

Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis	II
Abbildungsverzeichnis	III
Tabellenverzeichnis	III
1 Einleitung	1
1.1 Darstellung des Problemhintergrundes	1
1.2 Zielsetzung und Vorgehensweise	3
2 Theoretischer Hintergrund.....	6
2.1 Aufbau der Krankenhausorganisation in Deutschland	6
2.2 Führung.....	8
2.2.1 Begriffsauffassung und aktueller Forschungsstand	8
2.2.2 Führung in der Pflege	12
2.2.3 Übersicht der Führungsstile	14
3 Transformationale Führung	19
3.1 Definition	19
3.2 Entwicklung	21
3.3 Dimensionen	22
3.3.1 Individuelle Berücksichtigung.....	23
3.3.2 Intellektuelle Stimulierung.....	25
3.3.3 Inspirierende Motivation.....	26
3.3.4 Persönliche Ausstrahlung	27
3.4 Vorteile	29
3.5 Nachteile	33
4 Diskussion.....	36
5 Fazit.....	42
6 Literaturverzeichnis.....	45
Eidesstattliche Erklärung	49

Abkürzungsverzeichnis

Aufl.	Auflage
Bd.	Band (Buchband)
bzw.	beziehungsweise
et al.	(lat. et alii (männlich) oder et aliae (weiblich)) und andere
etc.	(lat. et cetera) und so weiter
evtl.	eventuell
Hrsg.	Herausgeber
Jg.	Jahrgang
KHG	Krankenhausfinanzierungsgesetz
MA	Mitarbeiter
MLQ	Multifactoral Leadership Questionnaire (Erhebungsinstrument)
o.S.	ohne Seitenangabe
S.	Seite
StBA	Statistisches Bundesamt
usw.	und so weiter
vgl.	vergleiche
Vol.	Volumen, in Verwendung von Buchbänden oder Zeitschriften
z.B.	zum Beispiel
zit.	zitiert

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Führung im System Krankenhaus	8
Abbildung 2: Rahmenmodell der Führung	11
Abbildung 3: Managementpyramide für den Bereich der Pflege	13
Abbildung 4: Vorteile der transformationalen Führung	32

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Ergebnisse der Datenbank- und Suchmaschinenrecherche	4
Tabelle 2: Krankenhäuser, Betten und Patientenbewegung	7
Tabelle 3: Übersicht der Führungsstile	17
Tabelle 4: Unterschiede der Wirkung charismatischer und transformationaler Führung	20
Tabelle 5: Unterscheidung transformationaler und transaktionaler Führung	21
Tabelle 6: Dimensionen der transformationalen Führung	23

1 Einleitung

1.1 Darstellung des Problemhintergrundes

In Zeiten des demografischen Wandels, zunehmender Multimorbidität, steigender Krankenhausaufenthalte bei kürzerer Liegezeit (StBA 2010a, S. 11-12; StBA 2015, S. 11), Fachkräftemangel (Laban und Schmidt 2014, S. 14) und der stetigen technischen Veränderungen nimmt der Wettbewerbsdruck bei den Unternehmen im Gesundheitswesen in Deutschland erheblich zu (Kilian 2013, S. 21; Rathje 2003, S. 15, Sturm et al. 2011, S. 58).

Das heißt, in Deutschland wird aufgrund des demografischen Wandels und der immer mehr zunehmenden Multimorbidität trotz sinkender Bevölkerungszahlen in den nächsten Jahren die Anzahl der Fälle in den Krankenhäusern steigen. Aus einer vom Statistischen Bundesamt 2010 (a, S. 11-12) veröffentlichten Erhebung geht hervor, dass sich bis zum Jahr 2030 die Anzahl der Krankenhausfälle von derzeit ca. 17,9 Millionen Fälle um ca. 1,4 Millionen (8%) auf 19,3 Millionen Fälle ansteigen wird. Jedoch vier Jahre später wurden für Deutschland bereits 19,15 Millionen Krankenhausfälle gezählt (StBA 2015, S. 11). Dies zeigt auf, dass das Gesundheitswesen im Jahre 2030 mit deutlich mehr Krankenhauffällen rechnen muss. Das hat nicht nur in der Zukunft sondern auch schon heute erhebliche Auswirkungen auf die Krankenhäuser, da sie die Pflege kranker und immer älterer Menschen mit qualifiziertem Pflegefachpersonal gewährleisten müssen. Doch hier stoßen jetzt schon viele Einrichtungen an ihre Grenzen auf Grund des hohen Fachkräftemangels im Pflegesektor (Laban und Schmidt 2014, S. 14). Bis zum Jahr 2025 wird der Bedarf an Pflegefachkräften um insgesamt 27,3% ansteigen. Zusätzlich ist nachgewiesen, dass der Großteil der Beschäftigten in der Pflege teilzeit- oder geringfügig beschäftigt ist und eine hohe Fluktuationsrate vorherrscht (StBA 2010b, S. 995-997).

Pflegefachkräfte sind im beruflichen Alltag immer mehr steigenden körperlichen sowie psychischen Belastungen ausgesetzt. Hier besteht die Herausforderung darin, die Mitarbeiter möglichst lange im Unternehmen bzw. im Beruf zu halten und weitere Pflegefachkräfte für das Unternehmen zu gewinnen, um dem bestehenden Wettbewerbsdruck stand zu halten. Hieran merkt man, dass die Mitarbeiter im Unternehmen die kostbarste Ressource sind (Janas und Mayerhofer 2014, S. 29-

30; Felfe 2009, S. 17; Kilian 2013, S. 21) im Gegensatz beispielsweise zum Standort oder dem technischen Fortschritt eines Unternehmens.

In diesem Zusammenhang können pflegerische Führungskräfte einen erheblichen Beitrag dazu leisten. Sie haben einen wesentlichen Einfluss auf die Arbeitsbedingungen und die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter. Entscheidend dafür ist unter anderem der Einsatz des Führungsstils, den eine Führungskraft anwendet. Der Autor Lieb fand heraus, dass den Einsatz der Führungsstile vieler leitender Pflegekräfte:

„[...] relativ hohe Aufgaben- und eine relativ geringe Mitarbeiterorientierung charakterisiert. Die Vernachlässigung der personalen Dimension zeigt sich beispielsweise in der fehlenden Anerkennung für gut geleistete Arbeit und in der mangelnden Kommunikationsbereitschaft gegenüber den Mitarbeitern sowie in der mangelhaften Einarbeitung und Einführung neuer Mitarbeiter.“ (2010, S. 98)

Kann das die Zukunft der Mitarbeiterführung im Krankenhaus sein?

Dabei kann gerade die Art und Weise, wie die Mitarbeiter geführt werden, in welchem Umfang und wie frühzeitig Informationen an sie weitergeleitet werden, wie Einfluss auf die Gesundheit und auf die Arbeitszufriedenheit ausgeübt wird, sich letztendlich auf die Fluktuation innerhalb des Unternehmens auswirken. Es spielt eine große Rolle wie emphatisch auf die Sorgen und Probleme der Mitarbeiter eingegangen wird, wie Wünsche Beachtung finden und wie Teamarbeit sowie einzelne Mitarbeiter gefördert, unterstützt und motiviert werden (Badura et al. 2011, S. 7-8). Dabei ist die Individualität jeden einzelnen Mitarbeiters zu berücksichtigen, wenn das Unternehmen keine qualifizierten Pflegefachkräfte verlieren will.

Kann hier das Konzept der „transformationalen Führung“, welches seit einigen Jahren empirisch erforscht, weiter entwickelt und diskutiert wurde, ein Ansatz für das Ziel sein, die Mitarbeiterführung im Pflegektor zu verbessern und die zukünftige Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit im Unternehmen zu steigern?

1.2 Zielsetzung und Vorgehensweise

Das Ziel dieser vorliegenden Bachelor- Thesis ist es, sich auf die theoretische Aufbereitung und Darstellung des Konzeptes der „transformationalen Führung“ zu fokussieren. Das Konzept der transformationalen Führung ist in Deutschland und speziell im Gesundheitswesen noch sehr unbekannt, obwohl dieses Konzept in den letzten Jahren in anderen Bereichen immer mehr an Bedeutung gewonnen hat (Felfe 2009, S. 48; Felfe et al. 2004, zit. nach Kilian 2013, S. 125-126; Sturm et al. 2011, S. 58; Lieb 2010, S. 98). Daraus ergibt sich folgende Fragestellung für diese Bachelorarbeit:

Ist das Konzept der transformationalen Führung in der Pflege im klinischen Setting anwendbar und welche Vor- und Nachteile bieten es?

Für die vorliegende Arbeit habe ich mich für diese Forschungsfrage entschieden, weil ich überprüfen will, ob das Konzept der transformationalen Führung ein Ansatz sein kann, um die Mitarbeiterführung im Bereich der Pflege zu verbessern. Dabei habe ich mich auf das Krankenhaussetting fokussiert, um das Thema besser eingrenzen zu können, da ich in diesem Bereich tätig bin und dort etwas verändern möchte. Dafür ist es wichtig, bevor dieses Konzept überhaupt in die Praxis umgesetzt oder getestet wird, die Anwendbarkeit in der Pflege bezogen auf das Krankenhaus zu überprüfen sowie die Vor- und Nachteile zu veranschaulichen und im Anschluss gegenüber zu stellen. Ziel ist es, hieraus eine Handlungsempfehlung für die Praxis geben zu können.

Für diese Theoriearbeit erfolgte die Recherche in mehreren Schritten sowie auf verschiedenen Wegen. Zu Beginn wurde eine grobe Recherche durchgeführt, um die Forschungsfrage einzugrenzen und sich dann mit dem Thema detaillierter zu befassen. Anschließend wurde eine intensivere Recherche in der Suchmaschine Google Scholar und der Datenbank PubMed durchgeführt. Die Datenbank- und Suchmaschinenrecherche ergab folgende Ergebnisse siehe Tabelle 1.

Um die enormen Treffer der Recherche zu reduzieren, wurden Ein- und Ausschlusskriterien festgelegt (siehe Tabelle 1) in den Bereichen Population, Volltexten, Zeitraum und Inhalt. Nach Überprüfung der Kriterien, des Titels und des Abstracts führten diese entweder zur Aufnahme der Literatur in den weiteren Prozess oder aber zum Ausschluss.

Tabelle 1: Ergebnisse der Datenbank- und Suchmaschinenrecherche

Datenbank	Suchbegriffe	Limits	Treffer	relevante Treffer
Google Scholar	transformationale Führung	Keine	3.040	-
	transformationale Führung	Artikel, beliebiger Zeitraum, keine Patente und Zitate mit inbegriffen	1.568	20
	transformationale Führung in der Pflege	Artikel, beliebiger Zeitraum, keine Patente und Zitate mit inbegriffen	891	11
	transformationale Führung Anwendbarkeit In der Pflege	Artikel, beliebiger Zeitraum, keine Patente und Zitate mit inbegriffen	569	4
PubMed	transformational leadership		687	-
	transformational leadership	Artikel, Studien, Reviews, Bücher, Volltext und auf Menschen bezogen	422	7
	transformational leadership	Artikel, Studien, Reviews, Bücher, Volltext, auf Menschen bezogen und nicht älter als 10 Jahre	296	6
	transformational leadership and nursing	Artikel, Studien, Reviews, Bücher, Volltext, auf Menschen bezogen und nicht älter als 10 Jahre	154	3

Quelle: eigene Darstellung

Englisch sprachige Veröffentlichungen wurden in den weiteren Arbeitsprozess mit eingeschlossen, da das Konzept der transformationalen Führung von einem amerikanischen Politikwissenschaftler (Burns 1978, o.S.) entwickelt worden ist.

Darüber hinaus wurde zur weiteren Vertiefung die Handsuche in der Fachbibliothek Soziale Arbeit und Pflege der Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg sowie in der Staats- und Universitätsbibliothek Hamburg nach relevanten

Büchern, Artikeln und anderen Schriften ausgeweitet, um den aktuellen Stand der Forschung besser abbilden zu können. Anhand der dort zur Thematik gefundenen Literatur wurden die Literaturverzeichnisse überprüft und dadurch konnte die Recherche noch weiter ausgebaut werden.

Um auf das Thema „Transformationale Führung in der Pflege“ aufmerksam zu machen, wurde der Problemhintergrund abgebildet. Anschließend erfolgte die Fragestellung, die diese Arbeit verfolgt, mit der dazu gehörigen Zielsetzung und dem methodische Vorgehen. Um die Fragestellung in dieser vorliegenden Bachelor-Thesis beantworten zu können, ist es zunächst notwendig den theoretischen Hintergrund darzustellen. Aus diesem Grund erfolgt zu Beginn die Vorstellung der Aufbauorganisation der Krankenhäuser innerhalb von Deutschland. Da der Begriff „Führung“ Bestandteil des Konzeptes ist, wurde dieser in Form einer Begriffsauffassung, den dazu gehörigen Forschungsstand, die Darstellung der Führung innerhalb der Pflege und eine Übersicht der Führungsstile im Kapitel 2.2. beschrieben. Anschließend wird im Hauptteil (Kapitel 3) das Konzept der transformationalen Führung ausführlich durch eine Definition der Begrifflichkeit „transformationale Führung“, Darstellung des Entwicklungsstandes des Konzeptes und eine Unterscheidung in vier Dimensionen behandelt. Danach werden die Ergebnisse der Vor- und Nachteile der transformationalen Führung dargestellt und erläutert. Eine zusammenfassende Diskussion über die Anwendbarkeit des Führungsstils in der Pflege bezogen auf das Krankenhaussetting sowie die Vor- und Nachteile des Konzeptes findet im Kapitel 4 statt. Eine darauf basierende Schlussfolgerung für die pflegerische Praxis bildet den Abschluss dieser Arbeit.

In dieser Arbeit wird auf eine geschlechterneutrale Schreibweise geachtet. Zugunsten der besseren Lesbarkeit wird das ursprüngliche grammatische Geschlecht verwendet. Es wird ausdrücklich daraufhin gewiesen, dass damit auch jeweils das andere Geschlecht gemeint ist.

2 Theoretischer Hintergrund

2.1 Aufbau der Krankenhausorganisation in Deutschland

In Deutschland gibt es zum Stand 2014 insgesamt 1.980 Krankenhäuser (StBA 2016). Gemäß Krankenhausfinanzierungsgesetz (KHG) § 2, Artikel 1 sind:

„Krankenhäuser Einrichtungen, in denen durch ärztliche und pflegerische Hilfeleistung Krankheiten, Leiden oder Körperschäden festgestellt, geheilt oder gelindert werden sollen oder Geburtshilfe geleistet wird und in denen die zu versorgenden Personen untergebracht und gepflegt werden können, [...]“.

Zusätzlich spielen sie eine wichtige Rolle bei der Ausbildung von Gesundheitsberufen. Grundsätzlich lassen sich Krankenhäuser unterteilen in allgemeine- und sonstige Krankenhäuser und Vorsorge- und Rehabilitationseinrichtungen. Des Weiteren können sich Krankenhäuser nach den folgenden Merkmalen voneinander unterscheiden:

- nach ihrer Trägerschaft (öffentliche, freigemeinnützige oder private Krankenhäuser),
- der Rechtsform,
- der Größe,
- den medizinischen Fachabteilungen (z.B. Innere Medizin, Chirurgie usw.),
- ihrer sachlichen Ausstattung (z.B. Anzahl der Betten in den jeweiligen Fachabteilungen, medizinisch- technische Ausstattung usw.),
- der personellen Ausstattung oder
- der Patientenbewegung (z.B. Zu- und Abgang, Fallzahlen, Belegungstage, durchschnittliche Verweildauer, ambulante Operationen usw.)

(Simon 2010, S. 255-258; StBA 2015, S. 3-7).

Es gibt die verschiedensten Differenzierungsmöglichkeiten. In Tabelle 2 sind Beispiele wichtiger Eckdaten der Krankenhäuser und der Patientenbewegung Deutschlands dargestellt.

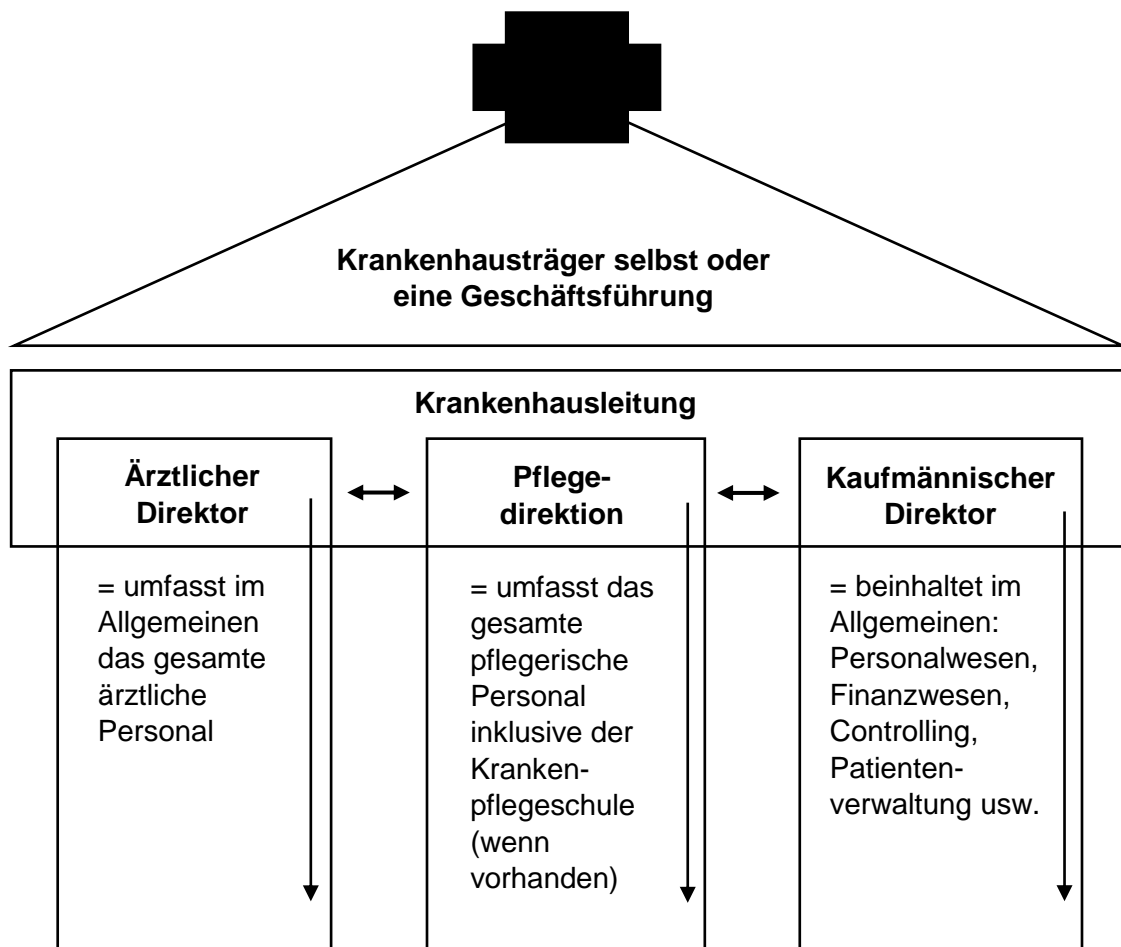
Tabelle 2: Krankenhäuser, Betten und Patientenbewegung

Jahr	Krankenhäuser		Patientenbewegung		
	Insgesamt (in Anzahl)	aufgestellte Betten insgesamt (in Anzahl)	Fallzahl (in Anzahl)	Durchschnittliche Verweildauer (in Tagen)	Durchschnittliche Bettenauslastung (in Prozent)
2014	1.980	500.680	19.148.626	7,4	77,4

Quelle: Auszug aus dem StBA 2015, S. 11

Ein weiterer wichtiger Punkt der Krankenhausorganisation ist die Organisationsstruktur. Die Organisationsstruktur eines Krankenhauses wird im Allgemeinen auf drei Säulen aufgeteilt (siehe Abbildung 1). Diese Säulen werden unterteilt in den ärztlichen Dienst, den Pflegedienst und den Wirtschafts- und Verwaltungsdienst. Jede einzelne dieser Säulen besitzt eine eigene Führungsstruktur, die als Krankenhausleitung bezeichnet wird. Die Krankenhausleitung besteht in der Regel aus drei Personen: dem ärztlichen Direktor zuständig für den ärztlichen Dienst, der Pflegedirektion zuständig für den Pflegedienst und zuletzt dem kaufmännischen Direktor zuständig für den Wirtschafts- und Verwaltungsdienst (Simon 2010, S. 258-259; Hoefert 2007, S. 57-59). Jede Krankenhausleitung kann nur über ihren eigenen Bereich innerhalb ihrer Säule führen, das heißt zum Beispiel dass der ärztliche Direktor nur den ärztlichen Bereich führen kann. Übergeordnet über den drei Säulen steht eine Geschäftsführung oder der Krankenhausträger selbst. Zu seinen Hauptaufgaben gehören die Übernahme der Gesamtverantwortung und die Leitung für das Direktorium. Zusätzlich gibt es meistens einen Vorstand oder Aufsichtsrat. Dieser ist über der jeweiligen Krankenhausleitung angesiedelt. Darüber hinaus haben die Krankenhäuser in der Regel externe Firmen beauftragt, um für sie einige Arbeiten zu übernehmen, wie zum Beispiel die Küche, die technischen Dienste oder die Hauswirtschaft (Simon 2010, S. 258-259; Hoefert 2007, S. 57-59). Da es zu Abweichungen der Organisationsstrukturen in den verschiedenen Krankenhäusern kommen kann, ist es sehr hilfreich sich das jeweilige Organigramm des Krankenhauses näher zu betrachten. Dort ist die Aufbauorganisation eines Krankenhauses gut ersichtlich.

Abbildung 1: Führung im System Krankenhaus



Quelle: modifizierte Darstellung nach Hoefert 2007, S. 57-59

Wichtig ist zu sagen, dass Führung im Krankenhaus auf zwei Ebenen verläuft wie im Abschnitt 2.2.1 beschrieben wird: Führung durch Personen und Strukturen.

2.2 Führung

2.2.1 Begriffsauffassung und aktueller Forschungsstand

Jedes Unternehmen verfolgt bestimmte Ziele bzw. Interessen. Um diese zu erreichen oder umzusetzen, ist Führung ein wichtiger Bestandteil. Jeder kennt den Begriff „Führung“. Dennoch kann sich jeder unter der Bedeutung von Führung etwas anderes vorstellen oder diesen Begriff verschieden interpretieren. Daher erscheint es lohnend und nützlich für die weitere Bachelorarbeit, den Begriff der Führung kurz zu erläutern. Gibt es überhaupt eine einheitliche Definition und was hat die Führungsforschung bisher untersucht?

Es gibt bislang keine einheitliche Definition von Führung. Dafür existieren in der Führungsforschung unzählige Definitionen bzw. Definitionsansätze. Dies stellte Stogdill schon 1974 (S. 259) fest. Rosenstiel (2006, S. 354) und Sturm et al. (2011, S. 11) erläuterten, dass egal aus welchem Fokus Führung betrachtet wird, es immer als Machtausübung oder Einflussnahme innerhalb sozialer Aggregate verstanden wird. Dies verdeutlicht das Führung ein sehr weit gefasster Begriff ist und aus Sicht der verschiedensten wissenschaftlichen Disziplinen betrachtet werden muss, wie zum Beispiel: der Biologie, der Psychologie, der Soziologie, der Wirtschaftswissenschaften, der Kommunikationswissenschaften, die Volkswirtschaftslehre, die Rechtsphilosophien sowie viele weitere Wissenschaften. Überall, wo sich ein sozial organisiertes Leben abspielt, findet Führung statt (Rosenstiel 2006, S. 354). Daraus erklärt sich, warum es bisher so schwierig war, eine einheitliche Definition von Führung zu finden bzw. zu definieren.

Da es eine Vielzahl an Definitionsmöglichkeiten und Differenzierungsmöglichkeiten aus Sicht der verschiedensten wissenschaftlichen Disziplinen von Führung gibt und diese den Rahmen des Abschnittes sprengen würden, beschränke ich mich in diesem Abschnitt auf die organisationspsychologische Führung.

Führung:

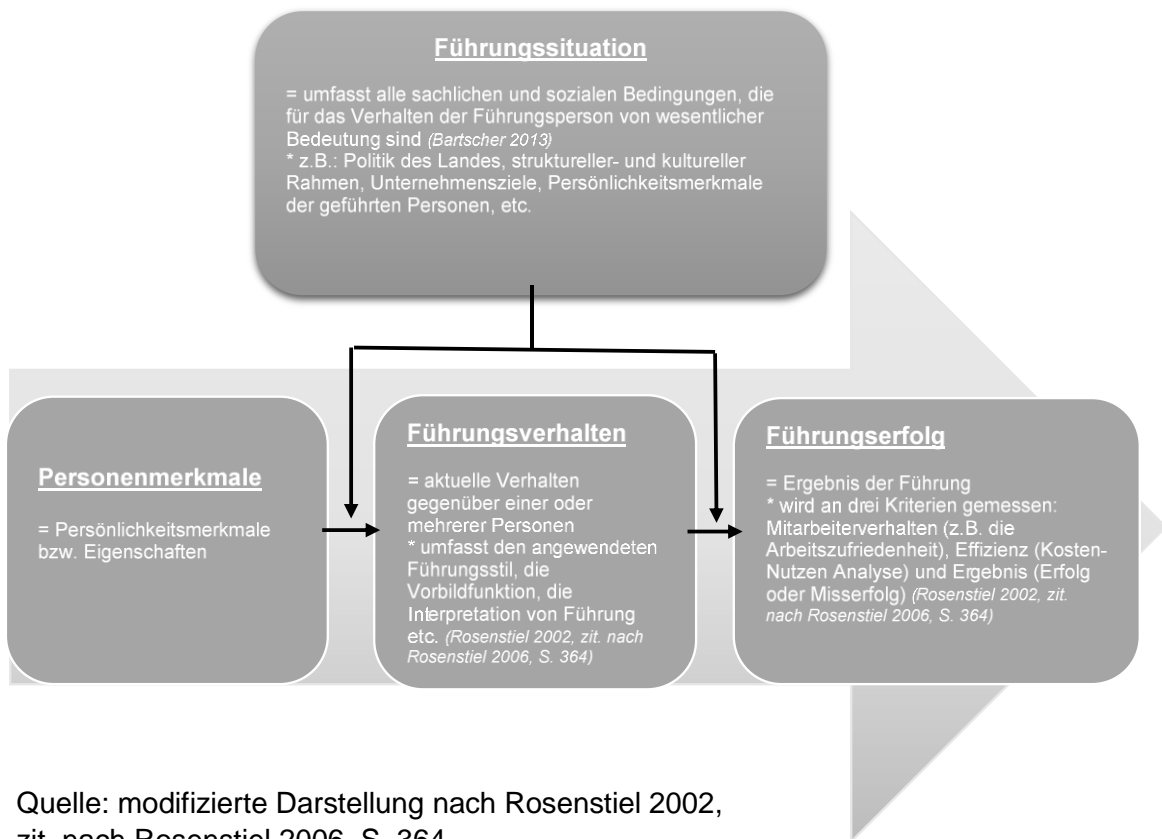
1. ist ein Zusammenspiel zwischen mindestens zwei Personen bzw. mehreren Personen oder Gruppen, man nennt es auch Gruppenphänomen (Weinert 1989, S. 555),
2. beinhaltet eine asymmetrische soziale Beziehung der Über- und Unterordnung (Maier und Bartscher 2013),
3. ist eine bewusste und zielbezogene Einflussnahme auf Personen mit Hilfe von Kommunikationsmitteln (Comelli und Rosenstiel 2001, S. 87; Neuberger 2002, S. 46-47; Weinert 1989, S. 555),
4. hat das Ziel, die vorgegebenen Unternehmensziele bzw. eigenen Interessen (z.B. die Qualität im Unternehmen zu verbessern, Umsätze sowie die Produktivität zu steigern, das Unternehmen zu vergrößern oder das Image des Unternehmens zu stärken usw.) zu erreichen und durch die Lenkung der geführten Personen bzw. Gruppen umzusetzen (Nerdinger 2014, S. 84; Maier und Bartscher 2013),

5. ist eine Fähigkeit, die sich auf die psychologischen und sozialen Fertigkeiten der Führungsperson im Umgang mit anderen Menschen bezieht (Maier und Bartscher 2013).

Zudem kann Führung in zwei Ebenen ausdifferenziert werden. Bei diesen zwei Ebenen handelt es sich einerseits um die Führung durch Personen und andererseits um die Führung durch Strukturen. Unter personale Führung versteht man, dass die Führung durch Personen, im Regelfall durch den Vorgesetzten übernommen wird. So wie es vorher in der Definition „Führung“ beschrieben worden ist. Es ist egal, in wie weit etwas bis ins Detail geplant wurde, die Führungsperson beeinflusst wie die Vorschriften in der Praxis umgesetzt werden. Damit ist gemeint, wie viel Raum den geführten Mitarbeitern gegeben wird. Können die Mitarbeiter individuell, flexibel und kreativ an ihrem Arbeitsplatz agieren oder herrscht Dienst nach Vorschrift, welcher von der Führungsperson vorgegeben wird (Rosenstiel 2014, S. 3-5). Bei der Führung durch Strukturen handelt es sich um die indirekte Führung, welche auch als Führungssubstitut bezeichnet wird. Darunter ist zu verstehen, dass die Organisation das Verhalten aller Mitarbeiter zielbezogen beeinflusst ohne dass eine Person diesen Einfluss ausübt. Damit sind Strukturen, wie zum Beispiel Organigramme, Stellenbeschreibungen, Verfahrensanweisungen, Vorschriften, die unterschiedlichsten Anreizsysteme und vieles mehr gemeint. Jeder Ablauf bzw. Prozess ist bis ins Detail geregelt, strukturiert, festgeschrieben und geordnet, so dass personale Führung, also direkte Führung nicht mehr erforderlich ist. Erst wenn Probleme auftreten, greifen Führungspersonen ein. Somit agieren Vorgesetzte als Lückenbüsser der Organisation. In der Realität ist zwischen personaler und indirekter Führung ein fließender Übergang (Rosenstiel 2014, S. 3-5; Rosenstiel 2006, S. 355).

Allgemein kann man sagen, dass Führung ein sehr komplexer Prozess ist. Zu dem weist Rosenstiel (2006, S. 355) darauf hin, dass Führung nicht einzeln betrachtet werden kann, sondern in einem Gesamtprozess betrachtet werden muss. Dazu erstellte er ein Führungsmodell (2002), welches modifiziert in Abbildung 2 dargestellt ist. Aus der Abbildung wird ersichtlich, dass der Prozess „Führung“ durch die Personenmerkmale einer Führungsperson, dem Führungsverhalten, der Führungssituation und dem Führungserfolg beeinflusst wird.

Abbildung 2: Rahmenmodell der Führung



Das Modell veranschaulicht gut, dass das Führungsverhalten abhängig von der Person selbst sowie von der Situation ist. Darüber hinaus wird deutlich, dass die gleiche Führungskraft in verschiedenen Situationen, die unterschiedlichsten Verhaltensweisen aufzeigen wird. Zusätzlich wird im Modell dargestellt, dass das gleiche Verhalten einer Führungskraft zu unterschiedlichen Zeitpunkten auch situationsbedingt zu unterschiedlichen Erfolgen oder Misserfolgen führen wird (Rosenstiel 2006, S. 363-365).

Die Aktualität der Führung ging in den vielen Jahren nie verloren. Dies sieht man daran, dass der wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit dem Begriff „Führung“ und den dazu gehörigen Prozessen bis zur heutigen Zeit eine hohe Bedeutung zugeschrieben wird. Ende des 19. und Anfang des 20. Jahrhunderts hat die intensive Auseinandersetzung mit Führung begonnen. Am Anfang stand die einzelne Führungskraft im Rahmen der Eigenschaftstheorien im Mittelpunkt. Der Hauptfokus lag dabei auf den Persönlichkeitseigenschaften, die eine Führungskraft haben muss. Danach setzte sich die Führungsforschung mit den Verhaltenstheorien

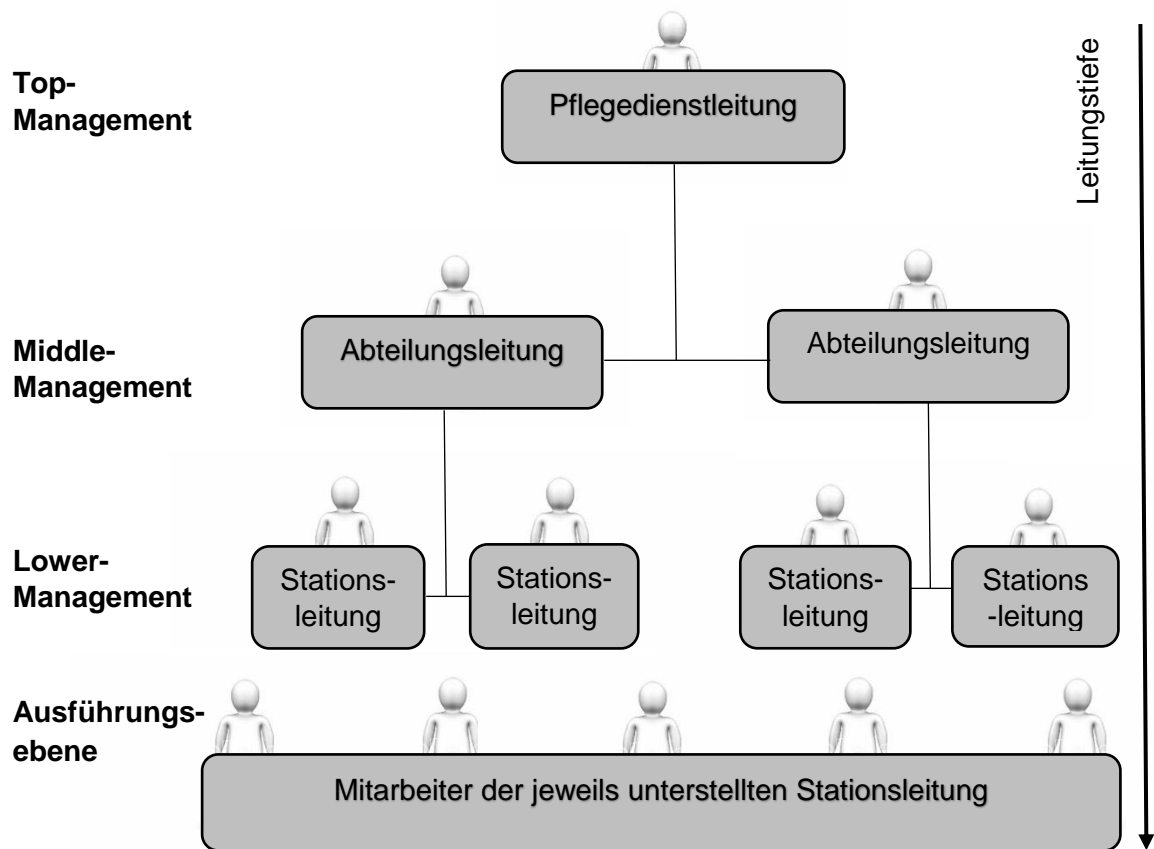
auseinander. In der Zeit wurden viele Beobachtungsstudien durchgeführt, die das Verhalten von verschiedenen Führungspersonen und die dazugehörigen Auswirkungen auf die Mitarbeiter untersuchen (Rosenstiel 2014, S. 6-8). Eine weitere Auseinandersetzung war die Kontingenztheorie. Hierbei wurden in der Unternehmensführung die Einflüsse der Führungsperson und die Beziehung zu ihren Mitarbeitern thematisiert. Seit 20 Jahren befasst sich die Wissenschaft mit den sozialen Austauschtheorien. Dabei sind die Untersuchung von informeller und formeller Führung und deren Auswirkungen auf die geführten Mitarbeiter von besonderer Bedeutung. Der anfängliche Fokus der Führungsforschung befasste sich mit dem theoretischen Teil wie Eigenschafts- und Verhaltenstheorien. Dort stand die Führungsperson sehr im Mittelpunkt. Danach legte man den Fokus immer mehr auf die zugehörigen Mitarbeiter, kulturelle Rahmenbedingungen oder den Arbeitskontext (Rosenstiel 2014, S. 6-8).

2.2.2 Führung in der Pflege

Die Führung im Krankenhaus unterscheidet sich von der Führung in anderen Bereichen, da das Krankenhaus eine komplexe Dienstleistungsorganisation ist (Luger und Stahl 2009, S. 14-15; Rathje 2003, S. 11) und eine hohe Personalintensität aufgrund des Dienstes am Patienten benötigt wird (Rathje 2003, S. 11).

Die Führung in der Pflege wird, wie in jedem anderem Bereich, unterschieden nach der Leitungstiefe vom Top- Management (obere Instanzen), Middle- Management (mittlere Instanzen) bis hin zum Lower- Management (untere Instanzen). Allgemein nimmt die Anzahl der Leitungstiefe von oben (Top- Management) nach unten zu (Lower- Management) (Vahs 2012, S. 109). In Abbildung 3 ist ein Beispiel dargestellt wie die Managementpyramide für den Bereich der Pflege aussehen kann.

Abbildung 3: Managementpyramide für den Bereich der Pflege



Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Vahs 2012, S. 109

Im Zusammenhang mit der Führung in der Pflege taucht der Begriff der „leitenden Pflegekraft“ häufig auf. Bei diesem Begriff handelt es sich, um eine Dienstbezeichnung für die Leitung einer pflegerischen Organisationseinheit. Diese leitende Person trägt die Führungsverantwortung und ist den unterstellten Mitarbeitern im pflegerischen Setting formal weisungsbefugt. Obendrein wird sie als „Agent des Krankenhausträgers“ gesehen. Das heißt die Hauptaufgabe besteht darin, die zugeordnete Organisationseinheit (z.B. eine Abteilung oder eine Station) nach den Interessen des Trägers zu gestalten, zu steuern und zu entwickeln (Lieb 2010, S.32).

Die Kompetenzen die eine leitende Kraft in der Pflege benötigt können in drei Ebenen dargestellt werden. Dabei handelt es sich um:

1. das Leitungs- und Organisationswissen (z.B. die Organisation an sich, Zuständigkeitsregelungen, Recht usw.),

2. die Pflege als Profession (z.B. pflegerische Kompetenzen, Empathie sowie unter anderem die Fachkenntnisse bezogen auf den spezifischen Bereich) und
3. die sozialen Kompetenzen (z.B. die Kommunikations- und Gesprächsführung)

(Hofmann 2002, S. 32-33). Obendrein wird in der Studie von Rosengren et al. 2007 (S. 522- 529) gut verdeutlicht, wie Pflegekräfte ihre Vorgesetzten wahrnehmen und empfinden. Dabei wurde heraus gestellt, dass eine leitende Pflegekraft insbesondere die kommunikative Fähigkeit sowie die Verfügbarkeit und Präsenz kennzeichnet. Die Unterstützung der unterstellten Mitarbeiter bei der täglichen Praxis sowie die Steigerung der beruflichen Anerkennung und die damit verbundene Verbesserung der Qualität der Pflege wurden als Nebenaspekte benannt. Darüber hinaus wird die Aufgabenwahrnehmung des Managements als Grundvoraussetzung für die Führung in der Pflege angesehen. Diese beinhaltet unter anderem Zielsetzungen, die Planung, die Entscheidung, die Koordinierung, den Personaleinsatz, die Kontrolle, den großen Komplex der Führung und so weiter (Lieb 2010, S. 26-27).

In der Praxis wird oft der autoritäre Führungsstil (siehe Tabelle 3) von vielen leitenden Pflegekräften angewendet. Dies äußert sich in einer hohen Aufgaben- und einer geringen Mitarbeiterorientierung. Zunehmend lässt sich beobachten, welche negativen Auswirkungen der praktizierte Führungsstil bezogen auf die Mitarbeiter und die interdisziplinäre Teamarbeit hat. Bei den Mitarbeitern äußert sich das oft in Frustration, da sie nicht in Entscheidungsprozesse bezüglich ihres Arbeitsplatzes einbezogen werden. Dabei wäre pflegerischen Führungskräften dringend zu raten, ihr Führungsverhalten auf eine Wertschätzung, Feedback und Förderung der Mitarbeiter auszurichten, um damit eine positivere Arbeitszufriedenheit, Motivation, eine höhere Leistungsbereitschaft und eine Qualitätssteigerung zu erzielen (Lieb 2010, S. 98).

2.2.3 Übersicht der Führungsstile

Ein Führungsstil ist „ein zeitlich überdauerndes und in Bezug auf bestimmte Situationen konsistentes Führungsverhalten von Vorgesetzten gegenüber

Mitarbeitern“ (Wunderer und Grunwald 1980, S. 221). In der Literatur findet man eine Vielzahl von Führungsstilen (siehe Tabelle 3), die sich in den Jahren entwickelt haben. Einige grenzen sich voneinander gut ab und andere überschneiden bzw. ähneln sich. Daher muss sich die Führungsperson im Alltag einen Führungsstil auswählen, welcher Führungsstil zu ihr selbst passt sowie auf die Situation und auf die geführten Mitarbeiter bezogen, geeignet erscheint. Nicht zu Letzt ist der Führungsstil auch auf die Zielsetzung auszurichten (vgl. Abbildung 2). Hierbei wird unterschieden zwischen einer hohen Zufriedenheit innerhalb des geführten Teams (Mitarbeiterorientierung) und einer hohen Leistung (Aufgabenorientierung). Die Führungsperson muss sich dabei auch die Frage stellen, ob eine mögliche Wechselbeziehung zwischen der Mitarbeiter- und Aufgabenorientierung besteht (Glöckler und Maul 2010, S. 27-28). Es ist auch möglich, dass es für eine bestimmte Situation nicht den perfekten Führungsstil gibt. Daher kommt es meistens zu einer Vermischung von Führungsstilen. Zusätzlich kann man sagen, dass die Führungsperson nicht nur einen Führungsstil im Alltag anwendet, sondern verschiedene, die sich nach der Situation und den Mitarbeitern orientieren.

Allgemein ist zu sagen, dass Führungsstile sich nach folgenden Kriterien differenzieren lassen:

Führungsinhalt,

Führungsumfang und

Führungsorganisation (Hentze et al. 1997, S. 244-246).

Der Führungsinhalt befasst sich mit der Funktion als Führung. Dies beinhaltet zum Beispiel für die Aufgabenorientierung: Zielsetzungen, Entscheidungen treffen, Kommunikationsaustausch mit den Mitarbeitern, Planung, Organisation, Kontrolle und vieles mehr. Des Weiteren gehört zum Führungsinhalt die Mitarbeiterorientierung. Hierzu zählen zum Beispiel: die Motivation der Mitarbeiter steigern durch Anreizsysteme, Gesprächsbereitschaft signalisieren oder mit Hilfe von Zielvereinbarungsgesprächen die Weiterentwicklung der Mitarbeiter fördern. Der Führungsumfang beinhaltet unter anderem die Intensität der Teilhabe an Führung. Damit ist gemeint, in wie weit die Mitarbeiter am Führungshandeln mit einbezogen werden bzw. Entscheidungen treffen können. Dies äußert sich im Führungsstil. Ist dieser eher autoritär oder laissez-faire (siehe Tabelle 3). Das letzte Kriterium ist die Führungsorganisation. Diese setzt sich mit dem Inhalt von

Regelungen auseinander. Hierbei wird zwischen formaler (schriftlich festgeschriebene Vorschriften bzw. Regelungen) und informaler (ohne Formalitäten) Führung unterschieden. Ein Beispiel für formale Führung sind Stellenbeschreibungen. In ihnen sind die Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen entsprechend der Qualifikationen des Mitarbeiters klar geregelt. Im Gegensatz dazu wird bei der informalen Führung, die Führungsfunktion von einer nicht vorgesehen Person übernommen als Vertretung. Ausschlag gebend hierfür ist zum Beispiel: die Stellung im Team, das Alter, das Erfahrungswissen oder die Persönlichkeit (Hentze et al. 1997, S. 244-246).

Kurt Lewin befasste sich unter anderem mit dem Einfluss verschiedener Arten von Führungsverhalten. Mit Hilfe eines Experimentes im Jahre 1939 untersuchte er gemeinsam mit Lippitt und White drei Gruppen von Kindern. Jede Gruppe wurde durch einen anderen Führungsstil (autokratisch, demokratisch und der laissez-faire – siehe Tabelle 3) geleitet. Nebenbei beobachteten sie die Gruppenstrukturen und das dazugehörige Verhalten von den Gruppenmitgliedern. Durch diese erste experimentelle Untersuchung, entstand eine Grundeinteilung von Führungsstilen (Hentze et al. 1997, S. 246-251). Neben Kurt Lewins beschriebenen Führungsstilen entwickelten sich weitere Differenzierungen und Modelle von Führungsstilen, die immer wieder in der Literatur benannt werden. Beispiele sind unter anderem:

1. Tannenbaum und Schmidt (1973, S. 162-168) illustrierten zum Beispiel eine eindimensionale Darstellung. Darauf wurden der autoritäre und der partizipative Führungsstil gegenübergestellt. Dazwischen wurden fünf Übergänge, stets bezogen auf den Entscheidungsspielraum des Vorgesetzten und der Mitarbeiter beschrieben. Diese verändern sich in den verschiedenen Übergängen.
2. Eine weitere Einteilung der Führungsstile ist nach Staehle (1999, S. 335-336) in: patriarchalischer, charismatischer, autokratischer und bürokratischer Führungsstil.
3. Der Verhaltensgitter- Ansatz von Blake und Mouton (1969, S. 29-62) stellt auf zwei Achsen dar, dass die Dimensionen Mitarbeiter- und Aufgabenorientierung unabhängig voneinander bestehen. Zusätzlich wird die Grafik in einer neunstufigen Skala unterteilt. Somit entstanden 81

unterschiedliche Führungsstile, die jedoch für das bessere Verständnis und Übersichtlichkeit auf fünf reduziert worden sind.

4. Differenzierung idealtypischer Führungsstile nach Max Weber, das 3-D-Programm von Reddin und so weiter (Holtbrügge 2013, S. 228-242).

In den letzten Jahren wurden die unterschiedlichsten Unterteilungen von Führungsstilen aufgrund von Modellversuchen vorgenommen. In Tabelle 3 werden die bekanntesten Führungsstile in alphabetischer Reihenfolge kurz beschrieben.

Tabelle 3: Übersicht der Führungsstile

Führungsstile	Beschreibung
autokratisch	- unumschränkte Alleinherrschaft bzw. strenge Hierarchie - Vorgesetzter entscheidet alleine und Mitarbeiter werden nicht eingebunden (<i>Staeble 1999, S. 335-336; Rathje 2003, S. 80</i>)
autoritär	- Vorgesetzter entscheidet alleine und kontrolliert, Mitarbeiter sind die Ausführenden - klare Trennung - sehr distanzierte Beziehung (<i>Tannenbaum und Schmidt 1973, S. 164</i>)
beratend	- Vorgesetzter informiert seine Mitarbeiter bevor eine Entscheidung gefällt wird, dadurch haben Mitarbeiter die Möglichkeit sich zu der Entscheidung zu äußern - stärkt somit die Akzeptanz der Mitarbeiter durch die Beantwortung von Fragen (<i>Tannenbaum und Schmidt 1973, S. 164</i>)
bürokratisch	- die Funktion ist an keine Person gebunden, sondern auf Zeit orientiert bzw. übertragen worden (z.B. als Vertretung) - zum Beispiel aufgrund von Personalausfall, über Dienstanweisung oder bezogen auf die Stellenbeschreibung geregelt (<i>Rathje 2003, S. 80</i>)
charismatisch	- Vorgesetzter verfügt über starke persönliche Ausstrahlung - kann in Krisenzeiten oder Veränderungsprozessen den Mitarbeiter Zuversicht vermitteln und die Dinge voran treiben (<i>Staeble 1999, S. 335; Rathje 2003, S. 79</i>)
demokratisch	- Vorgesetzter und Mitarbeiter entscheiden gemeinsam (Bestandteil sind viele Diskussionen) - Entscheidungsprozess dauert länger, aber Mitarbeiter sind sehr motiviert (<i>Hentze et al. 1997, S. 247-248</i>)
informierend	- Vorgesetzter entscheidet alleine, informiert aber vorab über seine Entscheidung und lässt Fragen zu seiner Entscheidung zu, um die Akzeptanz der Mitarbeiter zu stärken (<i>Tannenbaum und Schmidt 1973, S. 164</i>)
kooperativ	- Mitarbeiter werden in Entscheidungen vom Vorgesetzten mit einbezogen Vorgesetzter entscheidet sich über die Mehrheit bzw. favorisierte Entscheidung - Delegationen sind möglich

	<ul style="list-style-type: none"> - höhere Motivationsbereitschaft von Seiten der Mitarbeiter, fühlen sich sehr wertgeschätzt (Tannenbaum und Schmidt 1973, S. 164)
laissez- fair	<ul style="list-style-type: none"> - laissez- fair kommt aus dem französischem und bedeutet – einfach laufen lassen - Mitarbeiter haben volle Freiheit in allem - Vorgesetzter ist passiv und beantwortet Fragen nur auf Anfrage - Entscheidungen und Kontrolle liegt in der Verantwortung der Mitarbeiter bzw. Gruppe (Hentze et al. 1997, S. 247-248)
partizipativ	<ul style="list-style-type: none"> - Gruppe entwickelt Vorschläge für Problemlösungen und der Vorgesetzte entscheidet sich für die favorisierten Vorschläge (Tannenbaum und Schmidt 1973, S. 164)
patriarchalisch	<ul style="list-style-type: none"> - Vorgesetzter entscheidet alleine, ist jedoch bemüht vorher seine Mitarbeiter zu überzeugen (Tannenbaum und Schmidt 1973, S. 164)
situativ	<ul style="list-style-type: none"> - Vorgesetzter konzentriert sich um die Mitarbeiterentwicklung - Vorgesetzter handelt situativ bezogen auf die Mitarbeiterbedürfnisse- und Qualifikationen (Hersey et al 2001, zit. nach Glöckner und Maul 2010, S. 35-36)
symbolisch	<ul style="list-style-type: none"> - soziale Wirklichkeit durch menschliche Handlung interpretiert oder das versinnbildlichen von Werten und Überzeugungen vom Unternehmen (Rosenstiel 2014, S. 22-24; Neuberger 2002, S. 642-648)
transaktional	<ul style="list-style-type: none"> - Prinzip der Verstärkung - Vorgesetzter verfolgt den Weg und die Zielerreichung von den Mitarbeiterzielen über die extrinsische Motivation - wird unterschieden in Belohnung und Management by Exception (Führungstechnik nach dem Ausnahmeprinzip) (Rosenstiel 2014, S. 24-26)
transformational	<ul style="list-style-type: none"> - der Mitarbeiter soll durch den Vorgesetzten transformiert (verwandelt) werden - der Mitarbeiter denkt nicht nur an sein Vorteil, sondern soll im Alltag uneigennützig bzw. selbstlos handeln (Rosenstiel 2014, S. 24-26)

Quelle: eigene Darstellung

3 Transformationale Führung

3.1 Definition

Das Konzept der transformationalen Führung ist ein Führungsstil. Dieser leitet sich vom Begriff der „Transformation“ ab. Dies bedeutet die Verwandlung. Neuberger (2002, S. 197) definiert das Wort Transformation als: „[...] eine Wiedergeburt im richtigen Geiste, eine Bekehrung, zumindest eine Reformation; [...]“. In Bezug auf den transformationalen Führungsstil bezieht sich die Transformation auf das Mitarbeiter- bzw. Teamverhalten, das heißt die Mitarbeiter arbeiten nicht mehr nach Vorschrift, sondern sind sehr engagiert und motiviert und fühlen sich zudem mit dem Unternehmen verbunden (Lang und Rybnikova 2014, S. 102-103). Deshalb zählt dieser Führungsstil zu den motivationstheoretischen Ansätzen, da die Motive und Werte der Mitarbeiter beeinflusst bzw. transformiert werden (Felfe 2015, S. 39-40; Wunderer 2007, S. 239; Rosenstiel und Comelli 2003, S. 109). In der transformationalen Führung

„[...] motivieren transformationale Führungskräfte ihre Mitarbeiter dadurch, dass sie überzeugend attraktive Visionen vermitteln (inspirational motivation), selber als glaubwürdig und vorbildlich wahrgenommen werden (idealized influence), zu unabhängigem Denken anregen und Veränderungen unterstützen (intellectual stimulation) und die Entwicklung der Mitarbeiter unterstützen (individualized consideration).“ (Felfe 2015, S. 39-40)

Hierbei steht im Vordergrund die intrinsische Motivation der Mitarbeiter zu steigern (Felfe 2015, S. 39-40; Dörr 2008, S. 13-14). Dabei rückt die Arbeit durch eine Verknüpfung der Arbeitstätigkeit und einer angestrebten Vision (langfristige Ausrichtung eines Unternehmens bzw. Anstreben eines langfristigen Zieles) immer mehr in den Mittelpunkt. Ein Beispiel für intrinsische Motivation ist zum einen Freude oder Begeisterung für seine Arbeit zu haben. Der Mitarbeiter verrichtet seine Arbeit gerne, engagiert sich mehr und motiviert sich selbstständig. Unter diesen Voraussetzungen werden außerordentlichere Ergebnisse erreicht, als ursprünglich erwartet (Dörr 2008, S. 22).

Ziel des Führungsstils ist zum einen die Erhöhung des Selbstwertgefühls und der Selbstwirksamkeit der Mitarbeiter und zum anderen die Förderung der persönlichen Entwicklung jeden Mitarbeiters. Darüber hinaus steigen die Bedürfnisse und Anspruchsniveaus, um die Ziele der Organisation zu erreichen. Das heißt die

individuellen Interessen und Bedürfnisse der Mitarbeiter sollen zur Erreichung der organisatorischen Ziele zurück gestellt werden (Dörr 2008, S. 12-13).

Die Begrifflichkeiten transformationale und charismatische Führungen werden in der Praxis meist synonym verwendet, was oft zur Verwechslung führt. Beide Ansätze haben Gemeinsamkeiten, wie zum Beispiel eine hohe Zielsetzung und hohe Erwartung an die Mitarbeiter. Es sind herausfordernde Führungsstile, die etwas verändern wollen und in Krisensituationen vorteilhaft sein können. Jedoch lassen sich die Begriffe voneinander gut unterscheiden (Neuberger 2002, S. 201-203) wie in Tabelle 4 dargestellt ist.

Tabelle 4: Unterschiede der Wirkung charismatischer und transformationaler Führung

Charismatische Führung	Transformationale Führung
<ul style="list-style-type: none"> - Führungsperson steht im Mittelpunkt, seine Interessen bzw. Ziele werden verfolgt - Bewunderung durch die geführten Mitarbeiter - die geführten Mitarbeiter stehen in einem Abhängigkeitsverhältnis - persönliche Identifikation mit der Führungsperson - Mitarbeiter sollen die Vorgaben der Führungsperson kritiklos befolgen <p><i>(Neuberger 2002, S. 201-202)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - im Mittelpunkt steht die Förderung/ Entwicklung der Mitarbeiter - setzt sich für das Unternehmen ein - soziale Identifikation rückt in den Vordergrund, d.h. die Mitarbeiter identifizieren sich mit den Werten und Zielen vom Unternehmen - Lernen und Veränderungen werden als selbstverständlich angesehen <p><i>(Neuberger 2002, S. 201-202)</i></p>

Quelle: eigene Darstellung

Obwohl sich die beiden Führungsstile voneinander gut differenzieren lassen, ist es wichtig an dieser Stelle zu erwähnen, dass Bernhard M. Bass in der Dimension „persönliche Ausstrahlung“ der transformationalen Führung die charismatische Führung als wesentlichen Bestandteil aufgegriffen hat. Er sieht Charisma als notwendig, jedoch nicht als ausreichend für diesen Führungsstil an (Bass 1985, S. 31; Dörr 2008, S. 14-15), da er zum Beispiel die individuelle Zuwendung bedeutsamer findet (siehe Kapitel 3.3.4).

3.2 Entwicklung

Seit Mitte der 80er Jahre rückte die transformationale Führung immer mehr in den Mittelpunkt der Forschung und wurde deshalb viel untersucht und diskutiert (Bass 1985). Die hierbei im Mittelpunkt stehende Fokussierung der intrinsischen Motivation und Entwicklung der Mitarbeiter gewinnt in der Führungsebene immer mehr an Bedeutung (Bass und Riggio 2006, zit. nach Furtner und Baldegger 2013, S. 136).

James M. Burns unterschied in seiner Publikation „Leadership“ (1978) erstmals die Führungsstile der transaktionalen und der transformationalen Führung (siehe Tabelle 5) als ein eindimensional bipolares Konzept. Er wurde der Wegbereiter der transformationalen Führungsforschung.

Tabelle 5: Unterscheidung transformationaler und transaktionaler Führung

	Transformationale Führung	Transaktionale Führung
Definition	- Transformation bzw. Verwandlung von Werten und Einstellungen der Mitarbeiter, um die intrinsische Motivation und die Leistung zu steigern (Felfe 2015, S. 39-40; Dörr 2008, S. 13-14)	- soziale Austauschbeziehung und Zielvereinbarung zwischen Führungsperson und dem Mitarbeiter (Furtner und Baldegger 2013, S. 136-137)
Dimensionen	- individualisierte Behandlung - intellektuelle Stimulierung - inspirierende Motivation - persönliche Ausstrahlung (Felfe 2009, S. 45-46; Lieb 2010, S. 92-93)	- Contingent Reward (bedingte Verstärkung) - Management by Exception (Korrektur bei Abweichung) (Rosenstiel 2014, S. 24)
Anreize	- intrinsische Motivation z.B. innere Überzeugung, Grundsätze, Spaß an der Arbeit (Felfe 2015, S. 39-40; Dörr 2008, S. 13-14)	- extrinsische Motivation z.B. materielle Belohnung (Rosenstiel 2014, S. 24-26)

Ebene der Organisation	- der Fokus liegt darin, was die Mitarbeiter für ihre Organisation tun können - Selbstinteresse der Mitarbeiter zu minimieren <i>(Furtner und Baldegger 2013, S. 136-137)</i>	- der Fokus liegt darin, was der Mitarbeiter von seiner Organisation erwarten kann - Selbstinteressen der Mitarbeiter <i>(Furtner und Baldegger 2013, S. 136-137)</i>
Anwendbarkeit in der Führungsebene	- alle Führungsebenen	- alle Führungsebenen

Quelle: eigene Darstellung

Bernhard M. Bass wurde durch diese Publikation inspiriert und widmete seine Arbeit seit 1980 diesen Theorien (Bass 1995, o.S.). Er erweiterte die Theorien dahingegen, dass die Führungsstile sich nicht wechselseitig ausschließen und eine Kombination aus beiden Führungsstilen anwendbar ist. Er betrachtete die transaktionale Führung als Fundament zur transformationalen Führung. Außerdem übertrug er die Theorie von der Politik auf die Wirtschaft (Block 2010, S. 6).

Darüber hinaus wurde ein Erhebungsinstrument: Multifactoral Leadership Questionnaire (MLQ) entwickelt. Dieser standardisierte Fragebogen „MLQ“ misst die transaktionale und transformationale Führung. Seit der Veröffentlichung wurde das Erhebungsinstrument mehrmals modifiziert, weiterentwickelt und in mehreren Sprachen übersetzt. Über die Jahre wurde das Instrument mehrere Male getestet und als valide eingeschätzt. Es existieren derzeit zwei Versionen von den MLQ: die Selbstbeurteilung und die Fremdbeurteilung (Bass und Riggio 2006, S. 19).

3.3 Dimensionen

In der Literatur wird die transformationale Führung auf unterschiedlichste Art und Weise in der begrifflichen Auffassung unterteilt, wie zum Beispiel: die Kernelemente (Heidbrink und Jenewein 2008, S. 322), die Komponenten (Rosenstiel 2014, S. 24; Wunderer 2007, S. 241-246), die Techniken (Neuberger 2002, S. 199), die Facetten (Rosenstiel und Comelli 2003, S. 109) bis hin zu den Dimensionen (Felfe 2009, S. 45). Da der Begriff „Dimensionen“ am plausibelsten und einleuchtendsten erscheint, weil er im Erhebungsinstrument „MLQ“ vertreten ist, wird dieser Begriff in der weiteren Arbeit verwendet, um sprachlichen Verwirrungen entgegen zu wirken.

Transformationale Führung wird unterteilt in vier Dimensionen. Diese werden im englischen von Bass (1985) aufgrund der gleichen Anfangsbuchstaben als die „vier I’s“ bezeichnet und stellen die Kompetenzen der Führungskräfte dar (siehe Tabelle 6). Die vier Dimensionen wurden nach keiner bestimmten Reihenfolge angeordnet und werden in den nachfolgenden Kapiteln näher erläutert.

Tabelle 6: Dimensionen der transformationalen Führung

Dimensionen der transformationalen Führung			
Individuelle Berücksichtigung	Intellektuelle Stimulierung	Inspirierende Motivation	Persönliche Ausstrahlung
Individualized Consideration	Intellectual Stimulation	Inspirational Motivation	Idealized Influence

Quelle: eigene Darstellung

3.3.1 Individuelle Berücksichtigung

Die erste Dimension von transformationaler Führung ist die individuelle Berücksichtigung. Diese wird im englischen als Individualized Consideration bezeichnet und entspricht der emotional-erzieherischen Ebene (Furtner und Baldegger 2013, S. 148). In dieser Dimension widmet sich die Führungskraft jedem einzelnen Mitarbeiter zu und erkennt die einzelnen Bedürfnisse. Hierbei beziehen sich die einzelnen Bedürfnisse auf die Leistung und Entwicklung des Mitarbeiters. Zusätzlich ist die Aufgabe der Führungskraft den Mitarbeiter zu ermutigen, sich weiter zu entwickeln. Jedoch soll der Mitarbeiter nicht überfordert oder kontrolliert werden (Felfe 2009, S. 45). Des Weiteren sagt Felfe (2009, S. 46): „Führungskräfte verstehen sich als Coach ihrer Mitarbeiter, [...]“. Furtner und Baldegger hingegen (2010, S. 148) sehen die Führungskräfte nicht nur als Coach ebenso als Trainer, Lehrer oder Zuhörer.

Rosenstiel, Comelli (2003, S. 110) und Wunderer (2007, S. 244) beschreiben, dass die Aufgaben der Führungskraft in dieser Dimension: Führung, Beratung, Förderung und Unterstützung der Mitarbeiter, unter Berücksichtigung der Individualität des Einzelnen sind. Wichtig hierbei ist, dass die Führungsperson die individuellen Bedürfnisse überhaupt erkennt und die unterschiedlichen Mitarbeiter so akzeptiert, wie sie sind (Bass 1998, S. 6). In dieser Dimension wird auf einen partnerschaftlichen Austausch gesetzt (Furtner und Baldegger 2013, S. 148).

Es ist von großem Vorteil die Stärken seiner Mitarbeiter zu kennen (Bass 1985, S. 82), zum Beispiel durch persönliche Gespräche, bekannte Hobbys oder Beobachtung bzw. Rückmeldung vom beruflichen Handeln. Sobald die Stärken der Mitarbeiter im beruflichen Alltag eingesetzt werden, kann das Unternehmen einen großen Nutzen daraus erzielen. Es gilt nicht nur die Stärken der Mitarbeiter zu kennen oder zu analysieren, sondern diese gezielt auszubauen und die Mitarbeiter vor neue Herausforderungen zu stellen (Heidbrink und Jenewein 2008, S. 321). Hierbei spielt die persönliche Wertschätzung eine wesentliche Rolle, bei der die Führungsperson auch die Schwächen der Mitarbeiter erkennt und mit ihnen konstruktiv umgeht (Bass 1985, S. 82). Des Weiteren benötigen Führungspersonen Empathie und emotionale Intelligenz (Furtner und Baldegger 2013, S. 148), um bekannte Schwächen der Mitarbeiter durch die Weiterentwicklung bzw. Findung einer situativen Lösung zu minimieren (Bass 1985, S. 82).

Ein weiterer wesentlicher Aspekt dieser Dimension ist das Arbeitsklima zu verbessern und eine vertrauensvolle Arbeitsatmosphäre innerhalb des Teams zu schaffen (Avolio und Bass 1995, S. 201-203).

Zusammenfassend ist zu sagen:

„Führungskräfte berücksichtigen den individuellen Leistungs- und Entwicklungsstand jedes einzelnen Mitarbeiters und stellen sich entsprechend darauf ein. Für jeden Mitarbeiter werden die Herausforderungen in individuell passender Dosierung festgelegt und flankierende Fördermaßnahmen vereinbart. In Abhängigkeit von den Fähigkeiten des Einzelnen werden Freiheiten eingeräumt und individualisierte Absprachen vorgenommen.“
(Heidbrink und Jenewein 2008, S. 321)

Das Ziel in dieser Dimension besteht darin die fortlaufende Entwicklung, Transformation und Verbesserung der Mitarbeiter umzusetzen. Eine transformationale Führungskraft muss aufmerksam und wach sein um die gesamten Potenziale der Mitarbeiter ausschöpfen zu können. Letztendlich kann man sagen, dass eine transformationale Führungskraft darauf abzielt ihre Mitarbeiter auf eine zukünftige Führungsposition vorzubereiten (Furtner und Baldegger 2013, S. 149). Demnach gibt es nach Sosik und Jung (2010, S. 17-18) sechs zentrale Verhaltensweisen von Führungspersonen um die individuelle Berücksichtigung in der Praxis umzusetzen.

Dazu zählen:

1. erkenne, dass jedes Individuum unterschiedliche Bedürfnisse, Fähigkeiten und Sehnsüchte hat,
2. betrachte deine Mitarbeiter als Individuen und nicht nur als ein Teil eines Teams,
3. achte auf individuelle Anliegen und höre genau zu,
4. unterstütze deine Mitarbeiter zur Entwicklung ihrer Stärken,
5. lehre und unterrichte deine Mitarbeiter sowie
6. fördere die Selbstentwicklung deiner Mitarbeiter.

3.3.2 Intellektuelle Stimulierung

In der zweiten Dimension handelt es sich um die intellektuelle Stimulierung bzw. geistige Anregung (im englischen: Intellectual Stimulation). Sie entspricht der rationalen Ebene der transformationalen Führung. Hierbei inspiriert die Führungsperson die Mitarbeiter zu intellektueller und geistiger Anregung. Dabei werden die Mitarbeiter zu kreativem und innovativem Denken angeregt (Wirth 2007, S. 7; Wunderer 2007, S. 244). Ziel ist es den Mitarbeitern bestehende Probleme und neue Perspektiven von den verschiedensten Seiten aufzuzeigen. Die Mitarbeiter sollen eingefahrene Prozesse hinterfragen und bewerten. Anschließend sollen sie für die bestehenden Probleme, Lösungen und Strategien entwickeln (Felfe 2009, S. 45; Rosensteil und Comelli 2003, S. 109; Furtner und Baldegger 2013, S. 147), um zum Beispiel die Qualität im Unternehmen zu steigern oder Prozesse im beruflichen Alltag zu vereinfachen. Etwas im Unternehmen zu verändern, ist nicht immer einfach. Aus diesem Grund ist es die Aufgabe der Führungsperson die Mitarbeiter zu unterstützen und regelmäßig zu motivieren (Felfe 2009, S. 45). In dieser Dimension werden die Mitarbeiter aufgefordert, ein höheres Problembewusstsein zu entwickeln und die Probleme aus den verschiedensten Sichtweisen zu betrachten. Es wird das kritische und rationale Denken sowie die Stärkung der Kreativität zur Problemlösung beeinflusst. Die Führungskraft und ihre Mitarbeiter können Fehler machen, jedoch sollen sie daraus lernen, um diese in der Zukunft zu vermeiden (Furtner und Baldegger 2013, S. 147).

Obendrein können Mitarbeiter Kritik gegenüber der Führungskraft jederzeit äußern und sich einbringen (Sturm et al. 2011, S. 61).

Sowie in den anderen Dimensionen, zielt die intellektuelle Stimulierung darauf ab die Mitarbeiter zu transformieren um die Selbstbestimmung, die Autonomie und die intrinsische Motivation zu steigern (Furtner und Baldegger 2013, S. 147). Die intellektuelle Stimulierung kann von der Führungskraft gefördert werden in Form von sechs Verhaltensweisen:

1. überdenke deine kritischen Annahmen, ob diese tatsächlich geeignet sind,
2. suche nach verschiedenen Sichtweisen beim Lösen der Probleme,
3. führe Andere dazu, Probleme aus verschiedenen Blickwinkeln zu betrachten,
4. zeige den Mitarbeitern neue Wege auf, um die Arbeitsaufträge erfolgreich abzuschließen,
5. ermutige zu unkonventionellem Denken, um bestehende Probleme zu lösen und
6. ermutige das Überdenken von Ideen, welche bislang noch nie angesprochen wurden

(Sosik und Jung 2010, S. 16-17).

Für diese Dimension wird vorausgesetzt, dass sich die Mitarbeiter beteiligen, sich eigene Gedanken zu den Themen machen und Ideen entwickeln, diese Ideen im Team einbringen und wenn Bedarf besteht darüber diskutieren (Felfe 2005, S. 34).

3.3.3 Inspirierende Motivation

Bei dieser, im englischen Inspirational Motivation, handelt es sich um die dritte Dimension. In dieser Dimension werden die emotionalen Aspekte der transformationalen Führung beschrieben. Die Inspiration und Motivation ist eng mit der Dimension der persönlichen Ausstrahlung verknüpft (Furtner und Baldegger 2013, S. 142-143). Durch attraktive und überzeugende Visionen der Führungskraft werden den Mitarbeitern Hoffnungen und Zuversicht vermittelt (Felfe 2009, S. 45). Das heißt durch die Inspiration entwickelt die Führungsperson Ideen, Visionen oder Ziele. Anschließend werden die Mitarbeiter über die Inspirationen aufgeklärt und darüber informiert, was sie dazu beitragen können, um die Visionen bzw. Ziele zu

erreichen. Wenn die Mitarbeiter davon überzeugt oder inspiriert werden können und den Zweck und Sinn der Aufgaben erkennen, stellen sie sich den Herausforderungen gerne. Sie zeigen eine höhere Motivation, Anstrengungsbereitschaft und leisten mehr Arbeit in Form von zum Beispiel: freiwilligen Überstunden, Hilfsbereitschaft oder entwickeln neue Ideen um die Ziele zu erreichen (Furtner und Baldegger 2013, S. 143). Im Mittelpunkt steht immer ein hohes Ziel, was eine Herausforderung darstellt. Die Führungskraft fördert ihre Mitarbeiter und benötigt im Gegenzug das Vertrauen und die Begeisterung der Mitarbeiter.

Aber wie können Führungskräfte ihre Mitarbeiter von ihren Visionen und Zielen überzeugen? Ein Beispiel hierfür ist der gezielte Einsatz von Rhetorik oder das Durchführen von bestimmten Ritualen oder Zeremonien (Furtner und Baldegger 2013, S. 143-144).

Es gibt nach Sosik und Jung (2010, S. 15-16) fünf Verhaltensweisen, um eine inspirierende Motivation umsetzen zu können. Diese sind:

1. sprich positiv über die Zukunft,
2. zeige Begeisterung bezüglich der Aufgabenbewältigung,
3. formuliere und artikuliere eine fesselnde Zukunftsvision für deine Mitarbeiter,
4. schaffe ein beeindruckendes Bild darüber, was erreicht werden soll,
5. zeige Zuversicht bezüglich der Ziele,
6. beginne mit einfachen Projekten oder Aufgaben,
7. formuliere erfolgreiche Beispiele und
8. nutze rationale Argumente.

Die inspirierende Motivation ist von der Führungskraft nicht einfach umzusetzen, jedoch zeigen Sosik und Jung gute Ansätze dafür auf. Auf diese Weise können nicht nur Mitarbeiter inspiriert werden, sondern die Arbeitsatmosphäre innerhalb des Teams kann dadurch gestärkt werden (Felfe 2005, S. 34).

3.3.4 Persönliche Ausstrahlung

Die letzte Dimension wird im englischen als Idealized Influence bezeichnet. Diese wird auf verschiedene Weise ins Deutsche übersetzt, wie zum Beispiel bedeutet es die persönliche Ausstrahlung oder der idealisierte Einfluss und wurde ursprünglich

auch als charismatisch bezeichnet (Felfe 2005, S. 34). Es entspricht der höchsten Ebene der transformationalen Führung, weil transformationale Führungskräfte mit einem hohen Charisma aus Sicht der Mitarbeiter bewundert und respektiert werden, sowie vertrauenswürdig erscheinen (Furtner und Baldegger 2013, S. 139). Transformationale Führungskräfte haben mit Hilfe des Charismas einen starken Einfluss auf die Mitarbeiter (Avolio 2011). Ein gutes Beispiel dafür ist Mohandas „Mahatma“ Gandhi. Für eine Führungskraft die den Führungsstil praktiziert und eine hohe persönliche Ausstrahlung bzw. Charisma besitzt, nimmt die Glaubwürdigkeit und Authentizität eine entscheidende Rolle ein (Furtner und Baldegger 2013, S. 139).

Darüber hinaus gibt es aus Sicht von Sosik und Jung (2010, S. 15) sechs Schlüsselmerkmale zum Verhalten einer Führungsperson. Sie dienen zur Förderung der persönlichen Ausstrahlung von Führungspersonen und sollten in der Umsetzung des transformationalen Führungsstils berücksichtigt werden:

1. kommuniziere deine wichtigsten Werte und Überzeugungen,
2. kommuniziere die hohe Bedeutung des gegenseitigen Vertrauens,
3. vermittele ein hohes Zielbewusstsein,
4. berücksichtige die moralisch- ethischen Konsequenzen deiner Entscheidungen,
5. betone die hohe Bedeutsamkeit von Teamarbeit und
6. betone die positiven Synergie- Effekte als Folge der Teamarbeit.

Die Anwendung dieser Schlüsselmerkmale ist, eine Grundvoraussetzung damit der Führungsperson von den Mitarbeitern ein hohes Charisma zugeschrieben wird. Hat eine Führungsperson hohe Ideale, Werte und Überzeugungen, kann sie darüber hinaus ihre persönliche Ausstrahlung (Charisma) erhöhen. Die Mitarbeiter können sich dadurch mit der Führungskraft identifizieren und gewinnen ein hohes Vertrauen und fühlen sich gegenüber der Führungskraft verpflichtet. Je stärker die Identifikation ausgeprägt ist, umso stärker ist die persönliche Ausstrahlung der Führungsperson (Furtner und Baldegger 2013, S. 141). Hierzu beschreiben Sosik und Jung (2010, S. 15) ebenfalls fünf passende Verhaltensweisen für eine gute transformationale Führungskraft mit persönlicher Ausstrahlung. Diese sind:

1. bewirke Stolz bei den Mitarbeitern, weil sie mit dir zusammen arbeiten können,
2. stelle deine Selbstinteressen zurück und tue Gutes für deine Mitarbeiter,
3. verhalte dich so, dass du Respekt von anderen erhältst,
4. zeige ein sozialisiertes Machtbewusstsein und Zuversicht sowie
5. beruhige und zeige, dass Hindernisse überwunden werden können.

Allgemein lässt sich sagen, dass in der Dimension „persönliche Ausstrahlung“ die hohen Erwartungen und Ziele an die Mitarbeiter mittels Ausstrahlung bzw. Charisma der Führungsperson erreicht werden (Neuberger 2002, S. 199). Mitarbeiter bringen der transformationalen Führungskraft Respekt, Vertrauen und Bewunderung entgegen und identifizieren sich mit dem Vorgesetzten. Dafür muss die Führungsperson ihre eigenen Interessen zurück stellen und sich für die Mitarbeiter einsetzen (Felfe 2009, S. 45).

3.4 Vorteile

Nach dem das Konzept der „transformationalen Führung“ vorgestellt wurde, werden in diesem Kapitel die Vorteile aufgezeigt, die solch ein Führungsstil mit sich bringt. Es ist zu erwähnen, dass dieser Führungsstil von zahlreichen internationalen Forschern begutachtet und anschließend kritisch bewertet wurde, wie zum Beispiel von Munir und Nielsen (2009, S. 1833-1843), Martin und Aldorf (2008, S. 8) oder Judge et al. (2006, S. 203-214). Des Weiteren gibt es das valide Erhebungsinstrument „MLQ“, das mehrfach modifiziert, weiterentwickelt und in zahlreichen Sprachen übersetzt wurde, mit dem die transformationale Führung identifiziert und nachgewiesen werden kann (Bass und Riggio 2006, S. 19; Felfe 2009, S. 57; Wunderer 2007, S. 242).

Einige Forscher haben positive Zusammenhänge unter der Anwendung des transformationalen Führungsstils herausgefunden, wie im weiteren Verlauf beschrieben wird. Zum Beispiel die Steigerung des Wohlbefindens sowie der Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter oder die Reduzierung von Stress und Burnout (Munir und Nielsen 2009, S. 1833-1843). Eine Studie von Felfe (2009, S. 16) ergab, dass 45 % der Mitarbeiter die transformational geführt werden geringeren Stress erleben.

Martin und Aldorf (2008, S. 8) beschreiben in ihrem Bericht weitere Vorteile wie unter anderem die Erhöhung der Arbeitseffektivität über das Soll hinaus, eine vermehrte Identifikation mit dem Unternehmen seitens der Mitarbeiter, ein größeres Engagement bzw. Hilfsbereitschaft sowie die Reduzierung von Fluktuation bzw. Stärkung der Mitarbeiterbindung im Unternehmen. Des Weiteren werden die Zufriedenheit und das Engagement innerhalb eines Teams gesteigert (Martin und Aldorf 2008, S. 8; Heinitz und Rowold 2007, S. 1-15). Dies ist besonders im pflegerischen Setting zu beobachten, was eine Bereicherung bezogen auf die Zufriedenheit und Sicherheit für die Patienten darstellt (Martin und Aldorf 2008, S. 8).

Ein weiterer positiver Aspekt ist, dass das Eigeninteresse der Führungskräfte zurück gestellt werden soll und die Mitarbeiter bezogen auf die Individualität, Entwicklung und Förderung in den Mittelpunkt rücken (Felfe 2009, S. 45). Auf diese Weise wird neben der schon oft genannten Mitarbeiterzufriedenheit durch die völlige Ausschöpfung der Potenziale der Mitarbeiter auch die Qualität im Unternehmen gestärkt.

Durch die Dimension „intellektuelle Stimulierung“ werden eingefahrene Prozesse oder Probleme im Unternehmen hinterfragt und aus verschiedenen Sichtweisen betrachtet und bewertet. Schlussendlich sollen Lösungen und Strategien für die bestehenden Probleme entwickelt werden (Felfe 2009, S. 45; Rosenstiel und Comelli 2003, S. 109; Furtner und Baldegger 2013, S. 147). Demzufolge ergeben sich zahlreiche Chancen die Organisationsentwicklung zu verbessern bzw. zu steigern.

Darüber hinaus ist noch daraufhin zu weisen, dass durch die Anwendung des transformationalen Führungsstils die offene Kommunikationskultur gefördert wird (Furtner und Baldegger 2013, S. 143; Unhaller 2011, S. 75-77). Dies geschieht zum Beispiel durch das offen legen von Zielen oder Visionen der Führungspersonen. Durch eine Untersuchung von Unhaller ist bewiesen (2011, S. 75), dass die Mitarbeiter die offene Kommunikationskultur als sehr positiv empfinden. Dadurch wird die Transparenz im Unternehmen zusätzlich gestärkt.

Ein weiterer hervor zu hebender Punkt ist, dass der Führungsstil in Krisenzeiten, im Wandel bzw. Veränderung helfen kann. Hier wird den Mitarbeitern durch die

Ausstrahlung der Führungsperson, Zuversicht und Hoffnung vermittelt. Dadurch bekommt die Führungsperson von ihren Mitarbeitern Vertrauen entgegen gebracht, was in Krisenzeiten oder im Wandel nötig ist (Rosenstiel 2014, S. 26; Felfe 2009, S. 45). Dies kann in der Zukunft dazu führen, dass die Mitarbeiter keine Angst mehr vor Veränderung haben und sich diesen Stellen.

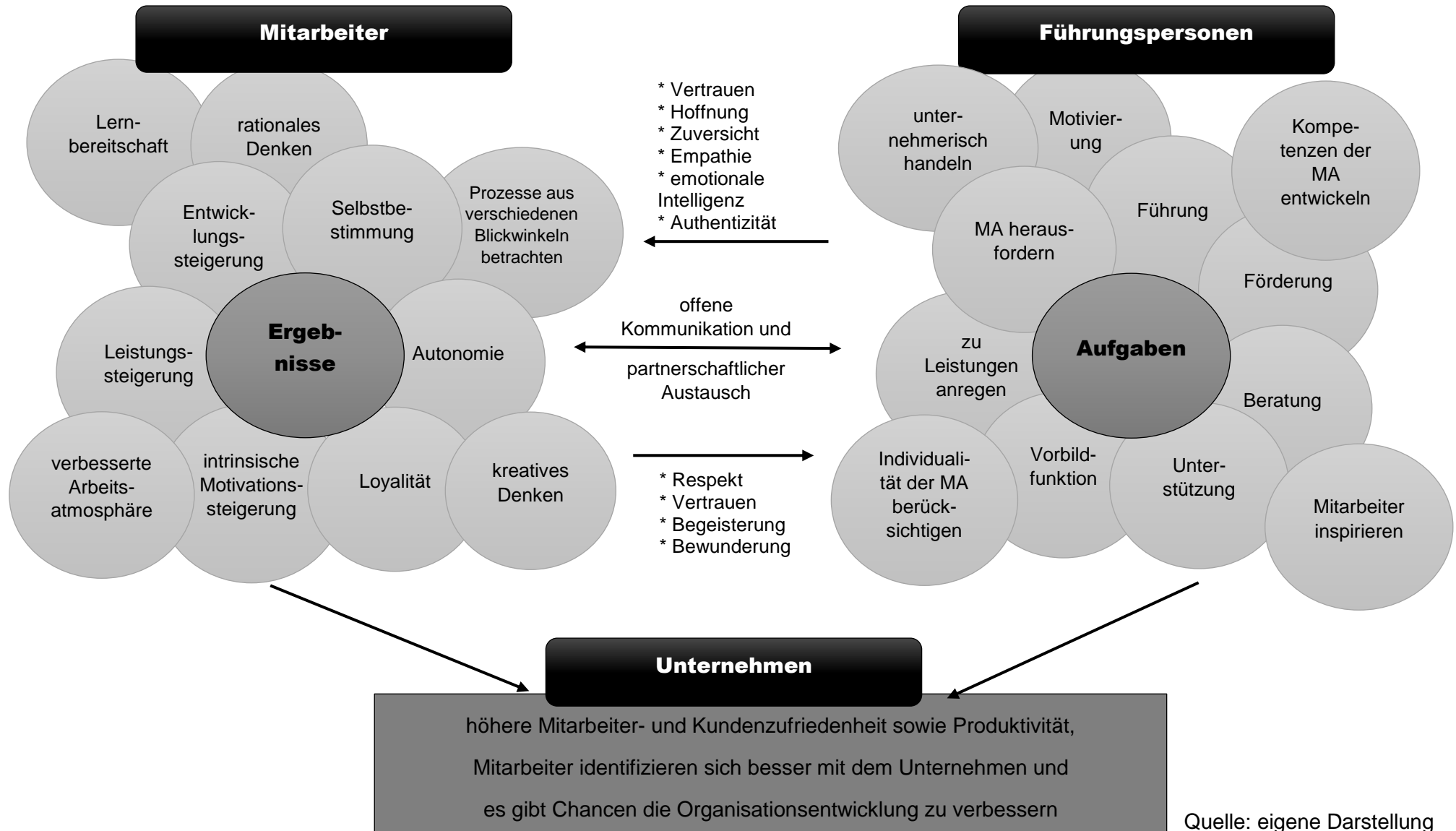
Allgemein kann man sagen, dass Mitarbeiter unter dem Einsatz des Führungsstils eine höhere Eigeninitiative entwickeln. Das zeigt sich insbesondere in:

- Entwicklung einer klaren Zukunftsvorstellung,
- Motivation für die Verwendung ungewöhnlicher Methoden zur Zielerreichung,
- Sicherheit durch Mitarbeiterorientierung,
- selbstständiges Agieren und Dinge ausprobieren,
- Vertrauen der Führungskraft,
- Probleme selbstständig überwinden sowie
- Entwicklung außergewöhnlicher Herangehensweisen

(Frese und Fay 2000, S. 69-71).

Abschließend ist in der Abbildung 4 zusammenfassend dargestellt, welche Vorteile dieses Konzept für die Führungskräfte, die Mitarbeiter und die Unternehmen haben kann. Hierbei werden insbesondere die Aufgaben der Führungspersonen bei der Anwendung des transformationalen Führungsstiles als Basis betrachtet.

Abbildung 4: Vorteile der transformationalen Führung



Quelle: eigene Darstellung

3.5 Nachteile

Neben den beschriebenen zahlreichen Vorteilen des Konzeptes der transformationalen Führung, gibt es auch einige Nachteile bzw. Risiken, die in diesem Kapitel näher beleuchtet werden.

Die charismatische Führung wird sehr oft synonym zur transformationalen Führung verwendet. Jedoch lassen sich die Begriffe voneinander gut unterscheiden (Neuberger 2002, S. 201-203), was im Kapitel 3.1 näher beschrieben wurde. Allerdings beinhaltet dieses Konzept einen Teil charismatischer Eigenschaften und Verhaltensweisen und dies kann Risiken aufweisen wie Wunderer (2007, S. 246) aufzeigt. Beispiele für diese Risiken und die damit im Zusammenhang stehenden Grenzen sind:

- es gibt wenig charismatische Führungspersönlichkeiten,
- Charisma kann kaum erlernt werden (es ist eher angeboren),
- eine zu starke Identifikation mit der Führungskraft seitens der Mitarbeiter kann negative Konsequenzen nach sich ziehen wie beispielsweise ein destruktiver Gehorsam,
- aktuelle demokratische Entwicklungen und betriebliche Anforderungen widersprechen einer einseitigen Führung sowie
- eine charismatische Führung lebt von Bewunderung und Begeisterung der geführten Mitarbeiter und dies stellt meist nur eine Episode dar.

Ein weiterer Nachteil besteht darin, wenn die Macht seitens der Führungskraft missbraucht wird. Zum anderen besteht ein Risiko, wenn die Führungsperson zum Idol der Mitarbeiter wird und als Folge unreflektiert verherrlicht wird. Die Gefahr hierbei besteht darin, dass:

- gravierende Fehleinschätzungen seitens der Führungsperson auftreten, zum Beispiel durch Selbstüberschätzung oder Arroganz,
- die Organisations- und Verwaltungspraxis vernachlässigt wird und dadurch Fehler und Mängel auftreten oder
- die interpersonalen Beziehungen durch impulsives und unkonventionelles Verhalten belastet werden (Wirth 2007, S. 41).

Einige Führungsforscher kamen zu dem Ergebnis, dass die Entstehung und Wirkung transformationaler Führung ein höheres Resultat in einem Umfeld erzielt, welches als komplex oder unsicher eingeschätzt wurde (Bass 1999, zit. nach Felfe 2009, S. 47; Hinkin und Tracey 1999, zit. nach Felfe 2009, S. 47). In diesem Zusammenhang können aus den Ergebnissen der Studien belegt werden, dass in großen, öffentlichen und etablierten Organisationen ein geringeres Ergebnis transformationaler Führung zu erwarten ist. Im Gegensatz dazu sind die Einflüsse und die Ergebnisse der transformationalen Führung in kleinen, privaten und jungen Organisationen deutlich höher (Bass 1999, zit. nach Felfe 2009, S. 47; Hinkin und Tracey 1999, zit. nach Felfe 2009, S. 47). Das zeigt, dass der Führungsstil zwar überall anwendbar ist, aber nicht überall die gewünschte Wirkung erzielt.

Jeder Mensch ist individuell und hat seine eigenen Bedürfnisse. Dies sieht man daran, dass nicht alle Mitarbeiter den transformationalen Führungsstil benötigen bzw. brauchen. Dazu haben Klein und House (1995, S. 187-197) eine Hypothese zur Ähnlichkeit und Komplementarität aufgestellt, welche auch belegt wurde. Die Ähnlichkeitshypothese besagt, dass Mitarbeiter eher Führungspersonen folgen, denen sie in ihren persönlichen Merkmalen wie zum Beispiel in den Werten, den Normen, den Eigenschaften, dem Charakter, den Verhaltensweisen und so weiter ähnlich sind. Die Ursache liegt darin begründet, dass die Mitarbeiter in ihrem eigenen persönlichen Selbstkonzept bestrebt sind, die eigene Person zu stärken und sich selbst zu bestätigen. In der Komplementaritätshypothese wird aufgezeigt, dass transformationale Führungskräfte eher unsichere Mitarbeiter mit einem geringen Selbstwertgefühl stärken können. Im Gegensatz dazu lehnen Mitarbeiter mit einem starken Selbstbewusstsein und Selbstsicherheit den Führungsstil der Führungsperson eher ab.

Ein weiteres Risiko stellt die Nachfolgeproblematik dar. Scheidet die Führungsperson egal aus welchen Gründen aus einem Unternehmen aus, kann das für die Mitarbeiter zu einer Leere führen (Kilian 2013, S. 121).

Zu guter Letzt muss man sich die Frage stellen was passiert, wenn die Führungsperson es nicht schafft ihre eigenen Interessen zurück zu stellen, obwohl es dieses Konzept verlangt? Jeder Mensch verfolgt im privaten sowie im beruflichen Bereich seine persönlichen Ziele. Im beruflichen Bereich zum Beispiel durch die

Weiterentwicklung, den Aufstieg im Unternehmen, mehr Verantwortung oder ein höheres Einkommen zu erzielen. Das ist menschlich und ganz normal. Deshalb stellt sich hier die Frage, ob alle Führungspersonen es schaffen, ihre eigenen Interessen zurück zu stellen?

4 Diskussion

Die Forschungsfrage, ob das Konzept der transformationalen Führung in der Pflege im klinischen Setting anwendbar ist und welche Vor- und Nachteile es bietet, wird in diesem Kapitel diskutiert und anschließend beantwortet, um im nächsten Kapitel ein Fazit für die Praxis geben zu können. Da sich die Fragestellung auf zwei Themenschwerpunkte stützt und zwar zum einen auf die Anwendbarkeit in der Pflege und zum anderen auf die Vor- und Nachteile des Konzeptes, werden diese separat voneinander diskutiert. Im ersten Schritt wird auf die Anwendbarkeit des Konzeptes in der Pflege eingegangen, um danach die Vor- und Nachteile abwiegen zu können.

Bezogen auf die Anwendbarkeit der transformationalen Führung sagt Felde (2009, S. 47), dass die Einflüsse und Ergebnisse des Konzeptes in kleinen, privaten und jungen Organisationen deutlich höher sind als in großen, öffentlichen und etablierten Organisationen. Da ein Krankenhaus eine komplexe, große und öffentliche Organisation ist, lässt sich ableiten, dass die transformationale Führung zwar angewendet werden kann, aber mit keinem großen Einfluss oder Ergebnis zu rechnen ist. Jedoch ist auch zu beachten, dass ein großes und komplexes Unternehmen wie das Krankenhaus, mit vielen Mitarbeitern längere Zeit benötigt, um Änderungen umzusetzen als vergleichsweise ein kleines Unternehmen. Hervor zu heben ist, dass die Anwendung des Führungsstils sich positiv auf die Mitarbeiter auswirkt. Die Mitarbeiter sind die wichtigste Ressource in einem Unternehmen in Zeiten des zunehmenden Fachkräftemangels (Laban und Schmidt 2014, S. 14).

Aber was bringt ein Führungsstil, der sich positiv auf die Mitarbeiter auswirken kann, wenn die Führungsperson diesen Führungsstil nicht kennt, nicht umsetzen will, weil sie davon nicht überzeugt ist oder ihn in der Praxis nicht richtig umsetzen kann? Hier wäre es wichtig, dass sich Führungskräfte weiterbilden bzw. sich selbst mit dem Thema Führung im Allgemeinen auseinandersetzen, da sie dadurch eventuell auf die transformationale Führung aufmerksam werden. Kritisch hierbei ist zu bemerken, dass eine Schulung zu dieser Thematik in Form eines eintägigen oder mehrtägigen Seminars nicht ausreichen wird, um das Konzept zu kennen und zu wissen, wie man es in der Praxis umsetzen kann. Es besteht die Gefahr, dass die Führungspersonen schnell an ihre Grenzen stoßen und wieder in alte Verhaltensmuster rutschen. An der Stelle wäre es angebracht, Seminare über einen

längeren Zeitraum zu organisieren mit dem Hintergrund, dass Führungspersonen die Möglichkeit erhalten, sich auszutauschen und sich gegenseitig in Problemsituationen zu unterstützen. Dies bezüglich kann im späteren Verlauf die kollegiale Beratung ein gutes Instrument sein.

Es spricht grundsätzlich nichts dagegen, das Konzept der transformationalen Führung im klinischen Setting in der Pflege anzuwenden. Jedoch sollte die Führungsperson hinter dem Konzept stehen und sich in der Umsetzung sicher fühlen. Ein weiteres Argument dafür, dass die transformationale Führung in der Pflege anwendbar ist, besteht darin, dass es andere Länder schon seit einem langem Zeitraum praktizieren, wie zum Beispiel Amerika (vgl. Bycio et al 1995; Bachl 2004) oder die Schweiz (vgl. Stanley 2008). Aber wieso ist dieser Führungsstil im deutschen Gesundheitswesen eher unbekannt und wird kaum praktiziert. Gibt es zu viele Kriterien die dagegen sprechen?

An der Stelle wird sich dem zweiten Themenschwerpunkt der Fragestellung dieser Arbeit gewidmet, welche Vor- und Nachteile das Konzept bietet.

Eine genauere Betrachtung der gesamten Vor- und Nachteile hat gezeigt, dass die Mitarbeiter durch den Einsatz der transformationalen Führung viele Vorteile erfahren, wie beispielsweise die Steigerung der Arbeitszufriedenheit und des Wohlbefindens, die Reduzierung von Stress und Burnout (Munir und Nielsen 2009, S. 1833-1843; Felfe 2009, S. 16), die Steigerung des kritischen, kreativen und rationalen Denkens (Furtner und Baldegger 2013, S. 147). Da der Mitarbeiter im Mittelpunkt steht, wird die Individualität in Bezug auf die Entwicklung und Förderung gestärkt (Felfe 2009, S. 45).

Allerdings hat jeder einzelne Mitarbeiter andere Bedürfnisse, wie zum Beispiel den fachlichen Förderungsbedarf, um die Qualität seiner Arbeit und somit seine Selbstsicherheit zu stärken. Nach den Autoren Klein und House (1955, S. 187-197) benötigt nicht jeder Mitarbeiter die transformationale Führung. Unsichere Mitarbeiter mit einem geringen Selbstwertgefühl profitieren im Gegensatz zu fachlich besser qualifizierten Mitarbeitern mit einem starken Selbstbewusstsein und Selbstwertgefühl in höherem Maße von diesem Führungsstil. Zusammenfassend kann man sagen, dass eine Steigerung der Arbeitszufriedenheit und das Wohlbefinden sowie die Reduzierung von Stress und Burnout am Arbeitsplatz, sich

für jeden Mitarbeiter positiv auswirken kann. Auch starke Mitarbeiter können positiv von dem Führungsstil beeinflusst werden und eine Weiterentwicklung erfahren. Deshalb konzentriert sich das Konzept zum größten Teil auf die Individualität von jedem einzelnen Mitarbeiter. Der eine Mitarbeiter benötigt mehr Unterstützung und Anleitung, ein anderer nicht. Ein Mitarbeiter hat mehr Bedürfnisse aufgrund seines Privatlebens, was bei einem anderen Mitarbeiter nicht oder weniger berücksichtigt werden muss. Aber alle Mitarbeiter haben jederzeit einen Anspruch auf eine individuelle Wahrnehmung und Förderung. Auf der anderen Seite haben nicht nur die Mitarbeiter, sondern auch die Führungskräfte und das Unternehmen Ansprüche, die es zu befriedigen gilt. Beispiele hierfür sind zum einen die Steigerung der Leistungsergebnisse über das Soll hinaus, die Reduzierung von Fluktuation durch die Stärkung der Mitarbeiterbindung (Martin und Aldorf 2008, S. 8) sowie zahlreiche Chancen, um die Entwicklung innerhalb der Organisation positiv zu beeinflussen (Felfe 2009, S. 45; Rosenstiel und Comelli 2003, S. 109; Furtner und Baldegger 2013, S. 147). Bezogen auf die Einflussnahme zur Entwicklung innerhalb einer Organisation ist zu beachten, dass sich die Organisation in einem langen Prozess über viele Jahre aufgrund von Erfahrungen bis hin zum aktuellen Stand entwickelt hat. Daher muss und kann nicht alles verändert werden. Der Hauptfokus einer positiven Beeinflussung der Organisationsentwicklung sollte auf die Hauptaufgabe eines Krankenhauses und damit auf die Versorgung der Patienten gelegt werden. Die Patienten sollten an erster Stelle von der positiven Entwicklung profitieren, da sie die Kunden jedes Krankenhauses sind.

Auf der anderen Seite gelingt die Umsetzung des Konzeptes nicht, wenn die Macht seitens der Führungskraft missbraucht oder die Führungskraft zum Idol wird und als Folge von den unterstellten Mitarbeitern unreflektiert verherrlicht wird. Jedoch ist es laut Rosenstiel (2006, S. 354) und Sturm et al. (2011, S. 11) egal aus welcher Perspektive „Führung“ betrachtet wird, es handelt sich immer um Machtausübung oder Einflussnahme innerhalb sozialer Aggregate. Wenn die Führungsperson als Idol angesehen wird, ist es die Aufgabe der Führungsperson rechtzeitig einzugreifen oder es durch veränderte Verhaltensweisen abzustellen. Dies stellt generell ein Risiko für die Führung dar und nicht nur für die transformationale Führung.

Ein weiteres allgemeines Problem von Führung und nicht nur bezogen auf den transformationalen Führungsstil besteht in der Nachfolgeproblematik (Kilian 2013,

S. 121). Die Ablösung einer Führungskraft kann als Problem angesehen werden, aber auch als eine Chance für das Team und das Unternehmen. Eine neue Führungsperson kann neues Wissen, Erfahrungen und andere Ideen einbringen sowie durch den Perspektivwechsel die Teamentwicklung stärken. An dieser Stelle kann das Konzept der transformationalen Führung gut ansetzen, da eines der Ziele darin besteht, die Mitarbeiter auf eine zukünftige Führungsposition vorzubereiten (Furtner und Baldegger 2013, S. 149). Obendrein sollte über eine Art von Übergabe nachgedacht werden, bei der sich die ehemalige mit der neuen Führungsperson zum Führungsstil austauschen kann. In diesem Fall ist aber zu beachten, dass ein Austausch nicht immer nur vorteilhaft sein kann. Kritisch wäre bei der Nachfolgeproblematik jedoch zu werten, wenn die neue Führungsperson den transformationalen Führungsstil nicht kennt oder wenig Erfahrung im Umgang damit hat. Hier kann das Unternehmen gezielt durch Schulungen entgegen steuern, um bestehende Lücken zu füllen. Diese Schulung kann gleichfalls dem Risiko entgegen wirken, dass eine Führungsperson es nicht schafft, wie im Konzept vorgesehen, ihre eigenen Interessen zurück und die der Mitarbeiter in den Vordergrund zu stellen. In der Schulung können dazu gute Ratschläge erteilt werden. Eine zusätzliche Alternative dazu wäre es, einen Coach zu beauftragen, der die Führungskraft bei der Umsetzung der transformationalen Führung unterstützt.

Ein weiteres zentrales Ergebnis im Zusammenhang mit der näheren Betrachtung der transformationalen Führung, sind die charismatischen Eigenschaften und Verhaltensweisen aus Sicht der Umsetzungsmöglichkeiten und deren Auswirkungen auf die Mitarbeiter. Aus Sicht der Umsetzungsmöglichkeiten merkt Wunderer (2007, S. 246) an, dass es wenige charismatische Führungspersönlichkeiten gibt und Charisma kaum erlernbar ist. Hier ist jedoch nicht außer Acht zu lassen, dass Charisma für den transformationalen Führungsstil nur bedingt notwendig ist. Wenn die Führungsperson kommunikativ sehr gewandt ist, können hieraus einige Vorteile geschöpft werden. Durch eine Untersuchung von Unhaller (2011, S. 75) ist bewiesen, dass die Mitarbeiter die offene Kommunikationskultur als sehr positiv empfinden. Durch die offene Kommunikation können Führungskräfte in Krisenzeiten ebenfalls Hoffnung und Zuversicht vermitteln. Dadurch können die fehlenden charismatischen Eigenschaften teilweise ersetzt werden. Darüber hinaus können Schulungen helfen, charismatische

Verhaltensweisen zu erlernen und diese auch anzuwenden. Des Weiteren bemerkt Wunderer (2007, S. 246) kritisch, dass die gesellschaftlichen Entwicklungen aktuell einer einseitigen Führung widersprechen. Diesbezüglich muss überdacht werden, dass das Konzept zum Teil charismatische Verhaltensweisen voraussetzt, aber es sich dabei nicht zwingend um eine charismatische Führung handelt. Im Konzept der transformationalen Führung steht der Mitarbeiter im Mittelpunkt und ein partnerschaftlicher Austausch wird vorausgesetzt. Das Konzept basiert unter anderem auch auf eine offene Kommunikationskultur in der innerhalb des Teams Probleme besprochen und gemeinsam Lösungsstrategien entwickelt werden. Dies sind Beispiele die belegen, dass die transformationale Führung keine einseitige Führung ist und daher den gesellschaftlichen Normen entspricht. Aus Sicht der Auswirkung besteht wie bereits beschrieben, die Problematik, dass die Führungsperson als Idol wahrgenommen wird.

In den letzten Punkten wurden die herausgearbeiteten Vor- und Nachteile dargestellt und diskutiert. Im Hinblick auf die Fragestellung dieser Arbeit überwiegen die Vorteile und diesem Grund wird das Konzept der „transformationalen Führung“ für gut bewertet. Ein bedeutsames Entscheidungskriterium dafür war, dass die Mitarbeiter am stärksten davon profitieren. In Zeiten des Wandels kann der transformationale Führungsstil viel dazu beitragen, dass die Mitarbeiter keine Angst vor Veränderung haben und sich diesen Stellen.

Ein weiterer wesentlicher Aspekt der diese Aussage verstärkt, ist die Erkenntnis, dass die transformationale Führung die Pflege voranbringen kann. Das kann man gut an Amerika, der Schweiz und vielen anderen Ländern erkennen, die diesen Führungsstil seit Jahren anwenden. Dazu wurde in einer amerikanischen Studie mit 4.000 Pflegekräften positive Zusammenhänge mit den Erfolgskriterien transformationaler Führung nachgewiesen (vgl. Bycio et al. 1995) oder durch eine finnische Studie konnte der Zusammenhang zwischen transformationaler Führung und der Reduzierung von Burnout in der Pflege nachgewiesen werden (vgl. Kanste 2008). Dies ist nur ein sehr geringer Anteil von guten Beispielen für den Einsatz der transformationalen Führung in der Pflege (vgl. Martin und Aldorf 2008; Sulimann 2009; Sturm et al. 2011 usw.). Abschließend wird eingeschätzt, dass aus allen dieser Studienergebnisse ersichtlich wird, dass der Einsatz und die Entwicklung der

transformationalen Führung für die Krankenhäuser in Deutschland förderlich sein kann.

5 Fazit

Diese vorliegende Arbeit versuchte, Erkenntnisse zum Thema der transformationalen Führung bezogen auf die Anwendbarkeit und die Vor- und Nachteile aufzuzeigen anhand des aktuellen Forschungsstandes sowie mit einander in Beziehung zu setzen. Die Fragestellung wurde beide Male positiv beantwortet. Das heißt das Konzept ist im klinischen Setting in der Pflege anwendbar und wurde mit gut bewertet.

Jedoch kritisch anzumerken bezüglich dieser Arbeit ist, dass die transformationale Führung in Deutschland und generell in der Pflege bisher wenig Beachtung gefunden hat. Deshalb wurden viele Erkenntnisse aus dem englischen Raum abgeleitet. Als weitere Schwäche dieser Arbeit ist aufzuzeigen, dass es sich in dieser Arbeit um keine systematische Theoriearbeit handelt, bei der jede einzelne Studie bewertet wurde. Auch das Erscheinungsjahr einiger Veröffentlichungen lässt darauf schließen, dass die daraus zitierten Aussagen teilweise an Gültigkeit verloren haben und diese wegen der stetigen Veränderung im Gesundheitswesen nochmals überprüft werden müssen.

Aufgrund des großen Umfangs des bearbeiteten Themas mussten einige Fragen offen bleiben. So konnte unter anderem nicht geklärt werden, warum das Konzept der transformationalen Führung in Deutschland noch nicht die gebührende Beachtung gefunden hat und in der Praxis angewendet wird, obwohl das Konzept in anderen Ländern viele Fortschritte erzielte und für gut bewertet wurde, was die zahlreichen Studien belegen.

Des Weiteren muss für den Fall der Umsetzung des Konzeptes in der Pflege bedacht werden, dass viele Ergebnisse dieser Arbeit aus dem englischen Raum kommen und an das deutsche Gesundheitswesen angepasst werden müssen. Ein weiterer Aspekt der aus meiner Sicht bezogen auf eine zukünftige Anwendung beachtet werden muss, ist die Tatsache, dass die Erkenntnisse die andere Länder bei der Anwendung dieses Führungsstils seit Jahren gewonnen haben, genau analysiert werden müssen. Es gilt unter anderem deren Fehler, die sie in der Anfangsphase gemacht haben, in der Umsetzungsphase in Deutschland zu vermeiden und daraus zu lernen. So könnten auch die dort bereits vorhandenen

Schulungskonzepte zum Thema (transformationale Führung) aufgegriffen und ggf. angepasst werden. Hierdurch können wertvolle Zeit und Kosten eingespart werden.

Meiner Meinung nach, sollte das Konzept der transformationalen Führung in der Zukunft im pflegerischen Setting thematisiert, geschult und angewendet werden, um von den vielen erläuterten Vorteilen zu profitieren.

- Es würde das deutsche Gesundheitswesen voran bringen in Bezug auf den Fachkräftemangel im Pflegesektor, da die Fluktuationsrate sinken würde durch zum Beispiel die Reduzierung der psychischen Belastungen der Mitarbeiter sowie durch die positiven Einflüsse der individuellen Behandlung jeden einzelnen Mitarbeiters.
- Die Personalentwicklung wird zudem gestärkt, wenn die Stärken der Mitarbeiter analysiert und ausgebaut werden. Dadurch stellen sie für das Unternehmen eine weitere Bereicherung dar und es werden Fehler und Schwachstellen im beruflichen Alltag abgebaut.
- Obendrein ist die Stärkung der intrinsischen Motivation immer besser als die extrinsische Motivation, da bedeutende Resultate damit einhergehen, wie unter anderem die Steigerung der Arbeitsleistung, hohe Arbeitszufriedenheit sowie niedrige Fehlzeiten der Mitarbeiter.
- Darüber hinaus sind die Führungskräfte angehalten, die Ziele des Unternehmens bekannt zu machen und offen zu kommunizieren. Nur dann können die Mitarbeiter helfen diese in der Praxis umzusetzen und zu erreichen. Dabei spielt die Motivation, die Inspiration und die persönliche Ausstrahlung der Führungsperson eine entscheidende Rolle.
- Des Weiterem wird die Mitarbeiterbindung an das Unternehmen gestärkt. Hierbei spielen die Steigerung der Arbeitszufriedenheit, das Wohlbefinden, die individuelle Förderung des Mitarbeiters, eine bessere Identifikation mit dem eigenen Unternehmen sowie ein wertschätzender Umgang mit dem Mitarbeiter die entscheidende Rolle. Es muss immer bedacht werden, dass in der Zukunft jeder einzelne Mitarbeiter im Unternehmen eine kostbare Ressource im Gegensatz beispielsweise zum Standort oder dem technischen Fortschritt eines Unternehmens darstellt. Ohne Mitarbeiter funktioniert ein Krankenhaus nicht und da nützt auch die beste Technik

nichts. Nur so kann ein Krankenhaus dem bestehenden Wettbewerbsdruck im Gesundheitswesen standhalten.

- Zusätzlich darf nicht vergessen werden, dass durch den Einsatz der transformationalen Führung die Qualität der Pflege erheblich gesteigert wird aus Sicht der Patienten, da die Zufriedenheit und Sicherheit zu nehmen sowie die Mortalität und Morbidität sinken wird.
- Zu guter Letzt wird die Attraktivität der Arbeitsplätze innerhalb der Pflege gesteigert und kann somit die Personalgewinnung für die Zukunft positiv durch Mitarbeiter, die gerne zur Arbeit gehen und das nach außen hin zeigen, beeinflussen.

Allgemein ist zum Thema Führung zu sagen, dass es:

„ [...] eine wichtige Ressource aber auch ein potenzielles Risiko für das Wohlbefinden der Mitarbeiter dar[stellt]. Führungskräfte haben wesentlichen Einfluss auf die Arbeitsbedingungen der Mitarbeiter, die sich unmittelbar auf Belastungserleben und Zufriedenheit auswirken.“ (Felfe 2009, S. 17)

Bedacht werden muss, dass sich der Führungsstil der transformationalen Führung nicht immer nur positiv auswirken kann. Hierbei wird immer die aktuelle Situation einen entscheidenden Einfluss ausüben. Deshalb gilt es als Voraussetzung für eine Führungskraft sämtliche Führungsstile zu kennen und diese in der richtigen Situation anwenden zu können.

6 Literaturverzeichnis

- Avolio, Bruce J.** (2011): *Full Range Leadership Development*, 2. Aufl., California: SAGE Publications.
- Avolio, Bruce J.; Bass, Bernhard M.** (1995): Individual consideration viewed at multiple levels of analysis: A multi-level framework for examining the diffusion of transformational leadership, in: *The Leadership Quarterly*, Jg. 6 (2), S. 199-218.
- Bachl, M.** (o. Vorname) (2004): Mit Leadership kann man nur gewinnen (Interview mit Heidi Longerich), in: *Krankenpflege Soins infirmiers*, Jg. 93 (3), S. 14-15.
- Badura, Bernhard; Ducki, Antje; Schröder, Helmut; Klose, Joachim; Macco, Katrin** (2011): *Fehlzeiten – Report 2011. Zahlen, Daten, Analysen aus allen Branchen der Wirtschaft. Führung und Gesundheit*, Berlin: Springer-Verlag.
- Bartscher, Thomas** (2013): Führungssituation, [online] <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/fuehrungssituation.html> [23.06.2016].
- Bass, Bernhard M.** (1985): *Leadership and performance beyond expectations*, New York: The free Press.
- Bass, Bernhard M.** (1998): *Transformational Leadership: Industrial, Military, and Educational Impact*, Mahwah – New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bass, Bernhard M.; Riggio, Ronald E.** (2006): *Transformational Leadership*, 2. Aufl., New York: Psychology Press.
- Blake, Robert R.; Mouton, Jane S.** (1969): *Verhaltenspsychologie im Betrieb. Das Verhaltensgitter, eine Methode zur optimalen Führung in Wirtschaft und Verwaltung*, Baronin Gumpenberg; Harald Lux (Hrsg.) [übersetzt aus dem amerikanischen], Düsseldorf: Econ Verlag.
- Block, Anna** (2010): *Transformationale Führung. Möglichkeiten und Grenzen*, München: GRIN Verlag.
- Burns, James M.** (1978): *Leadership*, New York: Harper und Row.
- Bycio, Peter; Hackett, Rick D.; Allen, Joyce S.** (1995): Further Assessments of Bass's (1985) conceptualization of transactional and transformational Leadership, in: *Journal of Applied Psychology*, Jg. 80 (4), S. 468-478.
- Comelli, Gerhard; Rosenstiel, Lutz** (2001): *Führung durch Motivation. Mitarbeiter für Organisationsziele gewinnen*, 2. Aufl., München: Verlag Franz Vahlen.
- Dörr, Stefan** (2008): *Motive, Einflussstrategien und transformationale Führung als Faktoren effektiver Führung*, München: Rainer Hampp Verlag.
- Felfe, Jörg** (2005): *Charisma, transformationale Führung und Commitment*, Köln: Kölner Studienverlag.
- Felfe, Jörg** (2009): *Mitarbeiterführung*, Göttingen: Hogrefe Verlag.
- Felfe, Jörg** (2015): Transformationale Führung: Neue Entwicklungen, in: Jörg Felfe (Hrsg.), *Trends der psychologischen Führungsforschung. Neue Konzepte, Methoden und Erkenntnisse*, Göttingen: Hogrefe Verlag, S. 39-53.
- Frese, Michael; Fay, Doris** (2000): Entwicklung von Eigeninitiative: Neue Herausforderung für Mitarbeiter und Manager, in: *Management Development*, ohne Jahrgang, S. 63-79.
- Furtner, Marco; Baldegger, Urs** (2013): *Self-Leadership und Führung. Theorien, Modelle und praktische Umsetzung*, Wiesbaden: Springer Gabler.

- Glöckler, Ulrich; Maul, Gisela** (2010): *Ressourcenorientierte Führung als Bildungsprozess. Systemisches Denken und Counselling-Methoden im Alltag humaner Mitarbeiterführung*, Hans Hoch; Björn Kraus; Günter Rausch; Jürgen Rausch; Wilhelm Schwendemann; Bernd Seibel (Hrsg.), Wiesbaden: VS - Verlag für Sozialwissenschaften.
- Heidbrink, Marcus; Jenewein, Wolfgang** (2008): Individualisierung der Führung. Neue Anforderung an Führungskräfte, in: *Zeitschrift Führung + Organisation (ZFO)*, Jg. 77 (5), S. 317-323.
- Heinitz, Kathrin; Rowold, Jens** (2007): Gütekriterien einer deutschen Adaption des Transformational Leadership Inventory (TLI) von Podsakoff, in: *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie A & O*, Jg. 51 (1), S. 1-15.
- Hentze, Joachim; Kammel, Andreas; Lindert, Klaus** (1997): *Personalführungslehre. Grundlagen, Funktionen und Modelle der Führung*, 3. Aufl., Bern: Verlag Paul Haupt
- Hoefert, Hans W.** (2007): *Führung und Management im Krankenhaus*, 2. Aufl., Göttingen: Hogrefe Verlag.
- Hofmann, R.** (o. Vorname) (2002): Leiten mit Erfolg – Der richtige Führungsstil, in: *Heilberufe*, Jg. 54 (7), S. 38-39.
- Holtbrügge, Dirk** (2013): *Personalmanagement*, 5. Aufl., Berlin: Springer Gabler Verlag.
- Janas, Dana; Mayerhofer Barbara** (2014): *Führen in der Pflege*, Freiburg: Lambertus- Verlag.
- Judge, Timothy A.; Woolf, Erin F.; Hurst, Charlice; Livingston, Beth** (2006): Charismatic and Transformational Leadership. A Review and an Agenda for Future Research, in: *Arbeits- und Organisationspsychologie A & O*, Jg. 50 (4), S. 203-214.
- Kanste, Outi** (2008): The association between leadership behavior and burnout among nursing personnel in health care, in: *Nordic Journal of Nursing Research*, Jg. 28 (3), S. 4-8.
- Kilian, Robert** (2013): *Transformationale Führung in der Pflege als Beitrag zur Managemententwicklung. Empirische Studie zum Führungsstil von Stationsleitungen im Krankenhaus*, Hamburg: Verlag Dr. Kovac.
- Klein, Katherine J.; House, Robert J.** (1995): on fire: charismatic leadership and levels of analysis, in: *The Leadership Quarterly*, Jg. 6 (2), S. 183-198.
- Laban, Annett; Schmidt, Christian** (2014): So motivieren Sie Ihr Team. Mitarbeiterführung in der Pflege, in: *Heilberufe/ Das Pflegemagazin*, Jg. 66 (1), S. 14-16.
- Lang, Rainhart; Rybnikova, Irma** (2014): *Aktuelle Führungstheorien und –konzepte*, Wiesbaden: Springer Gabler.
- Lieb, Norbert** (2010): *Pflegemanagement als Beruf. Anforderungen und Aufgaben leitender Pflegekräfte im Krankenhaus*, Stuttgart: Kohlhammer.
- Luger, Klaus; Stahl, Heinz K.** (2009): Führungserfolg in der Expertenorganisation Krankenhaus, in: *Qualitas*, o.Jg., S. 14-15.
- Maier, Günter W.; Bartscher, Thomas** (2013): Führung, [online] <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/fuehrung.html> [20.06.2016].
- Martin, Jacqueline S.; Aldorf Kurt** (2008): Clinical Leadership: ein Ansatz zur Praxisentwicklung in der Pflege?, in: *Care Management*, Jg. 1 (1), S. 8-10.

- Munir, Fehmidah; Nielsen, Karina** (2009): Does self-efficacy mediate the relationship between transformational leadership behaviours and healthcare workers' sleep quality? A longitudinal study, in: *Journal of Advanced Nursing*, Jg. 65 (9), S. 1833-1843.
- Nerdinger, Friedemann W.** (2014): Führung von Mitarbeitern, in: Friedemann W., Nerdinger; Gerhard, Blickle; Niclas, Schaper (Hrsg.), *Arbeits- und Organisationspsychologie*, 3. Aufl.; Berlin: Springer-Verlag, S. 83-102.
- Neuberger, Oswald** (2002): *Führen und führen lassen. Ansätze, Ergebnisse und Kritik der Führungsforschung*, 6. Aufl., Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Rathje, Eckerhardt** (2003): *Personalführung im Krankenhaus*, Stuttgart: Verlag W. Kohlhammer.
- Rosengren, Kristina; Athlin, Elsy; Segesten, Kerstin** (2007): Presence and availability: staff conceptions of nursing leadership on an intensive care unit, in: *Journal of Nursing Management*, Jg. 15 (5), S. 522-529.
- Rosenstiel, Lutz** (2006): Führung, in: Heinz Schuler (Hrsg.), *Lehrbuch der Personalpsychologie*, 2. Aufl., Göttingen: Hogrefe Verlag, S. 353-384.
- Rosenstiel, Lutz** (2014): Grundlagen der Führung, in: Lutz, Rosenstiel; Erika, Regnet; Michael E., Domsch (Hrsg.), *Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement*, 7. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, S. 3-28.
- Rosenstiel, Lutz; Comelli, Gerhard** (2003): *Führung zwischen Stabilität und Wandel*, München: Verlag Franz Vahlen.
- Simon, Michael** (2010): *Das Gesundheitssystem in Deutschland. Eine Einführung in Struktur und Funktionsweise*, 3. Aufl., Bern: Verlag Hans Huber.
- Sosik, John J., Jung Don I.** (2010): *Full Range Leadership Development. Pathways for People, Profit and Planet*, New York: Psychology Press.
- Staehe, Wolfgang H.** (1999): *Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive*, 8. Aufl., München: Verlag Franz Vahlen.
- Stanley, David** (2008): Congruent leadership: Values in action, in: *Journal of Nursing Management*, Jg. 16 (5), S. 519-524.
- StBA**, Statistische Bundesamt (2010a): Demografischer Wandel in Deutschland. Auswirkungen auf Krankenhausbehandlungen und Pflegebedürftige im Bund und in den Ländern, [online]
<https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/Bevoelkerung/DemografischerWandel/KrankenhausbehandlungPflegebeduerftige.html>
 [12.05.2016].
- StBA**, Statistisches Bundesamt (2010b): Wirtschaft und Statistik, [online]
<https://www.destatis.de/DE/Publikationen/WirtschaftStatistik/Monatsausgaben/WistaNovember10.html> [12.05.2016]
- StBA**, Statistisches Bundesamt (2015): Gesundheit. Grunddaten der Krankenhäuser, [online]
<https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/Gesundheit/Krankenhaeuser/GrunddatenKrankenhaeuser.html> [03.07.2016].
- StBA**, Statistisches Bundesamt (2016): Einrichtungen, Betten und Patientenbewegung nach Bundesländern. Krankenhäuser im Jahr 2014 [online]
<https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesellschaftStaat/Gesundheit/Krankenhaeuser/Tabellen/KrankenhaeuserBL.html> [02.07.2016].
- Stogdill, Ralph M.** (1974): *Handbook of leadership. A survey of the literature*, New York: Free Press.

- Sturm, Alexandra; Opterbeck, Ilga; Gurt, Jochen** (2011): *Organisationspsychologie*, Jürgen Kriz (Hrsg.), Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Suliman, Wafika A.** (2009): Leadership Styles of Nurse Managers in a Multinational Environment, in: *Nursing Administration Quarterly*, Jg. 33 (4), S. 301-309.
- Tannenbaum, Robert; Schmidt, Warren H.** (1973): How to choose a leadership pattern, in: *Harvard Business Review*, 1973, Vol. 41, S. 162-180.
- Unhaller, Simone** (2011): *Wirkung von transformationaler Führung auf die Mitarbeiterzufriedenheit unter Berücksichtigung der Kommunikation. Eine empirische Analyse*, Hamburg: Verlag Dr. Kovac.
- Vahs, Dietmar** (2012): *Organisation: Ein Lehr- und Managementbuch*, 8. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Weinert, Ansfried B.** (1989): Führung und soziale Steuerung, in: Erwin Roth (Hrsg.), *Enzyklopädie der Psychologie. Wirtschafts-, Organisations- und Arbeitspsychologie. Organisationspsychologie*, Bd. 3, Göttingen: Verlag für Psychologie, S. 552-580.
- Wirth, Thomas S.** (2007): *Transformationale Führung in kleinen und mittleren Unternehmen: Eine Untersuchung im eigentümergeführten Einzelhandel*, Saarbrücken: VDM Verlag Dr. Müller.
- Wunderer, Rolf** (2007): *Führung und Zusammenarbeit. Eine unternehmerische Führungslehre*, 7. Aufl., Köln: Luchterhand.
- Wunderer, Rolf; Grunwald, Wolfgang** (1980): *Führungslehre. Grundlagen der Führung*, Bd. 1, Berlin: De Gruyter.

Eidesstattliche Erklärung

Hiermit erkläre ich, dass die vorliegende Bachelorarbeit selbstständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt habe und die aus fremden Quellen direkt oder indirekt übernommenen Gedanken als solche kenntlich gemacht habe. Die Arbeit habe ich bisher keinem anderen Prüfungsamt in gleicher oder vergleichbarer Form vorgelegt. Sie wurde bisher auch nicht veröffentlicht.

(Ort, Datum)

(Unterschrift)