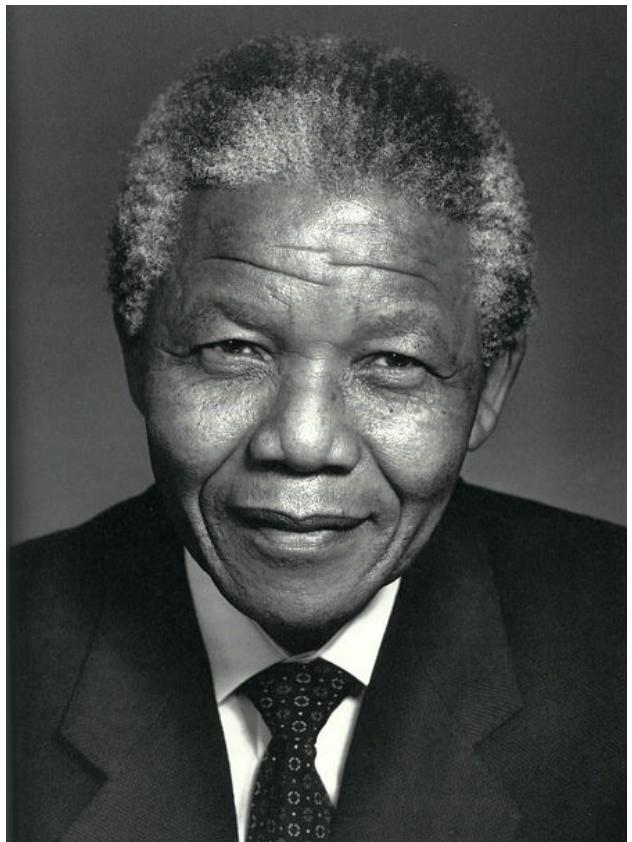
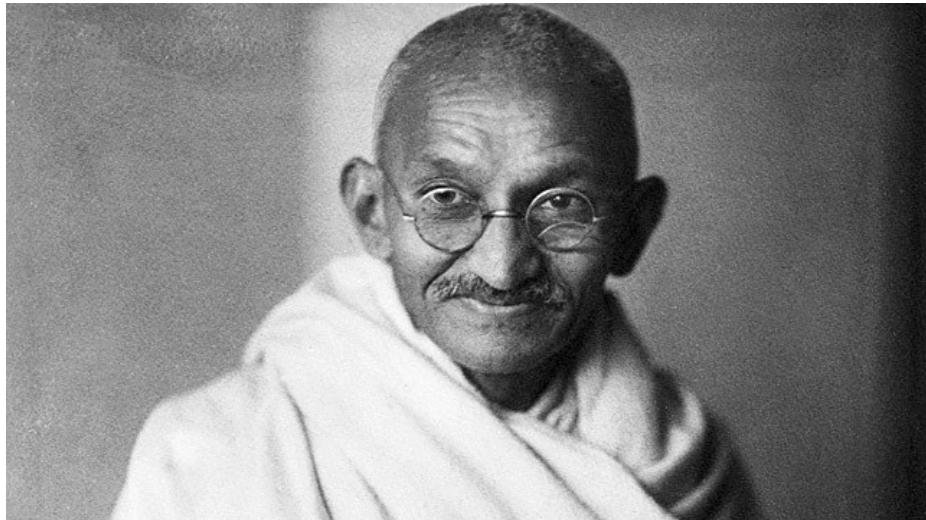


# Transformationale Führung

## Geeignet für die Pflege?

Universitätsklinikum Münster  
Stefan Stöveken  
Berlin, 20.01.2018



**'Leadership is  
one of the most  
observed and  
least understood  
phenomena on earth'**

**James M. Burns**



# Agenda

- Herausforderung für Organisationen
- Full Range Leadership Modell nach Bass
- Internationale Studien – Transformationale Leadership in nursing und Job Satisfaction
- Bedeutung für die Pflege

# Warum „Full Range Leadership“ für Organisationen notwendig ist?

## Herausforderungen für Unternehmen nach Sosik:

- Demographische Veränderungen
- Neue Arbeitsgeneration
- Technologischen Entwicklungen
- Organisatorische Veränderungen

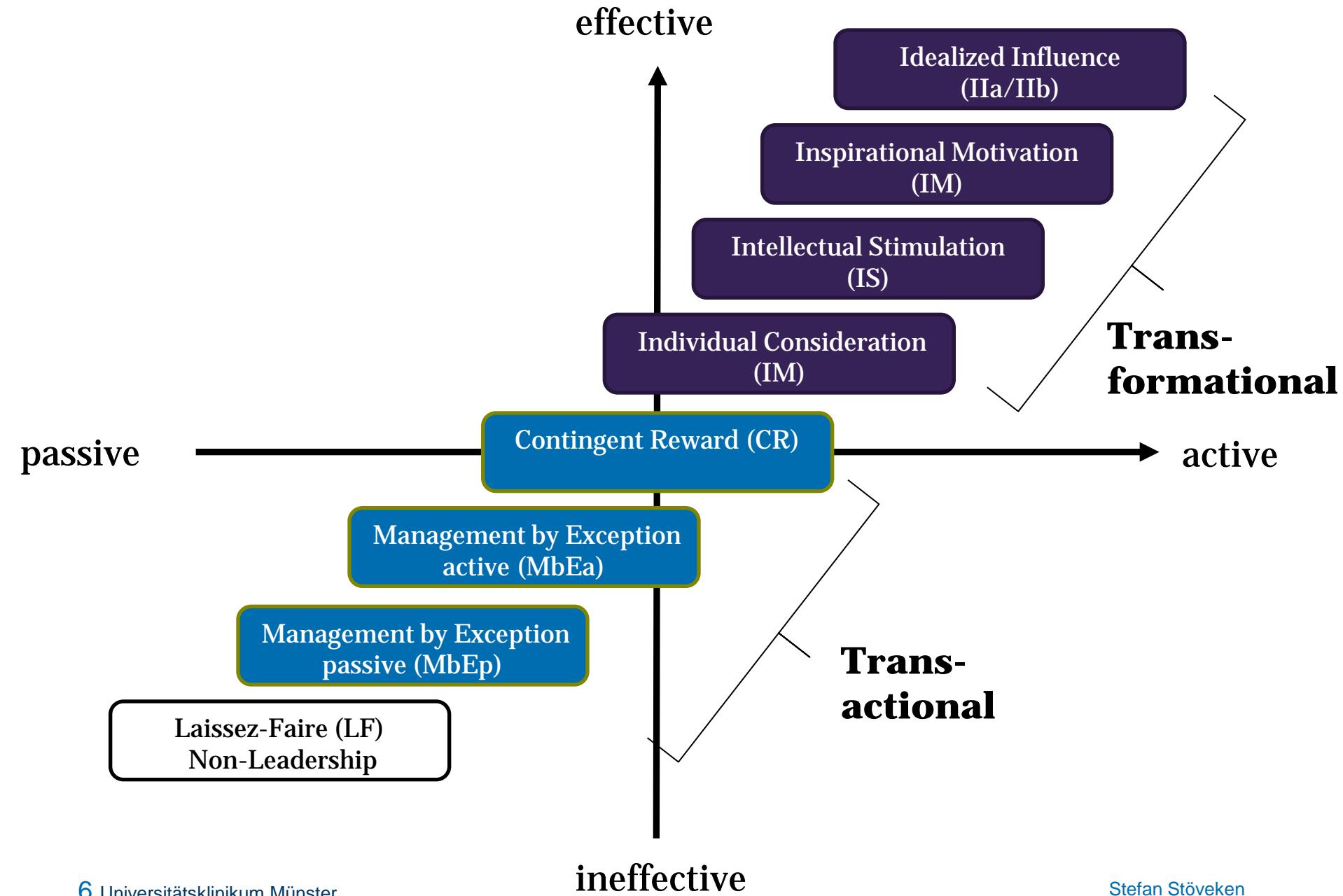
# Full-Range-Leadership-Modell (Bass 1995)

## Drei zentrale Dimensionen von Führungsverhalten

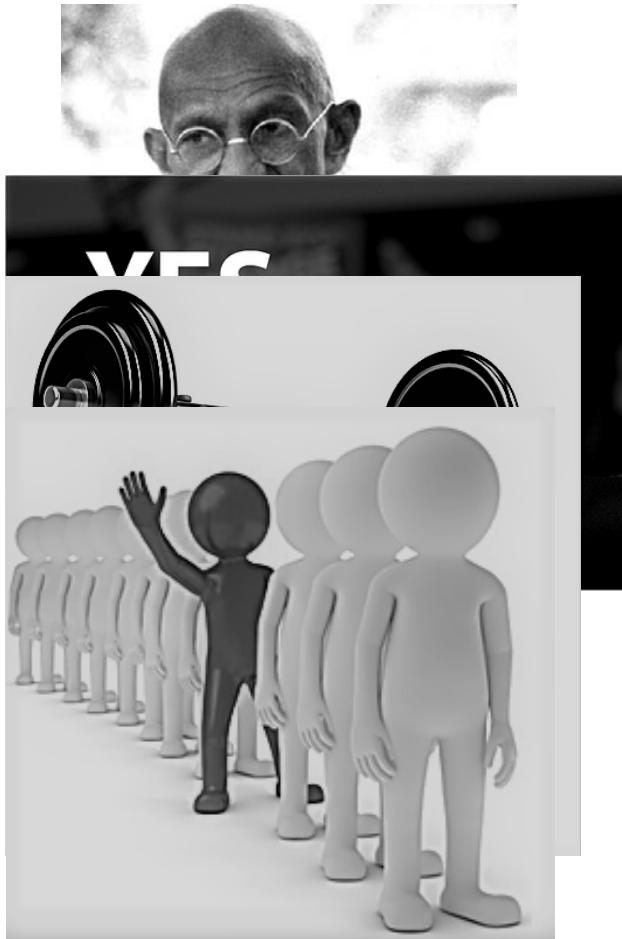
- Transformationale Führung
- Transaktionale Führung
- Laissez-faire Führung

1978 „Leadership“ erste Beschreibung von James MacGregor Burns

1985 „Leadership and Performance Beyond Expectations“ von Bass



# Transformationale Führung



Idealized Influence  
(IIa/IIb)

Inspirational Motivation  
(IM)

Intellectual Stimulation  
(IS)

Individual Consideration  
(IM)

# Transaktionale Führung



Contingent Reward (CR)

Management by Exception  
active (MbEa)

Management by Exception  
passive (MbEp)

# Non-Leadership



Laissez-Faire (LF)  
Non-Leadership

# Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ 5x)

Dimensionen und Subskalen	Beispielitems
Transformationale Führung	
Idealisierter Einfluss (zugeschrieben)	Ich bin jemand, bei dem die Mitarbeiter stolz sind, mit ihm/ihr zu tun zu haben.
Idealisierter Einfluss (verhaltensbezogen)	Ich mache den Mitarbeitern klar, wie wichtig es ist, sich 100%-ig für eine Sache einzusetzen.
Inspirierende Motivation	Ich spreche mit Begeisterung über das, was erreicht werden soll.
Intellektuelle Stimulierung	Ich schlage neue Wege vor, wie Aufgaben/Aufträge bearbeitet werden können.
Individuelle Zuwendung	Ich berücksichtige die Individualität jedes einzelnen Mitarbeiters und behandle ihn nicht nur als irgendeinen unter vielen.
Transaktionale Führung	
Contingent Reward	Ich spreche klar aus, was man erwarten kann, wenn die gesteckten Ziele erreicht worden sind.
Management by Exception (aktiv)	Ich kümmere mich in erster Linie um Fehler und Beschwerden.
Management by Exception (passiv)	Ich beginne mich erst um Probleme zu kümmern, wenn sie wirklich ernst geworden sind.
Laissez-faire-Führung	Ich bin nie da, wenn ich gebraucht werde.

## Optimales Profil:

- Sehr hohes Level in Transformational
- Hoher Mittelwert bei CR und MbEa
- Niedriger Wert bei MbEp
- Minimale Ausprägung LF

# Augmentationseffekt der transformationaler Führung (Bass 1990)

## Transformational Leadership

Idealized Influence  
(IIa/IIb)

Inspirational  
Motivation (IM)

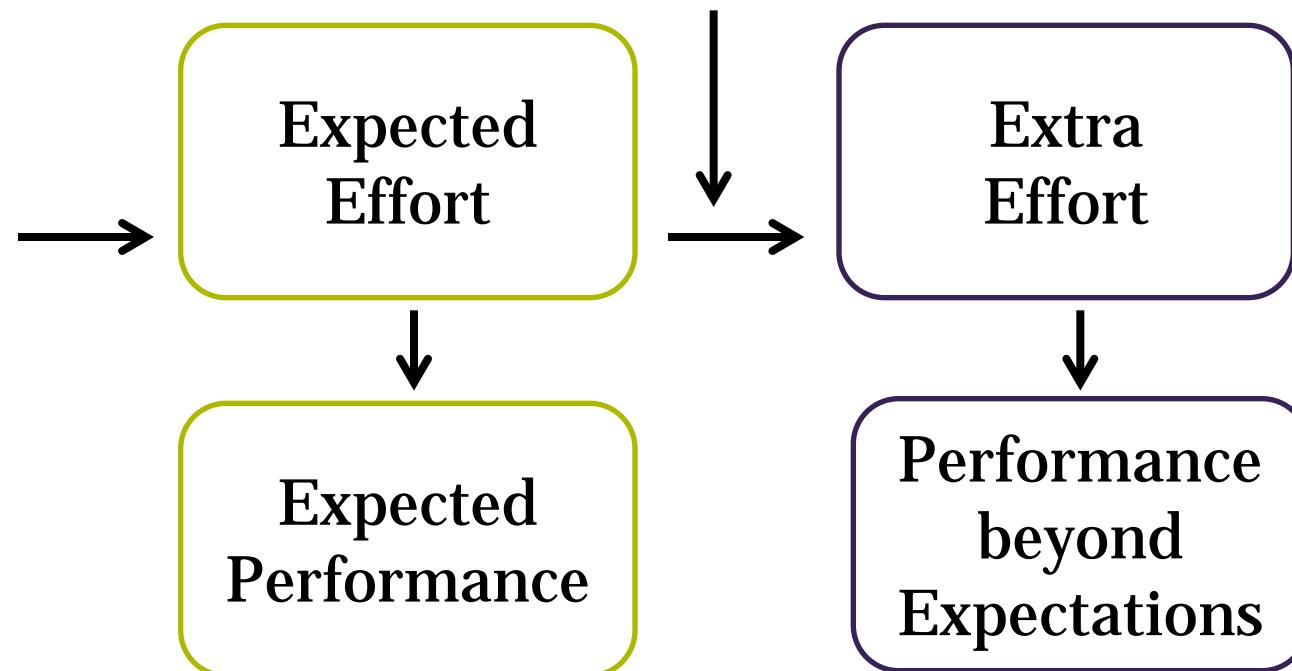
Intellectual  
Stimulation (IS)

Individual  
Consideration (IM)

## Trans- aktional Leadership

Contingent Reward  
(CR)

Management by  
Exception active  
(MbEa)

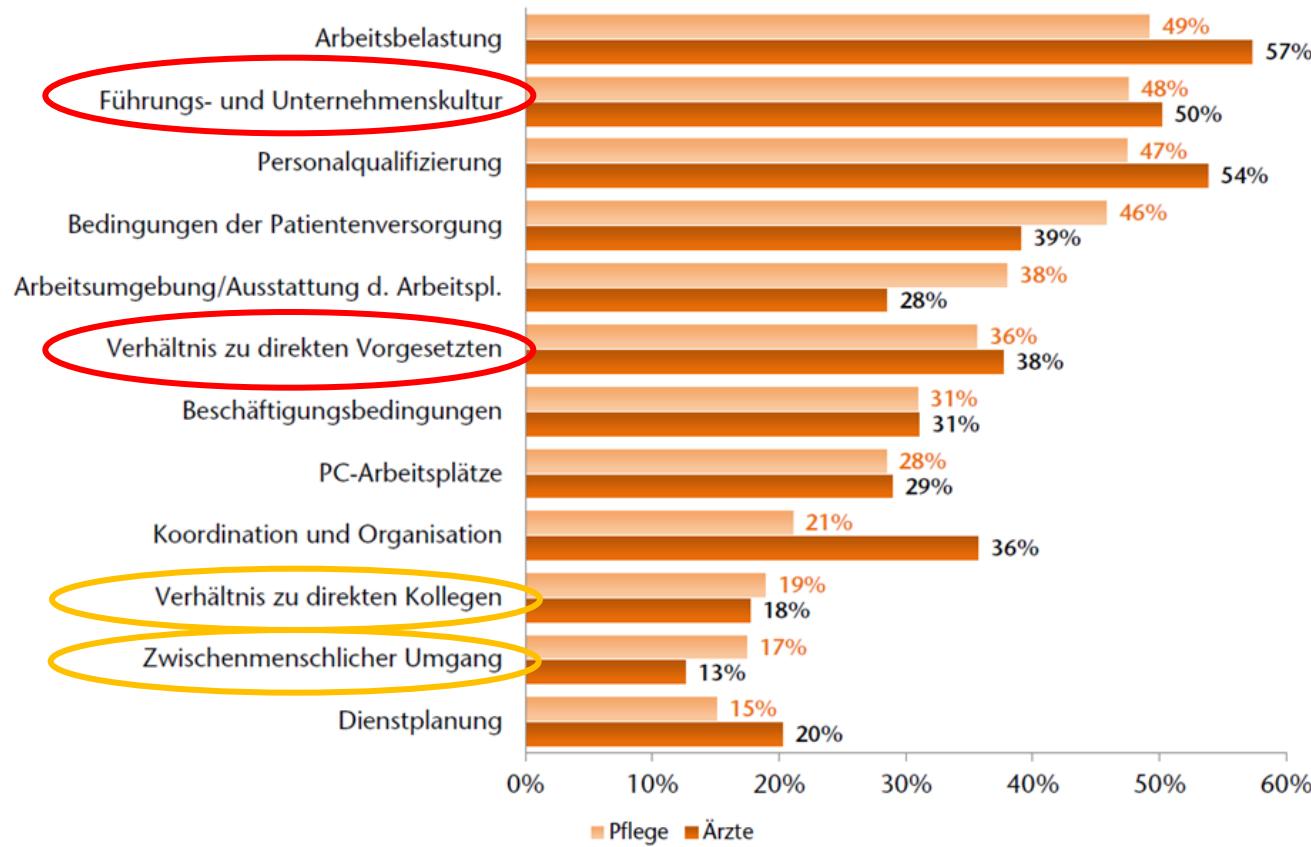


# Brauchen wir Transformationale Führung für die Arbeitszufriedenheit der Pflegenden?

## Herausforderungen für die Pflege:

- Demographische Veränderungen
  - Fachkräftemangel und Diversität
- Neue Arbeitsgeneration
  - Y/Z – Generation und höhere Bildungsabschlüsse
- Technologischen Entwicklungen
  - Web, Social Media und Telekommunikation
- Organisatorische Veränderungen
  - Wirtschaftlichkeit und Wettbewerb

# Einflussfaktoren der Arbeitszufriedenheit

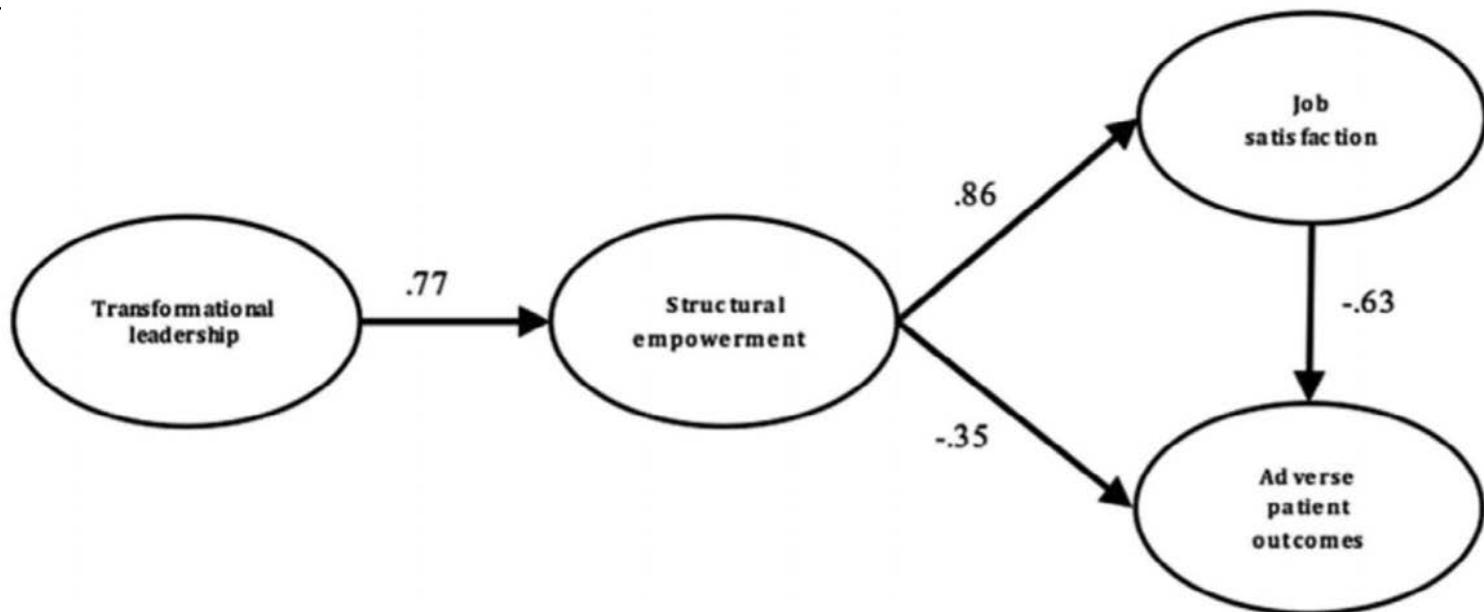


Quelle: ([Picker 2013](#))

# Transformational Leadership und job satisfaction

Boamah, S.A. et al (2017) – Kanada [MLQ (n=378)]

*Effect of transformational leadership on job satisfaction and patient safety outcomes*



# Transformational Leadership und job satisfaction

Morisiani, G et al (2017) –Italien [MLQ + Gruppeninterviews (n=87)]

*How staff nurses perceive the impact of nurse managers' leadership style in terms of job satisfaction*

Staff nurses' perceptions of nurse managers' leadership styles

Leadership styles	Mean	Standard deviation
Transformational leadership	2.89	0.72
Idealized Influence Attributed (IIA)	2.77	0.77
Idealized Influence Behaviour (IIB)	3.03	0.71
Inspirational motivation (IM)	2.74	0.68
Intellectual Stimulation (IS)	3.00	0.63
Individual Consideration (IC)	2.90	0.82
Transactional Leadership	2.42	0.72
Contingent Reward (CR)	2.92	0.70
Management by Exception Active (MBEA)	3.05	0.61
Management by Exception Passive (MBEP)	1.30	0.84
Laissez Faire	0.97	0.76

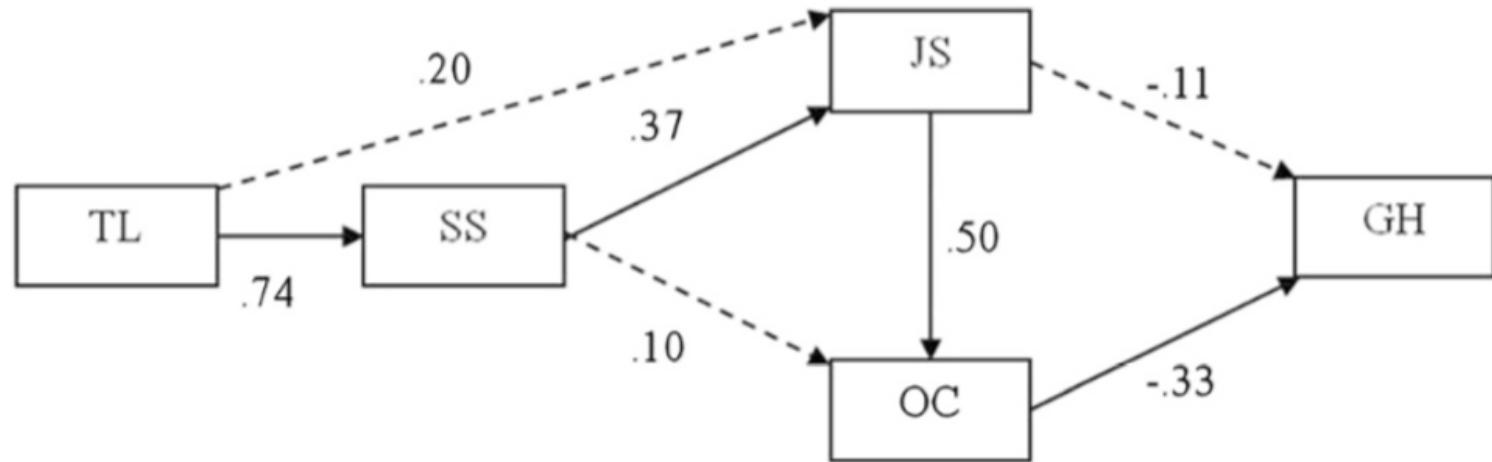


Quelle: Morisiani, G. et al (2017)

# Transformational Leadership und job satisfaction

Lin, P. (2015) – Taiwan [MLQ (n=651)]

*The influences of nursing transformational leadership style on the quality of nurses' workinglives*



Quelle: Lin, P. et al (2015)

# Transformational Leadership und job satisfaction

Choi, S.L. et al (2016) – Malaysia [MLQ (n=200)]

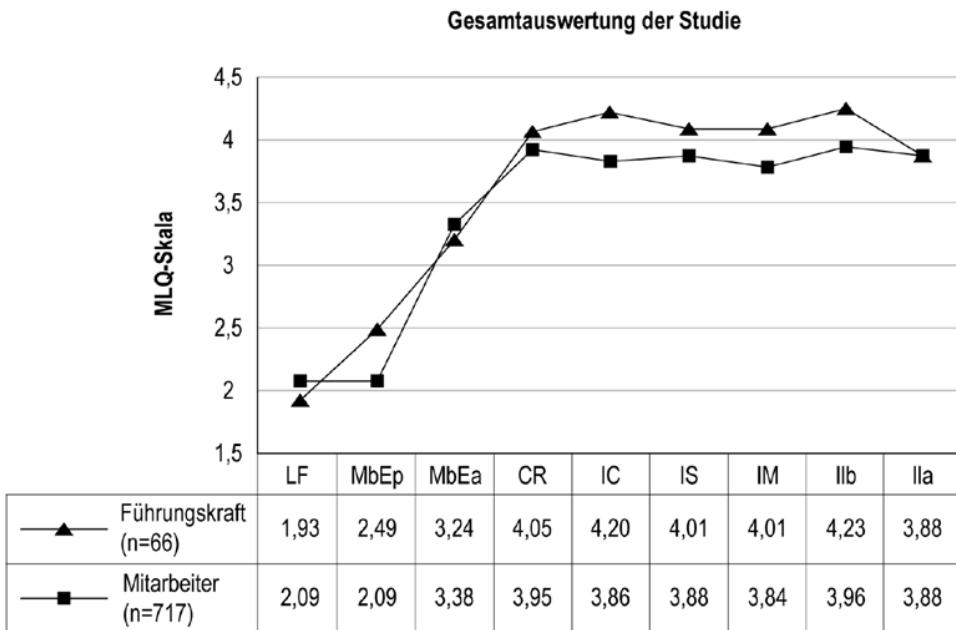
*Transformational leadership, empowerment, and job satisfaction: the mediating role of employee empowerment*



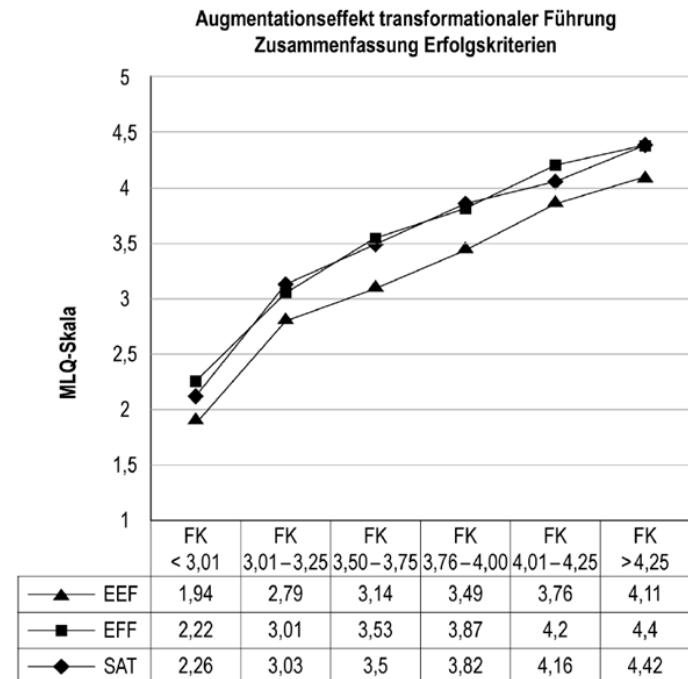
# Transformational Leadership und job satisfaction

Kilian, R. (2015) – Deutschland [MLQ (n=67 Ltg. und n=726 PP)]

*Transformationale Führung als Beitrag zur Managemententwicklung*



Quelle: Kilian (2013)



Quelle: Kilian (2013)

# Fazit

- Transformationale Führung ist effektiv in Krisensituationen und im Veränderungsprozess
- Transformationale Führung hat einen Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit
- Transformationale Führung muss in Führungs- und Unternehmenskultur fest etabliert sein
- Transformationale Führung ist wirksam bei Berufen mit hoher Autonomie und Selbstbestimmung

# Fazit

- Transformationale Führung braucht mehr Forschung in der Pflege
- Pflegerische Führung muss mit pflegerischer Führung besetzt sein
- Führungskräfte in der Pflege benötigen Coaching, Supervision und Trainingsprogramme

# Literatur

- Bass, B. (1985) Leadership and performance beyond expectations, by Bernard M. Bass. New York: The Free Press,
- Boamah, Sheila A. et al. (2017) Effect of transformational leadership on job satisfaction and patient safety outcomes. In: nursing outlook, <http://dx.doi.org/10.1016/j.outlook.2017.10.004>
- Burns, J. M. (1978) Leadership. Harper & Row / New York
- Choi, S.L. (2016): Transformational leadership, empowerment, and job satisfaction: the mediating role of employee empowerment
- Furtner, M., Baldegger, U. (2016) Self-Leadership und Führung. Springer Fachmedien. Wiesbaden
- Kilian, R. (2014) Nursing Leadership. Studienbrief 1: Pflegerische Führungsrollen Studienbrief der HFH Hamburger Fern-Hochschule
- Lavoie-Tremblay, M. (2015): Transformational and abusive leadership practices: impacts on novice nurses, quality of care and intention to leave. In: Journal of Advanced Nursing. Vol. 72(3), pp 582-592
- Lin, P. et al (2015): The influences of nursing transformational leadership style on the quality of nurses' workinglives in Taiwan: a cross-sectional quantitative study. In: BMC Nursing (2015) 14:33
- Morisianai, G. et al (2017): How staff nurses perceive the impact of nurse managers'leadership style in terms of job satisfaction: a mixed method study. In: Journal of Nursing Management. Vol. 25, pp 119-128



# Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit

Universitätsklinikum Münster  
Stefan Stöveken