

# 1 Präliminarien

*Winfried Zapp und Michael Wittland*

In diesem Band wird das Normative Management in den Mittelpunkt gestellt mit seinen beiden Dimensionen: Normativ und Management. Diese beiden Brennpunkte einer Ellipse sollen analysiert und in Handlungsmuster überführt werden.

Dazu soll in diesem einleitenden Abschnitt ein Überblick über die Vorgehensweise und den Aufbau eines Normativen Managements gegeben werden.

## 1.1 Begriff des Normativen

Was ist nun das Bedeutende und Besondere am Begriff des Normativen?

Die Normative Ausrichtung zeigt sich zunächst in einer doppelten zweifachen Dimension:

- (1) Die Zeit versagt, da
  - (1a) Zeit und Raum zusammenschrumpfen
  - (1b) Zeit und Bedeutung nicht zu trennen sind
- (2) Die Strategie versagt, weil
  - (2a) Normative Sichtweise und Empirie zu trennen sind
  - (2b) Normativ fordert Ethik

Ad (1) Die Zeit versagt

- (1a) Zeit und Raum schrumpfen zusammen

Immanuel Kant wies auf die Raum-Zeit Problematik hin (Kant 1781). Übertragen heißt das, dass es keine Betriebswirtschaftslehre an sich gibt. Das Management findet statt im Hier und Jetzt! Die Umsetzung des Wirtschaftlichkeitsprinzips kann nur mit dem Vorfindbaren und dem Gegebenen erfolgen. Veränderungsstrategien und Entwicklung von Modellen schließen das nicht aus, aber die Gedankenexperimente müssen immer anwendungsorientiert bleiben, frei von abgehobenen, unrealistischen Denkstrukturen.

Micheal Foucault hat den Zusammenhang und das Zusammenrücken von Raum und Zeit weitergedacht, hervorgehoben und ausgearbeitet (Foucault 1967).

Während vor 100 Jahren Wilhelm Busch von Wiedensahl nach Stadthagen mit der Kutsche vermutlich 45 Minuten fahren musste, um dort mit Freunden ein Bier oder einen Kaffee im Ratskeller zu trinken oder mit seinem Verleger zu verhandeln, so können wir heute diese Strecke in 15 Minuten mit dem Auto bewältigen. Wir könnten mit dem Verleger heute direkt mit dem Smartphone, per Skype oder anderen Kommunikationsmitteln schneller kommunizieren.

Dennoch kursieren in vielen Teilen der Betriebswirtschaftslehre weiterhin die Kategorien »Operativ – Taktisch – Strategisch«, meistens mit Zeitangaben von einem bis zehn Jahren. Diese Denkstrukturen müssen aufgebrochen werden, will man mit der schnelllebigen Zeit mithalten.

Operatives und Strategisches Handeln wachsen viel schneller zusammen, als manche glauben wollen. Sie bedingen einander. Die Auswahl eines neuen Chefarztes mag langfristig vorbereitet sein, kurzfristig werden Anpassungsentscheidungen notwendig sein, da mit Dienstantritt des neuen Chefs vermutlich das OP-Programm Veränderungen erfahren wird. Man kann das künstlich in Strategisch und Operativ unterscheiden, damit werden Trennlinien geschaffen, die aber nicht dienlich sind.

Operatives und strategisches Denken sind zusammen zu betrachten und sind zu ergänzen um das Normative!

(1b) Zeit und Bedeutung lassen sich nicht trennen.

In den 70er Jahren haben manche Professoren in der Betriebswirtschaftslehre darauf hingewiesen, dass nicht nur die Zeit entscheidend ist, sondern auch die Bedeutung unternehmerischer Entscheidungen. Wir können deshalb nicht alles über die Zeiträume abhandeln. Die Bedeutung gerät in den Fokus, diese nimmt Einfluss auf die Entscheidungen. Grundsätzlich ausgedrückt: Es muss sichergestellt werden, dass Gesundheitseinrichtungen (Krankenhaus, Altenheim, ambulante Dienste etc.) Problemlöser sind. Im Krankenhaus sollen Menschen mit ihren Krankheiten genesen und ihre Schmerzen gelindert werden; im Altenheim sind Menschen zu versorgen, die allein nicht mehr leben können oder wollen, ambulante Dienste versorgen Menschen vor Ort.

Das ist nur von der normativen Ausrichtung aus zu beantworten, nicht aus der Strategie heraus. Und so gibt das Normative die Klammer vor, die das Denken leitet, so dass Aufgaben zielorientiert erfüllt werden.

Jede operative Entscheidung ist strategisch angelegt und wirkt strategisch fort. Operativ und Strategisch rücken deshalb zusammen.

Das Normative als das Grundsätzliche und als die Vision der Unternehmung gewinnt an Kontur, im Sinne von »Was wollen und sollen wir tun«.

Dabei wird es um die Kernkompetenzen der jeweiligen Gesundheitseinrichtung gehen und um eine Rückbesinnung auf das Wesentliche und Normative (»Back to the roots«).

Die Zeitebene darf nicht zur Vernachlässigung der Bedeutung führen. In die gleiche Richtung zielt auch das Gresham'sche Gesetz der Planung, das von Sir Thomas Gresham (1519–1579) bezogen auf das Geld herausgearbeitet wurde:

Probleme geringerer Bedeutung, aber hoher Dringlichkeit verdrängen die Lösungssuche für Probleme mit hoher unternehmungspolitischer Bedeutung aber geringerer Dringlichkeit bei der Organisationsgestaltung.

Deshalb ist die Zeit betriebswirtschaftlich nicht mehr dominierend!

*Erste Zusammenfassung:*

Da die Zeit als Abgrenzungskriterium nicht mehr greift, ist die normative Ausrichtung so wichtig. Dem Normativen ist mehr Bedeutung beizumessen als einer strategischen Frage, wo wir in 10 oder 20 Jahren stehen.

Das Normative bestimmt die Strategie!

Das Normative umfasst die Unternehmungsverfassung, die Unternehmungspolitik und die Unternehmungskultur.

Knut Bleicher hat die Dreiteilung eingeführt und die normative, strategische und operative Perspektive herausgehoben (Bleicher 2011). Während die normative Perspektive die Unternehmungsverfassung, -politik und -kultur umfasst, wird die Strategie in der Literatur durch die Bereiche Struktur, Organisation und Programme umschrieben und das operative Geschehen erfolgt durch Prozesse, Handlungen und Aktionen (► Tab. 1.1).

**Tab. 1.1:** Normative, strategische und operative Perspektive

Normative Perspektive	Strategische Perspektive	Operative Perspektive
Unternehmungsverfassung	Struktur	Prozesse
Unternehmungspolitik	Organisation	Handlungen
Unternehmungskultur	Programme	Aktionen
Werte-Orientierung	Gestaltung	Lenkung

Diese Dreiteilung wird – treffen die obigen Aussagen und Analysen zu – zu einer Zweiteilung zusammenwachsen. Auf der einen Seite wird die Werteorientierung sein und auf der anderen Seite werden Gestaltung und Lenkung zusammenfallen (► Tab. 1.2).

Da die Kultur in den letzten Jahrzehnten sich differenzierter gestaltet (immer mehr Zusammenschlüsse, Diversität, Internationalität etc.), ist die Frage, wie diese unterschiedlichen Kultureinflüsse gestaltet werden sollen. Die Ethik in ihrer Differenzierung in gesellschaftliche, unternehmerische und individuelle Konzeptionen kann diese Funktion übernehmen, um eine Zusammenführung, Integration oder Begleitung unterschiedlicher kultureller Einstellungen zu erreichen. Die Ethik ist dabei handlungsorientiert zu verstehen und von der Moral klar abzugrenzen. Moral als das zu bezeichnen, was alle billig und rechtdenkenden Menschen tun, ist zu wenig, um reflektorischen und handlungsorientierten ethischen Ansprüchen und Denkmodellen zu genügen.

Deshalb ist Bildung und Wissen, Reflexion und internationaler Gedankenaustausch so wichtig.

**Tab. 1.2:** Werteorientierung und Gestaltung und Lenkung

<b>Normative Perspektive</b>	<b>Struktur- und Handlungsebene</b>
Unternehmensverfassung	Struktur – Organisation – Programme
Unternehmenspolitik	Prozesse – Handlungen – Aktionen
Ethik	Gesellschaftlich – Unternehmung – Individuum
<b>Werteorientierung</b>	<b>Gestaltung und Lenkung</b>

Ad (2) Die Strategie versagt

(2a) Normativ versus Empirie

Prof. Dr. Norbert Lammert (CDU-Politiker, Bundestagspräsident a. D.) hat in einer Rede im Februar 2019 (100 Jahre Weimarer Republik mit dem Thema »Innovationen und Schwierigkeiten einer jungen deutschen Republik und Demokratie« am 08.02.2019) darauf hingewiesen:

»... Verfassungen ... haben ... normative Vorstellungen über die Gestaltung einer Gesellschaft ...: *Die Würde des Menschen ist unantastbar.*«

Das ist ein normativer Satz!

»Empirisch ist dieser Satz geradezu paradox. Wollte unsere Verfassung erlebte Erfahrungen wiedergeben, müsste der erste Satz lauten: *Die Würde des Menschen ist antastbar.*«

Weiter formuliert er:

»Dieser Satz *Die Würde des Menschen ist unantastbar* gibt nicht einen empirisch gesicherten Sachverhalt wieder, sondern er leitet aus der genau gegenteiligen Erfahrung unserer Geschichte einen Geltungsanspruch her, der sich, wenn nötig, auch gegen die Wirklichkeit stemmen soll. Das ist zutiefst kulturell, religiös begründet und begründbar und ohne diesen Erfahrungszusammenhang nicht plausibel nachvollziehbar. Die Präambel unseres Grundgesetzes ist deshalb eine konstitutionelle Wegweisung, die ihre feierlich vorangestellten Leitgedanken ethisch begründet.«

Was heißt das: Die Bedeutung des Normativen steht vor der Empirie.

Aus der Empirie, die durchaus erhoben werden kann, lässt sich ein Sollen nicht ableiten. Ein Sollen muss begründet werden. Das haben David Hume (1711-1776) und andere herausgearbeitet.

Wie oft wurden doch Befragungen durchgeführt: An der Hochschule Osnabrück unter der Wissenschaftlichen Leitung von Prof Dr. Winfried Zapp mit einer Vollerhebung an niedersächsischen Kliniken oder beim Deutschen Verein für Krankenhaus-Controlling e. V. (DVKC) bundesweit, wie auch an vielen anderen Instituten. Die ersten Ergebnisse waren doch in den Studien erschreckend gleich:

Manche Krankenhäuser meinten eine Deckungsbeitragsrechnung zu haben, manche hatten dabei gleichzeitig geantwortet, über keine Kostenstellen oder keine Kostenartenrechnung zu verfügen. Aber eine Kostenartenrechnung ist Grundlage für alle anderen Rechnungen und wenn ein Krankenhaus darüber nicht verfügt, kann es auch eine Deckungsbeitragsrechnung nicht vorweisen können.

Nicht die Ergebnisse von Befragungen entscheiden, sondern die begründete Analyse ist entscheidend. Die Empirie versagt, wollten wir daraus ableiten, welches Rechnungssystem eingesetzt werden soll.

Das Management muss deshalb analysieren, begründen und entscheiden, ob eine Deckungsbeitragsrechnung oder Balanced Scorecard, ob eine Portfolio-Analyse oder Prozesskosten-Rechnung oder alles eingeführt und angewendet wird. Eine Befragung hilft da wenig, sondern die Normative Grundausrichtung und Vorgehensweise ist wesentlich: Eine Entscheidung muss begründet werden, vor dem Hintergrund, dass dadurch die Unternehmung optimal wirtschaftet! Und: Das Management muss dann die getroffene Entscheidung umsetzen – oder soll dann auch wieder eine Befragung durchgeführt werden?

Da aus der Empirie, die erhoben wurde, sich ein Sollen nicht ableiten lässt, muss ein Sollen begründet werden. Deshalb benötigen qualifizierte Ökonomen ethische Grundsätze.

Humes Formulierungen – auch als Sein-Sollen Problem dargestellt – weisen darauf hin, dass aus einem »Ist« kein »Sollen« abgeleitet oder begründet werden kann (Hume 2004). Eine ähnliche Ansicht – aber davon zu unterscheiden – ist der auf George Edward Moore (1873 – 1958) zurückgehende naturalistische Fehlschluss, der aus vorgefundenen und deskriptiv beschreibbaren Eigenschaften gute Eigenschaften ableitet (wie z. B. »Der Stärkere setzt sich durch«, Moore 1966, S. 65). Humes Formulierungen vernachlässigen zunächst die Eigenschaft und Erfordernis des Guten, sondern bestreiten grundsätzlich eine Übertragung von einem vorgefundenen Ist auf ein zu forderndes Sollen (Hume 2004).

Die Realität und die Erfassung des Tatsächlichen werden nicht gelehnet, aber sie kann nicht aus diesem heraus zu einer Forderung erhoben werden, sondern muss begründet werden.

Die Erfassung der Wirklichkeit wird mit unterschiedlichen Verfahren, Methoden und Modellen untersucht: Die Bilanz strebt die Abbildungen tatsächlicher Gegebenheiten mit Bewertungen aus der Fachsprache des Rechnungswesens an. Diese Nomenklatur kann bei der Abbildung der Patienten- oder Mitarbeiterzufriedenheit nicht angewendet werden – hier sind andere Untersuchungsmethoden einzusetzen. Je nach Situation sind deshalb differenzierte wissenschaftstheoretische Instrumente zu wählen.

Durch die Abbildung der Realität wird das weitere Vorgehen nicht vorweggenommen. Bei Soll-Aussagen ist deshalb auf Erklärungen und Begründungen zu achten und diese sind zu hinterfragen. Neben der Erkenntnis des Ist und der Formulierung eines Sollens ist auch der Wille zum Handeln wesentlich. Erst durch ein Handeln – verstanden als Tun oder Unterlassen – werden die begründeten Soll-Aussagen umgesetzt.

Wenn im Folgenden von der Empire gesprochen wird, geht es darum, die Wirklichkeit mit unterschiedlichen Methoden zu erfassen, abzubilden und zu

analysieren. Die normative Ausrichtung wiederum beschreibt eine Haltung, die das Sollen als Grundlage betont. Die Empirie kann somit helfen, zu erheben, inwieweit das Sollen auch im Ist erkennbar wird.

(2b) Normativ fordert Ethik

Die Rahmenbedingungen für ethische Handlungen und Haltungen müssen weiter erarbeitet werden, die dann von jedem einzelnen gelebt werden und zu unternehmerischem Handeln führen. Ethik sind die Begründungen und die Bildung von Kriterien für gutes und schlechtes Handeln; eine Aufstellung und Bewertung ethischer Motive und ethischer Folgen unter der Fragestellung »Was soll ich tun?« (Kant 2011).

Dazu ist eine Unternehmungsethik, aber auch eine Individualethik zu konzipieren. Horst Steinmann (2006) hat eine Konzeption erarbeitet (► Tab. 1.3), die stark am Konsens, am Frieden und auf der Argumentation und Begründung aufgebaut ist (vgl. auch Hans-Ulrich Küpper 2011). Diese Konzeption ist beeinflusst von Jürgen Habermas (Habermas 1983) und Karl-Otto Apel (Apel 2016).

**Tab. 1.3:** Dialogethik nach H. Steinmann (Quelle: in Anlehnung an Küpper 2011, S. 145 ff., Hundeler 2019, S. 41 ff.).

Merkmal	Inhalt
Ausgangspunkt	Bewältigung von Konflikten
Ziel	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Frieden durch Konsens</li> <li>• Vereinbarungen durch Argumentationen, nicht durch Appelle (Dialog s. u.)</li> <li>• Vereinbarkeit von individueller Freiheit und gesellschaftlicher Ordnung</li> </ul>
Anforderungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Friedensziel (oberste Norm) als Basis der Ethik</li> <li>• Dialog</li> <li>• Argumentativ</li> </ul>
Dialogaspekte	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unvoreingenommene Darstellung, Analyse und Argumentation</li> <li>• Überzeugen statt Überreden</li> <li>• Abstinenz von Zwang</li> <li>• Sachliche Argumentation</li> </ul>

Die Normative Perspektive ist damit dreifach zu sehen:

1. Die Normative Perspektive stellt die Ausrichtung auf das Wesentliche, auf das Kerngeschäft und auf die Vision der Unternehmung ab.
2. Die Normative Ausrichtung versteht sich als Begründung und Erklärung betriebswirtschaftlichen Handelns.
3. Die Normative Sichtweise ist ethisch ausgerichtet an Werten, Normen und Regeln.

## 1.2 Begriff des Managements

Ausgangspunkt ist die Definition »Management ist die Gestaltung, Lenkung und Entwicklung eines produktiven, sozialen Systems mit dem Zweck«, das System problemlösungsfähig zu erhalten (Bleicher 2011, S. 54). Daraus ergibt sich aber eine Spannweite unterschiedlicher Auffassungen, die in Tabelle 1.4 zusammengefasst sind (► Tab. 1.4). Die institutionelle Spannweite des Begriffs stellt ab auf die Unternehmungsspitze oder eine Dreiteilung in Top- bis Lower- Management. Die funktionelle Sichtweise ist aus aufgabenorientierter Sicht aus der amerikanischen Managementliteratur beeinflusst und umschreibt die Aufgaben des Managements. In der personenorientierten Perspektive sind die Manager gemeint.

Instrumentell kann Management verstanden werden als ein Regelungswerk, mit Organisation als eine generelle Regelung, Improvisation (spontane Reaktion), Disposition (fallweise Regelung) oder eher verhaltensorientiert.

Der Bezugsrahmen kann sich orientieren an den Management by-Konzeptionen und an einer systemtheoretischen Konzeption, die sich ausgehend von Hans Ulrich über Knut Bleicher bis hin zu Johannes Rüegg-Sturm entwickelt haben (vgl. ausführlich dazu Zapp u. a. 2014, S. 91 ff.).

**Tab. 1.4:** Spannweite des Managementbegriffs (Quelle: in Anlehnung an Zapp u. a. 2014, S. 94)

Ansätze	Differenzierungen	Unterteilungen
Institutionell	Unternehmungsspitze	Unternehmungsführung
	Gesamtunternehmung	Top-, Middle-, Lower-Management
Funktionell	Aufgabenorientiert	Posdttcorb P= Planning; O= Organizing; S= Staffing; D= Directing; T= Technic/Training; Co = Co-ordination; R= Reporting; B= Budgeting — Teilweise auch P, O, S, D, C
	Personenorientiert	Manager
Instrumentell	Regelungsorientiert	Organisation, Improvisation, Disposition
	Verhaltensorientiert	Sozio-emotional
Bezugs- rahmen	Management by	MbO, MbE usw.
	Systemtheoretische Konzeption	St. Gallerer Management-Modell in den verschiedenen Ausgestaltungen

In diesem Buch wird Management nicht institutionell verstanden. Auch konzentrieren wir uns in unserer Betrachtung nicht auf unternehmerisches Handeln, d. h. auf gestalterisches Handeln an der Spitze einer Unternehmung. Management und gestalterisches Handeln finden sich auf allen Ebenen der Unterneh-

mung. Somit braucht es auch einen alle Ebenen der Unternehmung umfassenden normativen Rahmen, auf dem Managementhandeln begründet ist. Dies gilt für den Ärztlichen Direktor eines Maximalversorgers ebenso wie für die Stationsleitung eines Krankenhauses der Grundversorgung.

### 1.3 Normative Ausrichtung des Managements

Wie können nun Normativ und Management zusammengeführt werden?

Es wird deutlich, dass zunächst die normative Ausrichtung in seiner Spannweite erarbeitet werden muss. Die Koppelung mit dem Management erfolgt darauf aufbauend über die institutionsbezogenen Spannungsfelder, denen sich die personenbezogenen Felder anschließen.

Die Instrumente, die Entscheidungsebenen, die operative und strategische Ausrichtung, die in der Betriebswirtschaftslehre bereits erarbeitet und begründet sind, werden nun durch diese normative generelle Ausrichtung und durch die unternehmungsspezifischen und persönlichen Spannungsfelder gefiltert. Im Ergebnis gilt es, Management auf allen Ebenen zu integrieren. Gibt das Normative beispielsweise eine mitarbeiterorientierte Ausrichtung der Unternehmung vor, die jeden Einzelnen mit seinen individuellen Bedürfnissen wertschätzend in den Blick zu nehmen verspricht, sollte sich dies auch im alltäglichen Managementhandeln auf allen Ebenen einer Unternehmung widerspiegeln, beispielsweise auch im Umgang zwischen anleitenden Mitarbeitenden und Praktikanten. Unternehmungs- wie auch personenspezifische Spannungsfelder weiten oder begrenzen hier wiederum Handlungsspielräume: Eine Unternehmung, die ausschließlich mittels Leistungskennzahlen steuert, wird möglicherweise eine Mitarbeiterorientierung und damit verbunden soziale Ziele schneller aus dem Blick verlieren als eine Unternehmung, die diese Ebene ebenfalls in ihr Steuerungssystem einbezieht. Eine Führungskraft wiederum, die persönlich wenig davon hält, interessierten Personen im Rahmen von Praktika Erfahrungsräume zu eröffnen, wird Mühe haben, in der täglichen Interaktion mit Praktikanten einen wertschätzenden Umgang zu praktizieren.

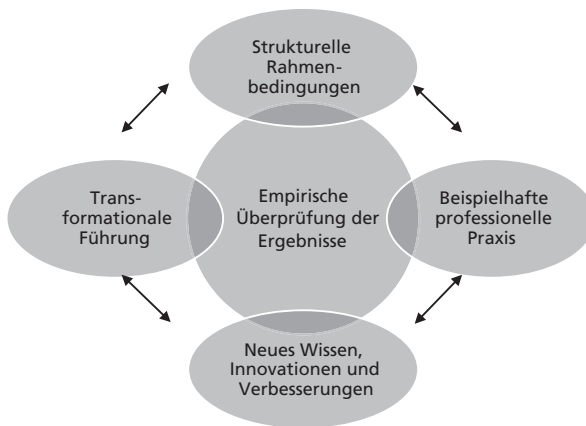
### 1.4 Beispiel: Magnet-Krankenhaus

Magnet-Krankenhäuser zeichnen sich durch einen normativen Rahmen aus, der die Bedeutung exzellenter Pflege für eine qualitativ hochwertige Patientenversor-



gung in den Mittelpunkt stellt. Als zentrale Voraussetzung werden dabei die Arbeitsbedingungen für Pflegendende im Krankenhaus fokussiert. Nachfolgend wird ein Einblick in das Magnet-Modell gegeben. Auf der Basis wird erkennbar, wie Werteorientierung und damit die Normative Ebene mit Gestaltung und Lenkung und somit mit der Strategischen und Operativen Ebene verknüpft sind.

Abbildung 1.1 illustriert die fünf Handlungsfelder des Magnet-Modells, die darauf aufbauend erläutert werden (► Abb. 5.1). Basis für die nachfolgenden Ausführungen sind die Informationen der American Nurses Association (vgl. American Nurses Credentialing Center 2021), die das Modell beschreibt und u. a. eine entsprechende Zertifizierung von Krankenhäusern anbietet. Von Bedeutung ist an dieser Stelle jedoch nicht die Zertifizierung, sondern der Zusammenhang zwischen Werteorientierung, Gestaltung und Lenkung, der nachfolgend an ausgewählten Beispielen verdeutlicht werden soll.



**Abb. 1.1:** Das Magnet-Modell (Quelle: in Anlehnung an Nurses Credentialing Center 2021)

### Handlungsfeld: Strukturelle Rahmenbedingungen

Das Handlungsfeld Strukturelle Rahmenbedingungen adressiert institutionsbezogene Spannungsfelder und betont zunächst die organisationale Einbindung der Pflege im Krankenhaus. Hierbei wird sowohl die Vertretung Pflegendender in allen zentralen Organen einer Institution – z. B. in Aufsichtsrat, Krankenhausleitung, Leitung einer Abteilung/Klinik – angesprochen wie auch die Stellung der Pflegenden in Entscheidungsprozessen. Im Sinne der normativen Ausrichtung des Krankenhauses (»Wir wollen exzellente Pflege!«) wird hier die Notwendigkeit der gleichberechtigten Mitwirkung abgeleitet. Darüber hinaus werden jedoch auch weitere strukturelle Rahmenbedingungen adressiert, wie beispielsweise ein angemessener Personalbestand, faire Vergütung, die Vereinbarkeit von Beruf und Familie sowie Gesundheitsförderung. Hieraus wiederum lassen sich vielfältige operative Anforderungen ableiten – beispielsweise die regelmäßige Durchfüh-

zung von Personalbedarfsrechnungen wie die Implementierung von Instrumenten zum Management kurzfristiger Personalausfälle wie Stand-by Dienste, Personalpools – um einen angemessenen Personalbestand kontinuierlich sicherzustellen.

### **Handlungsfeld: Transformationale Führung**

Im Handlungsfeld Transformationale Führung wird das Führungsverständnis der Institution in den Blick genommen. Ein Magnet-Krankenhaus zeichnet sich durch einen transformationalen Führungsansatz aus, d. h. durch Führungskräfte, die sich durch folgende vier Verhaltensweisen, die sog. vier »I« der Transformationalen Führung, auszeichnen (Bass und Riggio 2006):

- Die Führungskraft hat eine Vorbildfunktion inne, die sich auf fachliches wie auch auf zwischenmenschliches Handeln bezieht (Idealized influence). Sie zeichnet sich aus durch Integrität und Glaubwürdigkeit aus.
- Es gelingt ihr, Vision, Sinn und die Bedeutung des Handelns zu vermitteln. Sie führt somit mit einer inspirierenden Motivation (Inspirational motivation).
- Eine transformationale Führungskraft fördert dabei die intellektuelle Anregung, beispielsweise durch eine Verteilung von Arbeitsaufgaben (Intellectual stimulation) Es ist ihr Anliegen, die kreativen und innovativen Fähigkeiten ihrer Mitarbeitenden zu fördern.
- Gleichzeitig zeichnet sie sich in ihrer Führungsrolle durch eine Beachtung und Wertschätzung der Bedürfnisse ihrer Mitarbeitenden aus (Individualized consideration) aus. Die individuelle Unterstützung und Entwicklung von Fähigkeiten und Stärken spielen eine zentrale Rolle in ihrer Ausübung der Führungsfunktion.

Das Konzept des Magnet-Krankenhauses betont, dass es im Sinne des transformationalen Führungsverständnisses Führungskräfte als Vorbilder braucht, die Mitarbeitende motivieren. Auch die Bedeutung gemeinsamer Zielvorstellungen wird betont, ebenso wie die Schaffung von Möglichkeiten zur Teilhabe am Führungsprozess. Regelmäßige Mitarbeitergespräche mit gemeinsamen Zielformulierungen, wie auch Anreize, beispielsweise mittels entsprechend gestalteter Vergütungssysteme oder Aufstiegsmöglichkeiten für Mitarbeitende, können hier bedeutende Maßnahmen sein. Eine Partizipation am Führungsprozess wiederum lässt sich durch Präsenz der Führungskraft, ein betriebliches Vorschlagswesen und die Arbeit mit Qualitätszirkeln fördern. Des Weiteren gilt es somit auch im Sinne des Magnet-Modells für Führungskräfte Kreativität und Innovation zu fördern und Mitarbeitende zu entwickeln. Gleichzeitig sollte die Unternehmung Maßnahmen vorsehen, die Führungskräfte in dieser herausfordernden Ausübung ihrer Führungsrolle unterstützen, beispielsweise durch das Angebot von Coaching. Obige Ausführungen lassen zugleich eine Vielzahl institutioneller und personenbezogener Spannungsfelder deutlich werden: Welches Führungsverständnis prägt die