extrinsischer Motive. Intrinsische Motive leiten sich aus der Aufgabe oder Situation selbst ab. Die Person empfindet Freude und Motivation auf Grund der Tätigkeit, die sie tut. Sie ist interessiert und ihre Aufmerksamkeit ist in der Aufgabe absorbiert. Die Vergütung für geleistete Arbeit geschieht folglich aus der Person selbst und nicht von außen. Dagegen stellen extrinsische Motive, Anreiz und Entlohnungsmechanismen dar, die von außen kommen. Die Person, die eine Tätigkeit um des Geldes willen tut, um Anerkennung zu bekommen oder empfindet, dass sie gezwungen wird, eine solche Person ist extrinsisch motiviert. Motivbereiche sind nicht immer eindeutig zuzuordnen. Hier wird allerdings davon ausgegangen, dass ehrenamtliche Führungskräfte eher intrinsisch motiviert sind, da sie für die Erledigung ihrer Aufgaben keinen Lohn kalkulieren können. Dagegen vermute ich, dass betriebliche Führungskräfte eher extrinsisch motiviert sind. Eine verpflichtende Übereinkunft zwingt sie Leistung zu bringen, und die existenzsichernden Aspekte ihrer Tätigkeit beschreiben ein starkes, extrinsisches Motiv. Transformationale und Transaktionale Führung Transformationale Führung beschreibt ein Führungsverhalten, in dem die Führungskraft die Mitarbeiter anreizt, die Ziele des Unternehmens zu eigenen Zielen werden zu lassen. Hierdurch wird eine Extra-Leistung erreicht, die den normalen Output der Tauschbeziehung (z.B. Leistung, Wissen, Zeit gegen Geld, Karriere) übersteigt (Neuberger, 2002). Der Führungsstil, der ausschließlich zu einem Tauschprozess führt wird als &bdquo;transaktionale Führung&ldquo; bezeichnet. Dagegen führt die &bdquo;transformationale Führung&ldquo; die Tauschbeziehung weiter und transformiert die Ziele und das Verhalten der Mitarbeiter. Inhalte und Mechanismen dieses Führungsstiels sind: Charisma, Intellektuelle Stimulation, Inspiration und individuelle Wertschätzung. Abbildung 1 zeigt diese Beziehung: Erfolg Da transformationale Führung &bdquo;erfolgreiche&ldquo; Führung sein soll, muss Erfolg quantifizierbar gemacht werden. Hierzu wurden je zwei Erfolgsindikatoren für Betrieb und Ehrenamt vorgestellt und ein gemeinsamer Erfolgsfaktor definiert. Betrieb: Unternehmen sind nutzenmaximierende und gewinnorientierte Organisationen (Esser, 1996). Die Gewinnmaximierung und die Einsparung von Kosten wurden folglich als Ziele eines Unternehmens definiert und die Erreichung solcher sodann als Erfolg. Da Gewinnerzielung aber nicht die Realität vieler Führungsaufgaben abbildet, wurde die Variable verallgemeinert und mit Zielerreichung benannt. Ehrenamt: Ehrenamtliche Tätigkeit unterliegt einer großen Abhängigkeit von Mitarbeitern (Schreyögg, 2002). Je mehr Mitarbeiter vorhanden sind, umso stärker kann dem Bestimmungszweck der Organisation nachgekommen werden. Im Vergleich zu Betrieben, die den Abbau der Mitarbeiterzahl als Stabilisierungsmaßnahme nutzen, kommt die Abwanderung von Mitarbeitern für Ehrenämter einer schweren Krise gleich. Folglich ist der Zuwachs von Mitarbeitern ein Erfolgsindikator. Daneben zeigt sich Erfolg in der Erweiterung des Empfängerkreises der ehrenamtlichen Aktion. Der Zuwachs an Teilnehmern (in Freizeiten, Sportvereinen, Kirchen, Initiativen&hellip;) bedeutet &bdquo;Machtzuwachs&ldquo;. Mit steigenden Teilnehmerzahlen, ist der Grad der Erreichbarkeit von Zielgruppen gesteigert. Zudem sind wachsende Teilnehmerzahlen oftmals gebunden an wachsende finanzielle Unterstützung von öffentlicher Seite. Folglich ist der Zuwachs von Teilnehmern ein weiteres Ziel des Ehrenamtes. Gemeinsames Ziel: Die Arbeitszufriedenheit von Mitarbeitern steht für viele Unternehmen auf der Liste ihrer Ziele. Arbeitszufriedenheit kann gleichgesetzt werden mit Arbeitsmotivation (Bruggemann, 1974). Diese wiederum steht in einem engen Zusammenhang mit der Produktivitätserhöhung. Arbeitszufriedenheit wird als gemeinsames Ziel definiert. Perspektive der Untersuchung Hypothesen

Auf der Basis der theoretischen Überlegungen stelle ich folgende Hypothesen auf:

H1a: Im Ehrenamt sind die Führungskräfte eher intrinsisch als extrinsisch motiviert. H1b: Im Unternehmen sind die Führungskräfte eher extrinsisch als intrinsisch motiviert. H2a: Transformationales Führungsverhalten basiert eher auf intrinsischer Motivation. H2b: Transaktionales Führungsverhalten basiert eher auf extrinsischer Motivation. H3a: Transformationales Führungsverhalten ist eher bei ehrenamtlichen Führungskräften anzutreffen. H3b: Transaktionales Führungsverhalten ist eher bei betrieblichen Führungskräften anzutreffen. H4: Transformational führende Personen sind erfolgreicher für die Organisation. H5: Eine hohe Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter steht in einem positiven Zusammenhang zur intrinsischen Motivation der Führungskraft. H6: Je stärker die transformationale Führung, desto größer ist die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter. H7: Betriebliche Führungskräfte, die in ihrer Freizeit eine ehrenamtliche Führungsaufgabe ausüben, führen im Betrieb eher transformational.

Stichprobe und Instrumente

Befragt wurden je 20 Führungskräfte der obersten Organisationsebene mit ihren Mitarbeitern aus Betrieb und Ehrenamt.

Insgesamt beteiligten sich 162 Personen. Zur Messung von Motivation wurde die SIMS (Situational Motivation Scale) in den relevanten Abschnitten (= &bdquo;internal motivation&ldquo; und &bdquo;external motivation&ldquo;) herangezogen. Der TLI (Transformational Leadership Inventory) wurde als Instrument für die Untersuchung des transformationalen und transaktionalen Führungsverhaltens übernommen. Zur Messung der Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter wird in der Untersuchung das Modi (Mannheimer Organisationsdiagnose-Instrument) genutzt (Liebig, 2006).

## Ergebnisse

Die Ergebnisse bestätigten die Hypothesen zum Teil. In einigen Fällen musste festgestellt werden, dass die Größe der Stichprobe keine adäquaten Aussagen zulässt.

Im Folgenden werden tabellarisch die Hypothesen und deren Beurteilung nach Verrechnung der Daten dargestellt:

Nr. Hypothese Beurteilung  
 1a Im Ehrenamt sind die Führungskräfte eher intrinsisch als extrinsisch motiviert. Bestätigt  
 1b Im Unternehmen sind die Führungskräfte eher extrinsisch als intrinsisch motiviert. Nicht bestätigt: eher intrinsische Motivation bei betriebl. FK  
 2a Transformationales Führungsverhalten basiert eher auf intrinsischer Motivation. Nicht Bestätigt  
 2b Transaktionales Führungsverhalten basiert eher auf extrinsischer Motivation. Nicht Bestätigt  
 3a Transformationales Führungsverhalten ist eher bei ehrenamtlichen Führungskräften anzutreffen. Bestätigt  
 3b Transaktionales Führungsverhalten ist eher bei betrieblichen Führungskräften anzutreffen. Bestätigt  
 4 Transformational führende Personen sind erfolgreicher für die Organisation. Nicht Bestätigt  
 5 Eine hohe Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter steht in einem positiven Zusammenhang zur intrinsischen Motivation der Führungskraft. Nicht Bestätigt  
 6 Je stärker die transformationale Führung, desto größer ist die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter. Bestätigt  
 7 Betriebliche Führungskräfte, die in ihrer Freizeit eine ehrenamtliche Führungsaufgabe ausüben, führen im Betrieb eher transformational. Bestätigt

Hier zitierte Literatur- Bruggemann, A. (1974) Zur Unterscheidung verschiedener Formen von Arbeitszufriedenheit in Arbeit und Leistung S. 281- Deci, E.L. & Ryan, R.M. (1991) A motivational approach to self: Integration in personality. in: R. Dienstbier (Ed.) Nebraska Symposium on motivation. Volume 38 Perspectives on motivation. Lincoln: University of Nebraska Press

- Esser, Hartmut (1996). Soziologie. Spezielle Grundlagen. Band 4; Frankfurt: Campus Verlag

- Frey, B. S. & Benz, M. (2001), in: Frey, D. & Rosenstiel, L.v. Hrsg. (2002) Ökonomie und Psychologie. Enzyklopädie der Wirtschaftspsychologie, Göttingen: Hogrefe Verlag

- Liebig, C. (2006) Mitarbeiterbefragungen als Interventionsinstrument: Untersuchung ihrer Effektivität anhand des Kriteriums Arbeitszufriedenheit. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag

- Neuberger, O. (2002) Führen und Führen lassen. 6. Aufl. Beltz Verlag Weinheim- Rowold, J. & Rowold, G. (2003). Transformationale Führung. URL: <http://www.gerd-rowold.de/pdf/transf.pdf> (Stand: 02.03.2007)

- Schreyögg, A. (2002) Konfliktcoaching : Anleitung für den Coach. Frankfurt/Main [u.a.] : Campus