



UNIVERSITY
OF APPLIED SCIENCES

Projektbericht

Anforderungen an Führungskompetenzen im
Pflege- und Gesundheitsbereich in Zeiten
sich verändernder Herausforderungen

Prof. Dr. Wolfgang Becker
Dipl.-Pflegerin (FH) Ulrike Olschewski, M.Sc.

Projektteam:

Prof. Dr. Wolfgang Becker
Dipl.-Pflegerin (FH) Ulrike Olschewski, M.Sc.

Satz/Repro

Haussatz

Redaktionsschluss

28.02.2023

1. Auflage 2023

© HFH · Hamburger Fern-Hochschule, Alter Teichweg 19, 22081 Hamburg

Das Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und der Verbreitung sowie der Übersetzung und des Nachdrucks, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form ohne schriftliche Genehmigung der Hamburger Fern-Hochschule reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Gedruckt auf 100% chlorfrei gebleichtem Papier.

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	4
Tabellenverzeichnis	6
1 Einleitung	7
2 Fachwissenschaftliche Einordnung der Untersuchungsthematik	8
3 Methodik der Datenerhebung	12
4 Deskriptive Auswertungsergebnisse	13
4.1 Soziodemographische Daten	13
4.2 Eigenschaften und Kompetenzen zum professionellen Umgang mit zukünftigen Herausforderungen	14
4.3 Kompetenzen hinsichtlich Personalführung zum professionellen Umgang mit zukünftigen Herausforderungen	25
5 Analytische Auswertungsergebnisse	38
5.1 Gruppenvergleiche mit Hilfe nicht-parametrischer Testverfahren	38
5.2 Extrahierung von übergeordneten Komponenten anhand von Faktorenanalysen	41
5.2.1 Teilgruppe der Pflegekräfte	42
5.2.2 Teilgruppe der Führungskräfte	44
5.2.3 Vergleich und Interpretation der Ergebnisse der Faktorenanalysen	45
6 Zusammenfassung und Ausblick	47
Literaturverzeichnis	49
Anhang	51

Abbildungsverzeichnis

- Abbildung 1: Die Führungskraft vermittelt Vertrauen (Häufigkeiten in Prozent)
- Abbildung 2: Die Führungskraft ist da, wenn sie bzw. er gebraucht wird (Häufigkeiten in Prozent)
- Abbildung 3: Die Führungskraft sucht bei der Lösung von Problemen nach unterschiedlichen Perspektiven (Häufigkeiten in Prozent)
- Abbildung 4: Die Führungskraft versteht es, andere zu begeistern (Häufigkeiten in Prozent)
- Abbildung 5: Die Führungskraft prüft stets aufs Neue, ob zentrale/wichtige Anforderungen noch angemessen sind (Häufigkeiten in Prozent)
- Abbildung 6: Die Führungskraft sieht Fehler vorwiegend als Chance zum Lernen (Häufigkeiten in Prozent)
- Abbildung 7: Die Führungskraft ist jemand, zu der bzw. dem andere den Kontakt bewusst suchen und pflegen (Häufigkeiten in Prozent)
- Abbildung 8: Die Führungskraft formuliert eine überzeugende Zukunftsvision (Häufigkeiten in Prozent)
- Abbildung 9: Die Führungskraft spricht klar aus, was man erwarten kann, wenn die gesteckten Ziele erreicht bzw. nicht erreicht worden sind (Häufigkeiten in Prozent)
- Abbildung 10: Die Führungskraft schlägt neue Wege vor, wie Aufgaben/Aufträge bearbeitet werden können (Häufigkeiten in Prozent)
- Abbildung 11: Die Führungskraft stellt eigene Interessen zurück, wenn es um das Wohl der Gruppe geht (Häufigkeiten in Prozent)
- Abbildung 12: Die Führungskraft trifft schnell Entscheidungen (Häufigkeiten in Prozent)
- Abbildung 13: Die Führungskraft beginnt sich erst um Probleme zu kümmern, wenn sie wirklich ernst geworden sind (Häufigkeiten in Prozent)
- Abbildung 15: Die Führungskraft gibt den Mitarbeitenden nach Möglichkeit Chancen zur Weiterentwicklung ihrer Kenntnisse und Fähigkeiten, z. B. durch Weiterbildung (Häufigkeiten in Prozent)
- Abbildung 16: Die Führungskraft fördert die Mitarbeitenden, mit denen sie bzw. er eng zusammenarbeitet, ihre Stärken auszubauen (Häufigkeiten in Prozent)
- Abbildung 17: Die Führungskraft erkennt die individuellen Bedürfnisse und Fähigkeiten der Mitarbeitenden, mit denen sie bzw. er eng zusammenarbeitet (Häufigkeiten in Prozent)
- Abbildung 18: Die Führungskraft fördert den allgemeinen Informationsaustausch im Team (Häufigkeiten in Prozent)
- Abbildung 19: Die Führungskraft nimmt sich Zeit für Führung und dafür, Mitarbeitenden etwas beizubringen, oder schafft die Strukturen dafür (Häufigkeiten in Prozent)

- Abbildung 20: Die Führungskraft bringt die Mitarbeitenden dazu, Probleme aus verschiedenen Blickwinkeln zu betrachten (Häufigkeiten in Prozent)
- Abbildung 21: Die Führungskraft gibt den Mitarbeitenden die Zusicherung, dass sie bzw. er Vertrauen in ihre Fähigkeiten hat (Häufigkeiten in Prozent)
- Abbildung 22: Die Führungskraft fördert die übergreifende Zusammenarbeit mit anderen Bereichen (Häufigkeiten in Prozent)
- Abbildung 23: Die Führungskraft betont die Wichtigkeit von Teamgeist und einem gemeinsamen Aufgabenverständnis (Häufigkeiten in Prozent)
- Abbildung 24: Die Führungskraft fördert den Wissensaustausch im Team, z. B. im Rahmen des Wundmanagements (Häufigkeiten in Prozent)
- Abbildung 25: Die Führungskraft bespricht mit den Mitarbeitenden gemeinsame Erfahrungen im Hinblick auf Verbesserungsansätze (Häufigkeiten in Prozent)
- Abbildung 26: Die Führungskraft gibt den Mitarbeitenden Entscheidungsfreiheit in ihrem Arbeitsgebiet (Häufigkeiten in Prozent)

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Gruppen von Trends mit Auswirkungen auf Führung und Führungsstile (Helmold, 2022, S. 18)

Tabelle 2: Vergleich von New Leadership und traditionellem Verständnis von Führung (Helmold, 2022, S. 8)

Tabelle 3: Ergebnisse der Gruppenvergleiche auf signifikante Unterschiede im Antwortverhalten von Führungskräften und Pflegekräften anhand des Mann-Whitney-U-Tests

Tabelle 4: Zusammenstellung der Items mit signifikanten Gruppenunterschieden

Tabelle 5: Faktorenanalyse für die Teilgruppe der Pflegekräfte

Tabelle 6: Faktorenanalyse für die Teilgruppe der Führungskräfte

Tabelle 7: Gegenüberstellung der extrahierten Komponenten für beide Teilgruppen

1 Einleitung

Die Herausforderungen für Pflege- und Gesundheitseinrichtungen sind vielfältig und komplex zugleich. Neben Kostendruck und Kapazitätsfragen ist es der digitale Wandel, der besondere Anforderungen an die Kompetenzen von Führungs- und Leitungskräften stellt. Der enorme technologische Fortschritt, die Globalisierung und schließlich die Corona-Pandemie erfordern von Führungskräften eine entsprechende Anpassung und Weiterentwicklung von Kompetenzen und Fähigkeiten. Grundlegend sind Methoden- und Sozialkompetenzen zur Gestaltung von Veränderungsprozessen in einer sich dynamisch verändernden Arbeitswelt und zum integrativ-partizipativen Umgang mit auftretenden Widerständen gegen notwendige Veränderungen in Pflege- und Gesundheitseinrichtungen. Stichworte hierfür sind u. a.:

- integrativ wirkendes Führungsverhalten,
- Vertrauen und Empathie,
- Motivation von Mitarbeitenden,
- Förderung von Eigenständigkeit und Selbstverantwortung.

Vor diesem Hintergrund wurde an der HFH · Hamburger Fern-Hochschule eine Online-Befragung zu Führungskompetenzen im Pflege- und Gesundheitsbereich durchgeführt. Im Vordergrund stand die Fragestellung, welche Führungskompetenzen und Eigenschaften Pflegekräfte und Führungskräfte in der Pflege für erforderlich halten, um mit zukünftigen Herausforderungen umgehen zu können.

Der Forschungsbericht ist wie folgt aufgebaut: Im Kapitel 2 wird eine fachwissenschaftliche Einbettung der Untersuchungsthematik vorgenommen. Kapitel 3 ist der Methodik der Datenerhebung gewidmet. Die Ergebnisse der deskriptiven und analytischen Auswertungen werden in den folgenden beiden Kapiteln 4 und 5 dargestellt. Abschließend erfolgt eine Zusammenfassung der zentralen Forschungsergebnisse und ein Ausblick auf weitergehenden Forschungsbedarf.

2 Fachwissenschaftliche Einordnung der Untersuchungsthematik

In der Fachliteratur werden verschiedene Konzepte zum Führungsverhalten in sich verändernden Umfeldbedingungen diskutiert (Unger et al., 2022; Thomson et al., 2020; Hofmann et al., 2019), die eng mit dem demografischen, technisch-ökonomischen und sozialen Wandel zusammenhängen. In Tabelle 1 sind zentrale Ausprägungsformen dieser drei Entwicklungstrends nach Helmold (2022) zusammengestellt.

Tabelle 1: Gruppen von Trends mit Auswirkungen auf Führung und Führungsstile (Helmold, 2022, S. 18)

Demografische Trends	Technisch-ökonomische Trends	Soziale Trends
Alterung der Gesellschaft und Belegschaften	Globalisierung und Internationalisierung	Veränderung der Arbeitsweisen durch COVID-19
Schrumpfung der Gesellschaft und Bevölkerungsanzahl	Digitalisierung und Industrie 4.0	Nachhaltigkeit
Verknappung von Nachwuchskräften	Technische Innovationen und Kostendruck	Individualisierung von Produkten
Verlängerung der Lebensarbeitszeit	Wissens- und Innovationsgesellschaft	Work-Life-Balance
	Veränderungsmanagement	Urbanisierung
	Stetiger Wettbewerb auf internationaler Basis	Steigendes Umweltbewusstsein

Unger et al. (2022, S. 401) weisen auf weitere Trends hin, mit denen sich Führungskräfte im Pflege- und Gesundheitsbereich auseinandersetzen müssen. Hierzu zählen z. B. die steigende Komplexität der Arbeitsabläufe, die Beschleunigung und Verkürzung der Halbwertszeit des Wissens, die organisationale Resilienz sowie die zunehmende gesellschaftliche Verantwortung von Einrichtungen auch in Richtung ökologisch nachhaltigem Wirtschaften. Mehr denn je stehen die Bedingungen einer agilen Arbeitswelt, die auf Digitalisierung, Coaching, Partizipation und Interkulturalität basieren, im Vordergrund.

Diese skizzierten Herausforderungen und Trends können nicht mehr alleine mit den als klassisch zu bezeichnenden Führungskompetenzen bewältigt werden. Weber et al. (2018) betonen in diesem Zusammenhang den *Wandel des Führungsverständnisses*. Ein Führungsverhalten auf der Basis von Autoritätshaltung, Kontrolle und Machtkonzentration ist nicht mehr zeitgemäß. In Zeiten sich verändernder Rahmenbedingungen sind in besonderer Weise sozialkommunikative und selbstreflexive Führungseigenschaften, die eine ziel- und ergebnisorientierte Gestaltung von strukturellen, organisationalen und personellen Veränderungen ermöglichen, gefordert (BMAS, 2017). In der häufig als *VUCA-Welt* bezeichnet Realität, die durch Volatility (Volatilität), Uncertainty (Ungewissheit), Complexity (Komplexität) und Ambiguity (Ambiguität) gekennzeichnet ist (Meyer, 2021), kommen insbesondere strategisch vorausschauendem Denken, Flexibilität, Delegationsfähigkeit, Partizipation zur Stärkung der Eigenverantwortung von Mitarbeiterenden sowie die Förderung und Unterstützung von Teamarbeit ein hoher Stellenwert zu. In Abgrenzung zum eher hierarchischen Verständnis von Führung muss die Betonung des Dialogs auf Augenhöhe und vertrauensvoller Beziehungen zu den Mitarbeitenden im Vordergrund

stehen. Führungskräfte, die einem *transformationalen Verständnis von Führung* verpflichtet sind (Heyna & Fittkau, 2021; Felfe, 2015), sollten nicht nur die Richtung der Veränderungen vorgeben, sondern auch eine moderierende und motivierende Kommunikatorrolle wahrnehmen. Ein hoher Anteil an partizipativem Führungsstil im Sinne des *Shared-Leadership-Ansatzes* (Christiansen, 2020) fördert das Engagement und die Identifizierung von Mitarbeitenden mit den zu erledigenden Aufgaben. Sinngemäß argumentieren Golombek und Dangel (2018), wonach sich eine moderne Führungskraft durch Empathiefähigkeit, hohe Eigenverantwortung für sich und die Mitarbeitenden, Lösungskompetenz, Verantwortungsbewusstsein, ausgeprägte Kommunikationsbereitschaft und Teamgeist auszeichnet.

Helmold (2022) bezeichnet diese Eigenschaften und Merkmale als *New Leadership* – ein Konzept, das konträr zum traditionellen Verständnis von Führung steht. Tabelle 2 stellt beide Konzepte von Führung, so wie es von Helmold (2022) gesehen wird, vergleichend gegenüber.

Tabelle 2: Vergleich von *New Leadership* und traditionellem Verständnis von Führung (Helmold, 2022, S. 8)

New Leadership	Traditionelles Konzept
New Leadership durch Empathie, Kreativität oder Inspiration	Kontrolle, die Organisation und Planung der alltäglichen Abläufe
New Leadership akzeptiert den Wandel und Veränderungen	Traditionelle Führung hält an dem Status Quo fest
Offene und transparente Kommunikation mit dem New Leader als Vorbild	Kommunikation durch etablierte Kommunikationswege
Ein Leader zeichnet sich durch die Überzeugung für die Unternehmensmission und -vision aus	Traditionelle Führungskräfte werden als nüchterne, analytische und bedachte Verwalterinnen und Verwalter gesehen
Ein Leader kann seine Mitarbeitenden motivieren, inspirieren und mobilisieren	Motivation durch Nutzung von Anreizen und Incentives (Materiell und immateriell)
Durch New Leadership wird die potentielle kollektive Intelligenz des Unternehmens, des Projektes oder der Abteilung zur Geltung gebracht. Kreative Ideen und Lösungsansätze kann man am besten durch transdisziplinäre Herangehensweisen lösen	Traditionelle Führung basiert auf den Einsatz von traditionellen Werkzeugen wie Organisationsdiagrammen, Stellenbeschreibungen oder Ablaufdiagrammen
Dient als Moderatorin bzw. Moderator und Vorbild	Dient als Macherin bzw. Macher und Entscheiderin bzw. Entscheider
Hat Follower	Hat Untergebene
Führung zielt auf Partizipation	Führung zielt auf Autorität

Skills, die mit einem modernen Führungsverständnis einhergehen, beziehen sich in besonderer Weise auf überfachliche Kompetenzen, die interdisziplinäres Wissen und vernetztes Denken beinhalten. Dies ermöglicht es, sich in einer dynamisch verändernden Umwelt zu orientieren, um verantwortungsvoll und nachhaltig handeln zu können. Modernes Führen besteht nicht alleine nur aus der Planung zukünftiger Entscheidungen und Maßnahmen. Es bedarf Flexibilität und der Fähigkeit, in Szenarien und vernetzten Mustern zu denken und zu handeln, um die Zukunft steuerbar zu machen. Komplexe und teils nicht vorhersehbare Konstellationen erfordern es, Situationen aus mehreren Perspektiven und interdisziplinär zu betrachten und sich alternative Handlungswege offen zu halten. Wichtig ist es, auf individueller, gruppenbezogener und organisationsübergreifender Ebene Führungs- und Manage-

mentprozesse planen, umsetzen und bewerten zu können. In diesem Kontext spielen Offenheit, Partizipation und Agilität eine wichtige Rolle.

Charakteristisch für eine moderne Führungskraft sind nach Unger et al. (2022, S. 432) Personen, die

- „sich ihre Grenzen eingestehen (und zugleich daran arbeiten, ihren Horizont zu erweitern und Grenzen zu verschieben), offen mit Herausforderungen umgehen und angesichts der unsicheren Rahmenbedingungen ihrer Führungsaufgabe und den Mitarbeitenden mit einer gewissen Demut begegnen – zugleich Zuversicht und überdurchschnittliches Engagement zeigen.
- Sicherheit und Orientierung geben (Rahmen) – zugleich Autonomie, Partizipation und Innovation zulassen bzw. forcieren (Raum).
- Klare Aufgaben und Verantwortlichkeiten benennen – zugleich Selbstwirksamkeit fördern, als Vorbild ihre Mitarbeitende inspirieren sowie individuell unterstützen (Mitarbeitende entwickeln und um deren Wohlbefinden kümmern).
- Leistung und Ergebnisse fordern – zugleich qualitativ hochwertige Beziehungen und eine wertschätzende, motivationsförderliche Führungskommunikation für grundlegend und selbstverständlich erachten.“

Die Vielfalt der beschriebenen Eigenschaften und Anforderungen an modernes Führen lässt sich anhand des von Erpenbeck (2010) entwickelten Kompetenzmodells in eine systematisierende Ordnung bringen, wonach vier Kompetenzebenen unterschieden werden können:

1. **Personale Kompetenz** verstanden als die Fähigkeit, sich selbst gegenüber kritisch zu sein, produktive Einstellungen, Werthaltungen und Visionen zu entwickeln.
2. **Aktivitäts- und Handlungskompetenz** verstanden als die Fähigkeit, Wissen und Können sowie persönliche Ziele, Werthaltungen und Visionen willensstark und aktiv umzusetzen.
3. **Fachlich-methodische Kompetenz** verstanden als die Fähigkeit, mit fachlichem und methodischem Wissen schwierige Probleme konstruktiv anzugehen und möglichst ergebnisorientiert Lösungen zu entwickeln.
4. **Sozial-kommunikative Kompetenz** verstanden als die Fähigkeit, sich mit anderen zusammen- und auseinanderzusetzen, kreativ zu kooperieren und zu kommunizieren.

Die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA, 2010) hat dieses Kompetenzmodell schon vor einiger Zeit aufgegriffen und mit der Frage verbunden, was eine erfolgreiche Führungskraft im Pflegebereich auszeichnet. Daraus resultiert ein Kompetenzprofil, das wichtige Elemente von New Leadership in sich vereint (BAuA, 2010):

zu 1. Personale Kompetenz

Führungskräfte setzen Prioritäten und wählen die Aufgaben, die erledigt werden sollen, sorgfältig aus. Sie definieren wenige Ziele mit hoher Relevanz, um sich selbst und die Mitarbeitenden auf realistische Aufgaben konzentrieren und Ergebnisse erzielen zu können. Wichtig sind eine konstruktive Grundhaltung im Umgang mit den Mitarbeitenden und das Vertreten klarer eigener Positionen.

zu 2. Aktivitäts- und Handlungskompetenz

Führungskräfte haben klare Vorstellungen davon, was sie erreichen wollen, und eine auf den eigenen Werten basierende Vorstellung von der Gestaltung von Veränderungsprozessen. Sie arbeiten mit konkreten, von den Mitarbeitenden mitgetragenen Zielen, stellen dafür die notwendigen Ressourcen zur Verfügung und lassen sich durch Widerstände oder Rückschläge nicht demotivieren. Mitarbeitende und Teamarbeit werden gefördert und unterstützt.

zu 3. Fachlich-methodische Kompetenz

Führungskräfte können Stärken und Schwächen von Organisationseinheiten realistisch einschätzen und arbeiten fakten- und datenbasiert. Sie wählen Führungsinstrumente, die sie nutzen wollen, bewusst aus und sind für neuere Führungskonzepte und -instrumente offen. Ziele werden, wo immer dies möglich und sinnvoll ist, quantifiziert und bei sich verändernden Rahmenbedingungen entsprechend angepasst. Es wird darauf geachtet, dass Verantwortlichkeiten zuverlässig wahrgenommen werden und die Umsetzung von Vereinbarungen oder Aufträgen adäquat erfolgt.

zu 4. Sozial-kommunikative Kompetenz

Führungskräfte suchen einen aktiven Austausch über Veränderungen mit ihren Mitarbeitenden und unterstützen diese dabei, mit Veränderungen umzugehen. Sie reflektieren die Angemessenheit ihres Führungshandelns im Austausch mit den Mitarbeitenden und pflegen eine offene Feedback-Kultur. Sie kennen die individuellen Kompetenzen und Ressourcen der Mitarbeitenden und sind ansprechbar, wenn diese nicht nur arbeitsbezogene Probleme haben.

Aus den Ausführungen wird ersichtlich, dass die Kompetenzen und Anforderungen, die in Zeiten sich verändernder Rahmenbedingungen an Führungskräfte im Pflege- und Gesundheitsbereich gestellt werden, komplex sind und vielfältige Elemente eines transformationalen Verständnis von Leadership beinhalten. Bei der Zusammenstellung und Ausformulierung damit korrespondierender Items, die in der Online-Befragung von den Befragten auf einer Likert-Skala hinsichtlich ihrer Bedeutsamkeit zu bewerten waren, wurde diesem Tatbestand explizit Rechnung getragen.

3 Methodik der Datenerhebung

Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, ob und in welchem Umfang Pflegekräfte und Führungskräfte in der Pflege die in Kapitel 2 beschriebenen Führungskompetenzen und -fähigkeiten für erforderlich halten, um mit zukünftigen Herausforderungen umgehen zu können. Hierzu wurde Anfang des Jahres 2022 eine Befragung dieser beiden Zielgruppen mittels eines Online-Fragebogens durchgeführt. Pflege- und Führungskräfte wurden über die Homepage und Social-Media-Kanäle der HFH · Hamburger Fern-Hochschule sowie über den Newsletter des Deutschen Bundesverbandes für Pflegeberufe (DBfK) auf die Online-Befragung aufmerksam gemacht und zur Mitarbeit an der Befragung motiviert. Ziel war es, Gemeinsamkeiten und Unterschiede in der Einschätzung von Führungskompetenzen zum professionellen Umgang mit anstehenden und zukünftigen Herausforderungen aus Sicht beider Befragungsgruppen herauszuarbeiten.

Der gleich aufgebaute Fragebogen für die Führungskräfte (siehe Anhang 1) und für die Pflegekräfte (siehe Anhang 2) gliedert sich, neben einem einführenden Teil für die Erhebung der soziodemographischen Daten, in zwei Itemblöcke. Der erste Block fokussiert auf Eigenschaften und Kompetenzen von Führungskräften zum professionellen Umgang mit zukünftigen Herausforderungen, der zweite Block auf spezielle Kompetenzen hinsichtlich der Personalführung in diesem Zusammenhang. Die Befragten sollten ihre Zustimmung zu Aussagen auf einer fünfstufigen Likert-Skala (1 = ‚trifft voll zu‘ bis 5 = ‚trifft gar nicht zu‘) äußern. Beide Itemblöcke schließen mit jeweils einer offenen Frage zu weiteren, nicht benannten Aspekten. Am Ende konnten die teilnehmenden Pflegekräfte und Führungskräfte ergänzende Anmerkungen zu weiteren Faktoren, die in der Pflege entscheidend sind oder ggf. entscheidend sein werden, um zukünftigen Herausforderungen adäquat begegnen zu können, offen benennen.

Die abgefragten Items sind angelehnt an Items aus dem MLQ in der deutschen Fassung (Felfe & Goihl, 2014), dem Fragebogen zum Individualisierten Führungsstil (Paul & Schyns, 2014), dem Fragebogen für Mitarbeitende von Questback (2016) und dem Fragebogen für Führungsgespräche von Schiering (o.J.).

Die beiden Fragebogen wurde vor der Datenerhebung einem Pretest im Fachbereich Gesundheit und Pflege der HFH · Hamburger Fern-Hochschule unterzogen und leicht modifiziert. Die Datenerhebung erfolgte webbasiert über EvaSys, die Datenauswertung mit IBM SPSS Statistics Version 27. Untersucht wurden die Daten von 263 Personen, 178 Führungskräfte (67,7%) und 85 Pflegekräfte (32,3%), zunächst deskriptiv und anschließend analytisch mittels des Mann-Whitney-U-Tests zur Analyse von Gruppenunterschieden und mittels der Faktorenanalyse zur Extraktion von übergeordneten Komponenten. Zur Auswertung der offenen Antworten kam die zusammenfassende qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring (2022) zum Einsatz.

4 Deskriptive Auswertungsergebnisse

Die Darstellung der Ergebnisse der deskriptiven Statistik bezieht sich, ausgehend von den soziodemographischen Daten, auf Items, die von den Befragten auf einer fünfstufigen Likert-Skala hinsichtlich ihrer Einschätzung der allgemeinen Eigenschaften und Kompetenzen von Führungskräften sowie der speziellen Kompetenzen hinsichtlich der Personalführung zum professionellen Umgang mit zukünftigen Herausforderungen zu bewerten waren. Im Folgenden wird nicht auf alle 32 Items eingegangen, sondern auf diejenigen, die in besonderer Weise die Unterschiede und Gemeinsamkeiten der beiden Teilgruppen zum Ausdruck bringen. Hierbei werden durchgehend die prozentualen Angaben zu den Antwortkategorien ‚*trifft voll zu*‘ und ‚*trifft eher zu*‘ (bezeichnet als Zustimmung) sowie ‚*trifft eher nicht zu*‘ und ‚*trifft gar nicht zu*‘ (bezeichnet als Ablehnung) zusammengefasst und darauf Bezug genommen. Ein tabellarischer Gesamtüberblick über die Lageparameter des Gesamtsamples und der beiden Teilgruppen für alle Items findet sich im Anhang 3.

4.1 Soziodemographische Daten

Von den 263 Personen, die sich an der Online-Befragung beteiligt haben, sind 178 Führungskräfte (67,7%) und 85 Pflegekräfte (32,3%). In beiden Gruppen überwiegt der Anteil der Frauen. So sind mit 64,6% die Mehrzahl der Führungskräfte und mit 71,8% die Mehrzahl der Pflegekräfte weiblich. Dass der Anteil der weiblichen Pflegekräfte höher ist, ist aufgrund der Pflege als Frauenberuf nicht überraschend (Destatis, 2022a). Der hohe Frauenanteil im Pflegebereich deckt sich mit anderen berichteten Daten (z. B. Statistika, 2022; Krey, 2021).

Sowohl die befragten Führungskräfte als auch die Pflegekräfte sind um die 40 Jahre alt und nicht älter als 62 Jahre. So liegt der Mittelwert in der Gruppe der Führungskräfte bei 41,62 (SD = 8,32, von 25 Jahre bis 62 Jahre) und in der Gruppe der Pflegekräfte bei 38,04 (SD = 10,77, von 21 Jahre bis 62 Jahre). Auch diese Verteilung entspricht den statistischen Angaben zum Gesundheitspersonal (Destatis, 2022b)

Aufgrund der Position unterscheiden sich die beiden Gruppen hinsichtlich des höchsten Bildungsabschlusses. Unter den Führungskräften ist der Hochschulabschluss mit 33,7% am häufigsten vertreten. Viele geben aber auch Abitur (23,6%) und Mittlere Reife (24,7%) als höchsten Bildungsabschluss an. Bei den Pflegekräften haben die meisten Abitur (27,7%) oder einen Hochschulabschluss (26,5%). Viele nennen aber auch die Mittlere Reife (22,9%) und Fachhochschulreife (20,5%) als höchsten Bildungsabschluss.

Bei der Frage nach der Einrichtung, in der die Studienteilnehmer tätig sind, ist am häufigsten das Krankenhaus vertreten. In diesem Sektor arbeiten 74,2% der Führungskräfte und 71,4% der Pflegekräfte. Im stationären Langzeitpflegesektor ist circa jede bzw. jeder zehnte Befragte tätig. Mit 11,8% unter den Führungskräften und 11,9% unter den Pflegekräften gibt es hier große Parallelen. Als dritthäufigste Einrichtung ist ein ambulanter Pflegedienst angegeben worden. Dies ist der Arbeitsort von 10,1% der Führungskräfte und 6,0% der Pflegekräfte. Die anderen Einrichtungen des Gesundheitswesens sind kaum vertreten. So arbeiten jeweils 0,6% als Führungskraft in einer teilstationären Pflegeeinrichtung und in einer Vorsorge-/Rehaklinik sowie 2,4% als Pflegekraft in einer Vorsorge-/Rehaklinik und 8,3% als Pflegekraft in sonstigen Einrichtungen des Pflege- und Gesundheitswesens.

Die Führungskräfte sind am häufigsten als Pflegedienstleitung oder Stationsleitung eingestellt. In der Gruppe der Pflegekräfte sind die examinierten Pflegefachkräfte (angegeben als Gesundheits- und Krankenpflege bzw. Krankenpflege) am häufigsten vertreten.

Die befragten Führungskräfte und Pflegekräfte arbeiten zumeist in großen Einrichtungen mit 251 und mehr Beschäftigten (62,9% der Führungskräfte und 71,1% der Pflegekräfte). Auch die anderen Angaben zur Einrichtungsgröße gemessen anhand der Mitarbeitendenanzahl sind bei beiden Befragungsgruppen ähnlich. So werden die Mitarbeitendenanzahl von 51 bis 250 Beschäftigten von 23,6% der Führungskräfte und 12,0% der Pflegekräfte, die Mitarbeitendenanzahl von 11 bis 50 Beschäftigte von 10,1% der Führungskräfte und 10,8% der Pflegekräfte sowie kleine Einrichtungen mit bis zu zehn Beschäftigten von 2,8% der Führungskräfte und 4,8% der Pflegekräfte angegeben.

Hinsichtlich der Betriebszugehörigkeit unterscheiden sich die Gruppen, da die befragten Führungskräfte im Durchschnitt mit rund zwölf Jahren etwas länger in ihrer derzeitigen Einrichtung tätig sind ($SD = 8,67$), wobei die Streuung von 1 bis 42 Jahre reicht. Die befragten Pflegekräfte sind durchschnittlich neun Jahre in ihrer jetzigen Einrichtung beschäftigt ($MW = 8,97$, $SD = 8,54$, Minimum = 1, Maximum = 41). In einer Leitungsposition arbeiten die befragten Führungskräfte im Durchschnitt seit rund acht Jahren ($MW = 7,66$, $SD = 5,83$). 13 von ihnen sind seit einem Jahr im Pflegemanagement tätig und eine Führungskraft kann auf 34 Jahre Erfahrung im Pflegemanagement zurückgreifen.

Die letzte Frage der soziodemographischen Daten bezieht sich auf die Anzahl der Mitarbeitenden, für welche die Führungskräfte verantwortlich sind. Die Führungskräfte gaben an, dass sie durchschnittlich für mehr als 100 Mitarbeitende verantwortlich sind ($MW = 110,78$, $SD = 159,12$, Minimum = 2, Maximum = 1.100). Die Angaben der Pflegekräfte ergeben einen Durchschnitt von 181 Mitarbeitenden, für welche ihre Führungskraft die Verantwortung trägt ($MW = 180,96$, $SD = 706,32$, Minimum = 3, Maximum = 6000).

4.2 *Eigenschaften und Kompetenzen zum professionellen Umgang mit zukünftigen Herausforderungen*

Aus dem Antwortverhalten der Führungskräfte zu notwendigen Eigenschaften und Kompetenzen von Leitungspersonen zum professionellen Umgang mit zukünftigen Herausforderungen ist ihr Rollenverständnis ersichtlich. Sie nehmen sich als Person wahr, die den Mitarbeitenden Vertrauen vermittelt, immer für sie ansprechbar ist und sie begeistern kann. Diese Sichtweise entspricht auch dem, wie die Pflegekräfte die Rolle einer Führungskraft verstehen. Jedoch ist die Zustimmung der Pflegekräfte zu den jeweiligen Aussagen insgesamt etwas geringer als bei den befragten Führungskräften.

So stimmten sowohl die Führungskräfte als auch die Pflegekräfte sehr stark der Aussage zu, dass Führungskräfte *Vertrauen vermitteln* sollen. Fasst man die Antwortkategorien ‚trifft voll zu‘ und ‚trifft eher zu‘ zusammen, dann ergibt sich mit 99,4% bei den Führungskräften ($MW = 1,15$, $SD = 0,38$) und 89,4% bei den Pflegekräften ($MW = 1,43$, $SD = 0,82$) eine sehr hohe Zustimmung zu diesem Item (Abbildung 1). Auch bei der offenen Frage, welche weiteren Eigenschaften und Kompetenzen Führungskräfte zum professionellen Umgang mit zukünftigen Herausforderungen besitzen sollten, wurde das Thema Vertrauen oft geäußert. Acht Personen (vier Führungs-

kräfte und vier Pflegekräfte) meinten, dass Führungskräfte vertrauenswürdig und vertrauensvoll sein sollten sowie eine Vertrauensbasis zu den Mitarbeitenden bestehen sollte.

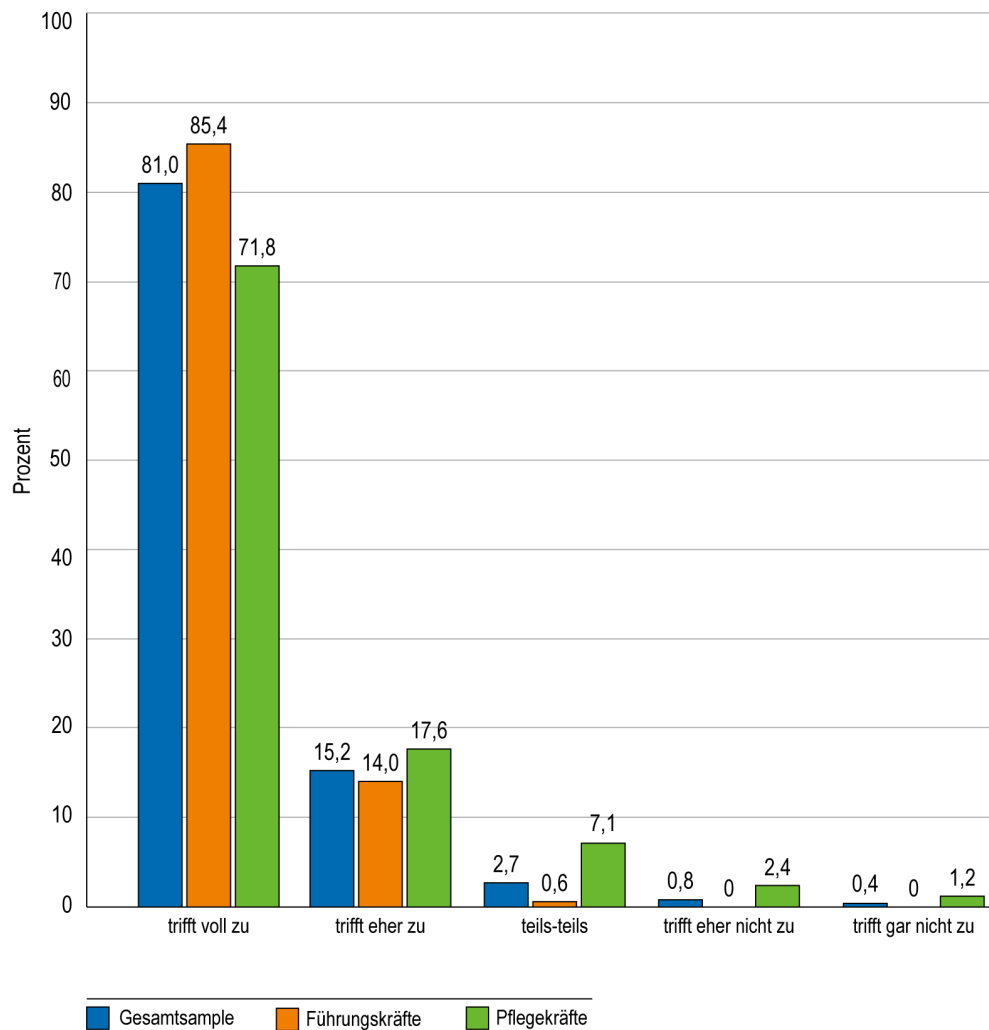


Abbildung 1: Die Führungskraft vermittelt Vertrauen (Häufigkeiten in Prozent)

Unter den Items mit hoher Zustimmung in beiden Gruppen findet sich ferner die Aussage, dass die Führungskraft *da ist, wenn sie gebraucht wird*. Diese Aussage wurde von 94,4% der Führungskräfte (MW = 1,42, SD = 0,62) und 85,9% der Pflegekräfte (MW = 1,58, SD = 0,82) bejaht (Abbildung 2). Dass präsent sein und Präsenz zeigen sowie Interesse am Arbeitsalltag der Mitarbeitenden wichtig ist, gaben drei Führungskräfte und zwei Pflegekräfte bei der offenen Frage zu diesem Fragenblock an.

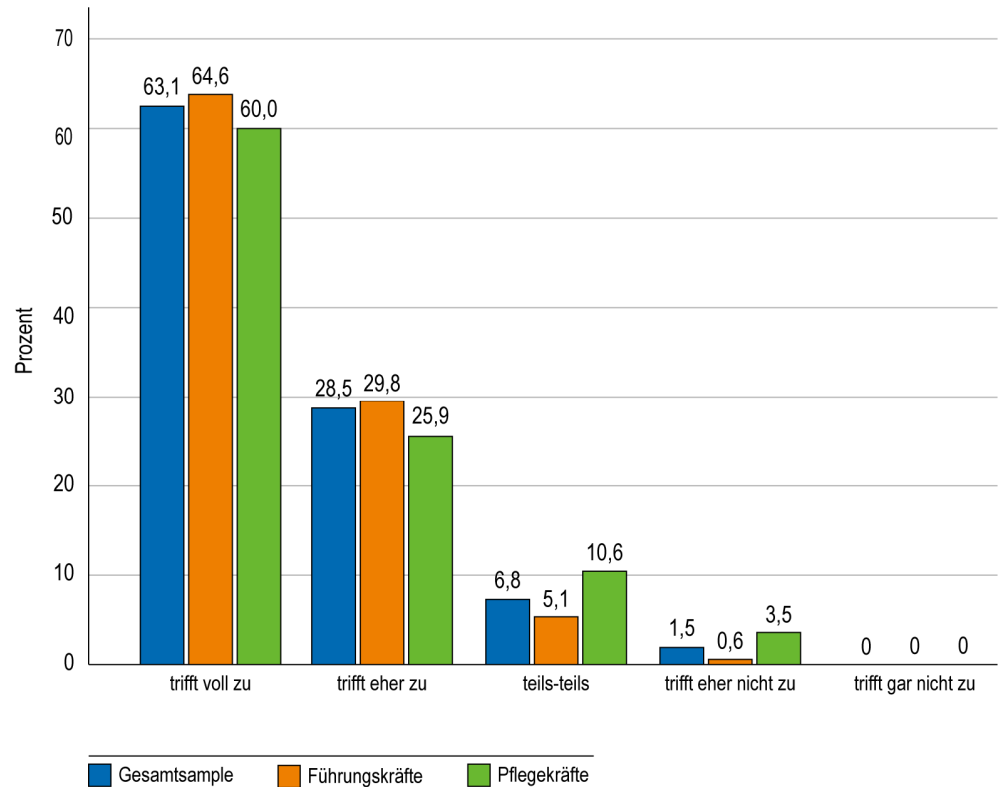


Abbildung 2: Die Führungskraft ist da, wenn sie bzw. er gebraucht wird (Häufigkeiten in Prozent)

Dass eine *Führungskraft bei der Problemlösung nach unterschiedlichen Perspektiven sucht*, sahen 97,2% der befragten Führungskräfte (MW = 1,31, SD = 0,52) und 89,3% der befragten Pflegekräfte (MW = 1,55, SD = 0,86) genauso. Auch dieser Aspekt gehört zu den Items, denen sowohl die Führungskräfte als auch die Pflegekräfte eher oder voll zustimmten (Abbildung 3). In den offenen Antworten fanden sich hierzu nicht so viele zusätzliche Meinungsäußerungen. Eine Führungskraft war der Ansicht, dass Führungskräfte lösungsorientiert handeln sollten. Eine Pflegekraft gab an, dass Führungskräfte die Bereitschaft zum Problemlösen haben sollten.

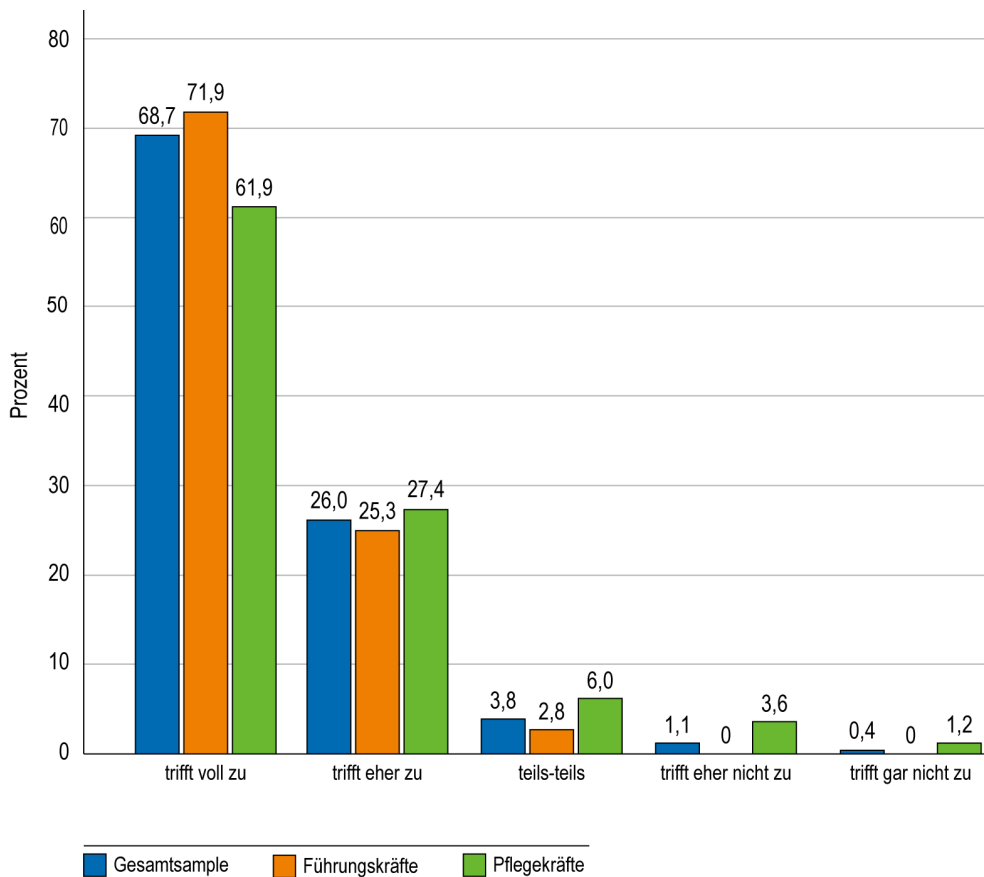


Abbildung 3: Die Führungskraft sucht bei der Lösung von Problemen nach unterschiedlichen Perspektiven (Häufigkeiten in Prozent)

Eine hohe Zustimmung fand auch die Aussage, dass die Führungskraft es versteht, *andere zu begeistern* (Führungskräfte: $MW = 1,38$, $SD = 0,56$; Pflegekräfte: $MW = 1,81$, $SD = 1,07$). Mit 97,2% stimmten sogar fast alle Führungskräfte diesem Item zu (Abbildung 4). Die Charaktereigenschaft der Begeisterungsfähigkeit wurde dreimal (zwei Führungskräfte und eine Pflegekraft) bei den offenen Fragen genannt.

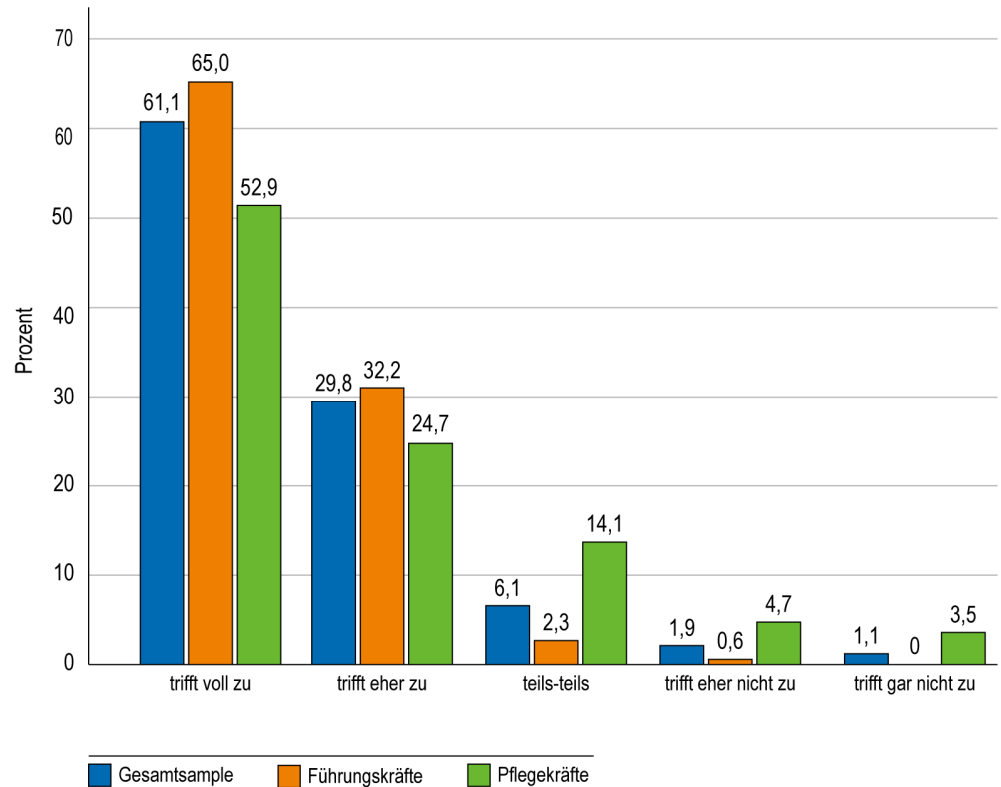


Abbildung 4: Die Führungskraft versteht es, andere zu begeistern (Häufigkeiten in Prozent)

Fast genauso hoch war die Zustimmung, wenn es darum geht, dass eine Führungskraft *stets aufs Neue prüft, ob zentrale Anforderungen noch angemessen sind* (Abbildung 5). 93,7% der befragten Führungskräfte sahen dies so, niemand aus dieser Gruppe lehnte diese Aussage ab (MW = 1,44, SD = 0,61). Mit 83,5% ist die Zustimmung unter den befragten Pflegekräfte auch als hoch zu betrachten (MW = 1,74, SD = 1,00).

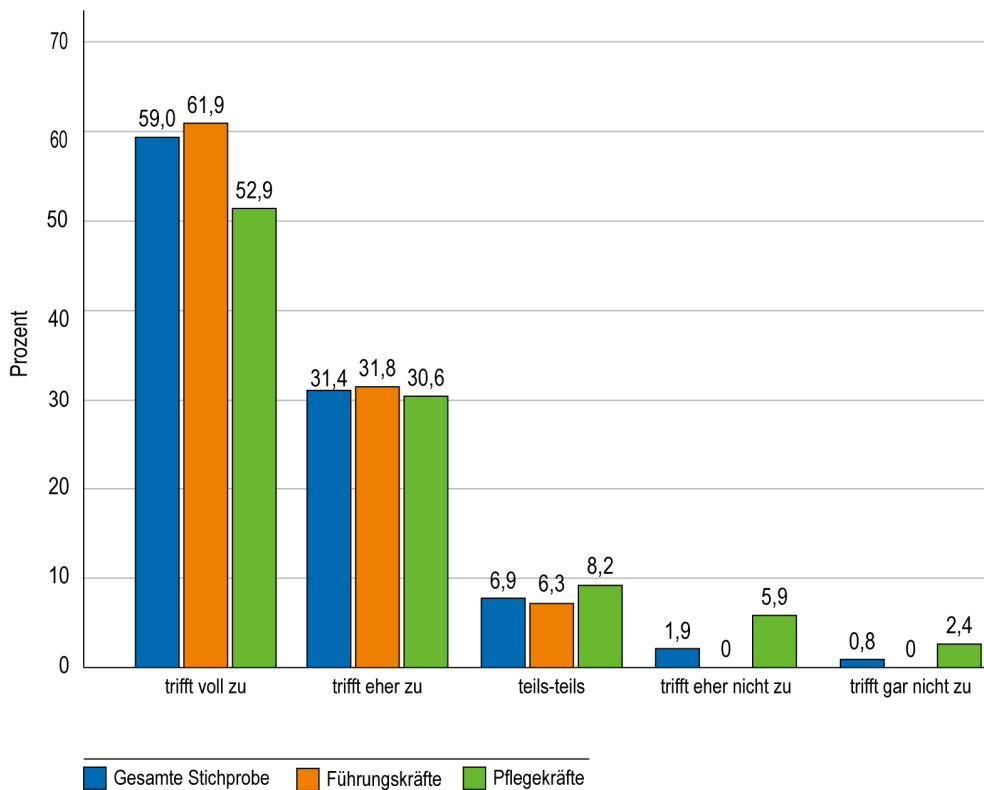


Abbildung 5: Die Führungskraft prüft stets aufs Neue, ob zentrale/wichtige Anforderungen noch angemessen sind (Häufigkeiten in Prozent)

Eine Fehlerkultur wird sowohl von den Führungskräften (92,7% Zustimmung, $MW = 1,46$, $SD = 0,66$) als auch von den Pflegekräften als wichtig erachtet (81,2% Zustimmung, $MW = 1,76$, $SD = 1,00$). Die Aussage, dass die Führungskraft *Fehler vorwiegend als Lernchance ansieht*, findet insgesamt eine hohe Zustimmung (Abbildung 6). Zwei Führungskräfte gaben bei der offenen Frage zum Itemblock das Leben und Vorleben einer Fehlerkultur als wichtige Eigenschaft bzw. Kompetenz für zukünftige Herausforderungen an.

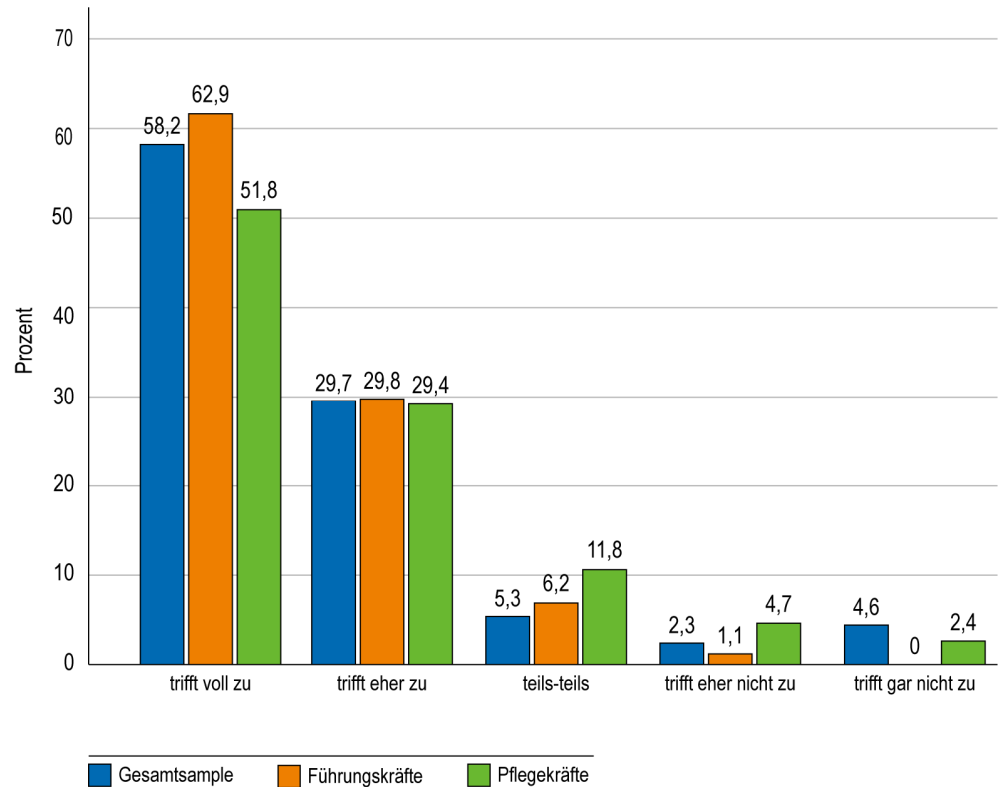


Abbildung 6: Die Führungskraft sieht Fehler vorwiegend als Chance zum Lernen (Häufigkeiten in Prozent)

Die befragten Führungskräfte und Pflegekräfte sehen ferner drei Eigenschaften für Führungskräfte als entscheidend dafür an, um mit zukünftigen Herausforderungen umzugehen. So sollte die Führungskraft jemand sein, *zu der bzw. dem andere bewusst Kontakt suchen und pflegen*. Fasst man die Antwortkategorien ‚trifft voll zu‘ und ‚trifft eher zu‘ zusammen, dann fand diese Aussage mit 92,7% bei den Führungskräften (MW = 1,57, SD = 0,68) und mit 82,3 % bei den Pflegekräften (MW = 1,81, SD = 0,94) eine sehr hohe Zustimmung (Abbildung 7).

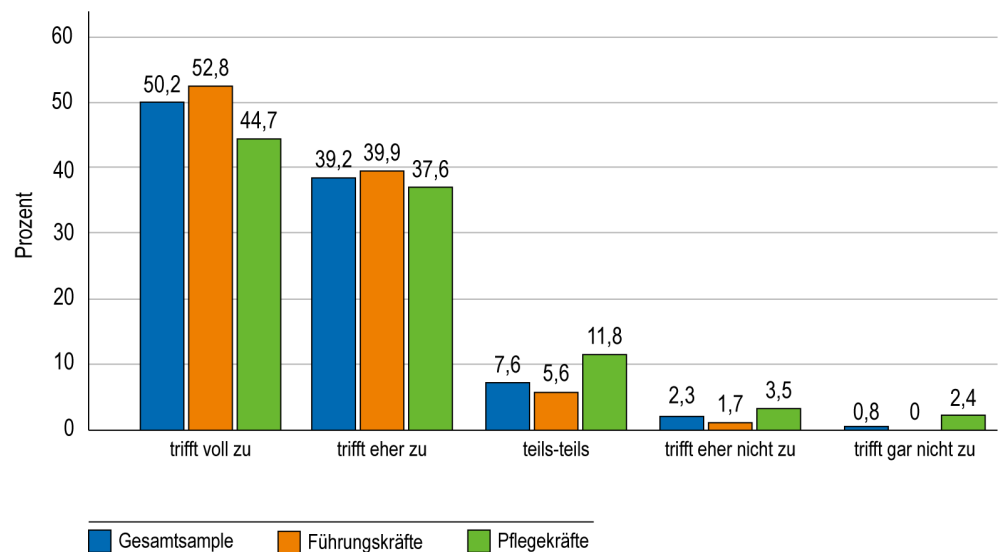


Abbildung 7: Die Führungskraft ist jemand, zu der bzw. dem andere den Kontakt bewusst suchen und pflegen (Häufigkeiten in Prozent)

Darüber hinaus sollte eine Führungskraft *überzeugende Zukunftsvisionen formulieren* (Abbildung 8). Dies wird von 93,7% der Führungskräfte (MW = 1,50, SD = 0,63) so gesehen. Mit 76,2% ist die Zustimmung unter den befragten Pflegekräften jedoch deutlich geringer (MW = 1,95, SD = 1,00). Zur offenen Frage gaben zwei Studienteilnehmende (eine Führungskraft und eine Pflegekraft) an, dass eine Führungskraft eine Zukunftsvision haben und gemeinsam mit den Mitarbeitenden entwickeln sollte.

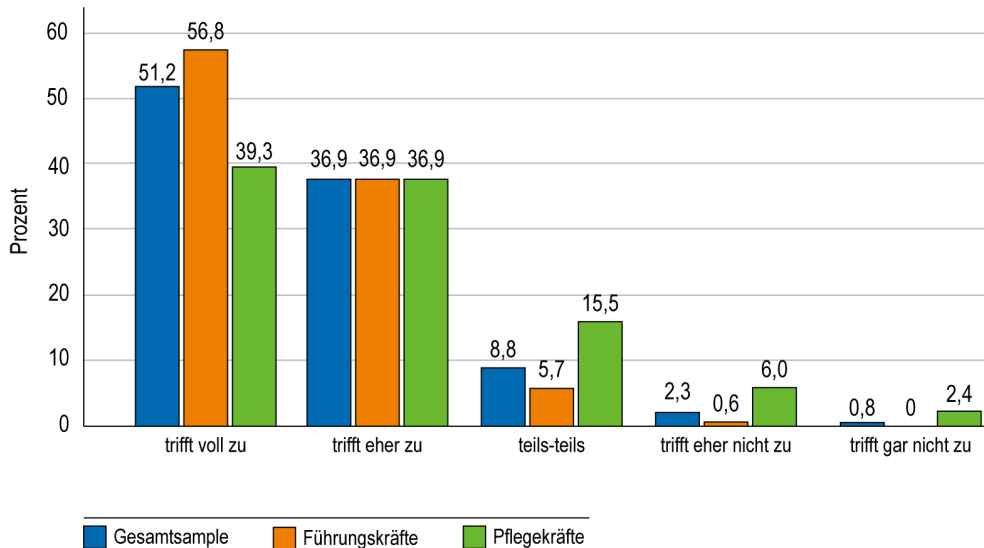


Abbildung 8: Die Führungskraft formuliert eine überzeugende Zukunftsvision (Häufigkeiten in Prozent)

Eine weitere Eigenschaft, welche Führungskräfte auszeichnen sollte, ist die Fähigkeit, *klar auszusprechen, was man erwarten kann, wenn die gesteckten Ziele erreicht bzw. nicht erreicht worden sind* (Abbildung 9). Mit 91,0% ist die Zustimmung unter den Führungskräften sehr hoch (MW = 1,57, SD = 0,67). Die befragten Pflegekräfte sehen diesen Aspekt jedoch nicht so vordergründig, denn hier ist die Zustimmung mit 77,4% deutlich geringer (MW = 1,83, SD = 0,98).

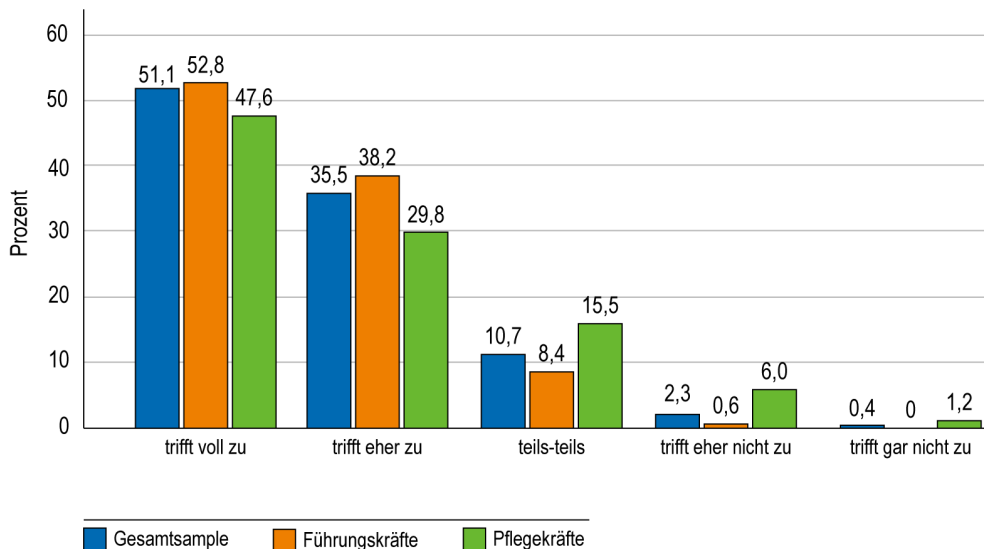


Abbildung 9: Die Führungskraft spricht klar aus, was man erwarten kann, wenn die gesteckten Ziele erreicht bzw. nicht erreicht worden sind (Häufigkeiten in Prozent)

Das Meinungsbild zu der Aussage, dass Führungskräfte *neue Wege vorschlagen sollten, wie Aufgaben bzw. Aufträge bearbeitet werden können*, ist in beiden Befragungs-

gruppen ähnlich. So stimmten 88,2% der Führungskräfte (MW = 1,58, SD = 0,71) und 81,2% der Pflegekräfte (MW = 1,86, SD = 0,90) dem zu (Abbildung 10). Eine ähnliche Ansicht wurde von zehn Studienteilnehmenden (sechs Führungskräfte und vier Pflegekräfte) bei der offenen Frage nach weiteren Eigenschaften und Kompetenzen geäußert. Demnach sollte eine Führungskraft offen, z. B. gegenüber Neuem oder Innovationen oder für Ideen der Mitarbeitenden, sein.

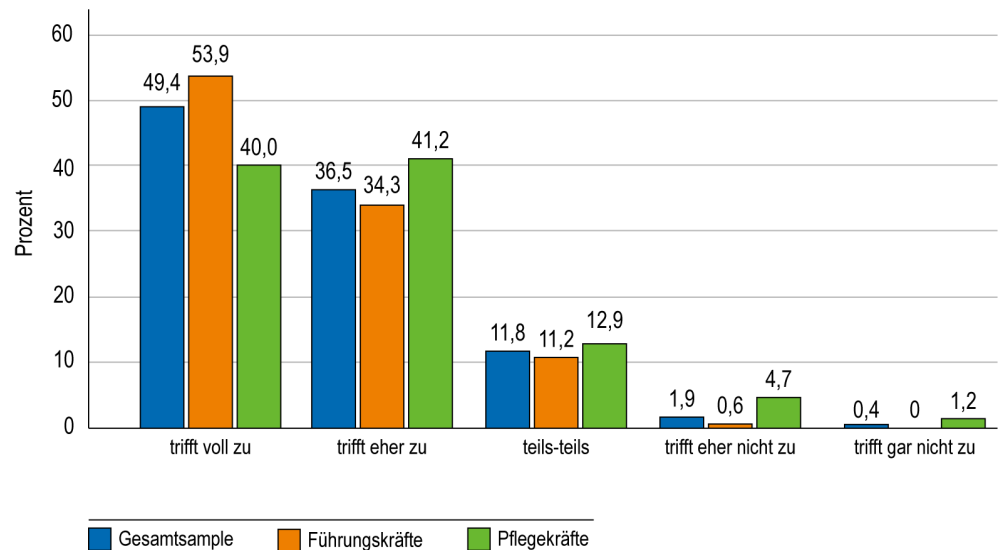


Abbildung 10: Die Führungskraft schlägt neue Wege vor, wie Aufgaben/Aufträge bearbeitet werden können (Häufigkeiten in Prozent)

Viel weniger Zustimmung (,trifft voll zu‘ und ,trifft eher zu‘) wird der Aussage, dass eine Führungskraft ihre *eigenen Interessen zurückstellen sollte, wenn es um das Wohl der Gruppe geht*, gegeben. Nur 69,4% der Führungskräfte (MW = 2,10, SD = 0,90) und 57,7% der Pflegekräfte (MW = 2,36, SD = 1,13) stimmten dem zu (Abbildung 11). Mit 14,1% ist die Ablehnung dieser Aussage unter den Pflegekräften sogar deutlicher als unter den Führungskräften (6,8% Ablehnung).

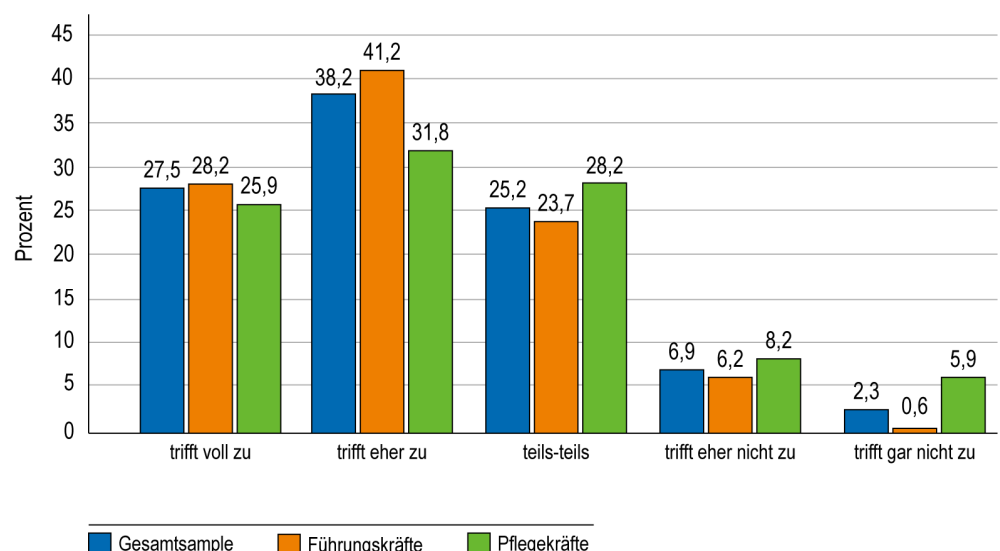


Abbildung 11: Die Führungskraft stellt eigene Interessen zurück, wenn es um das Wohl der Gruppe geht (Häufigkeiten in Prozent)

Die Zustimmung zur Aussage, dass *Führungskräfte schnell Entscheidungen treffen* sollten, fällt weniger deutlich aus (Abbildung 12). Sie liegt bei den Führungskräften

bei 55,9% (MW = 2,36, SD = 0,85). Auch nur jede zweite Pflegekraft sieht die schnelle Entscheidungsfindung als eine Eigenschaft von Führungskräften an, welche weniger grundlegend für den Umgang mit zukünftigen Herausforderungen ist (51,8% Zustimmung, MW = 2,52, SD = 0,96). Eine ablehnende Sichtweise ist eher bei den Pflegekräften als bei den Führungskräften erkennbar. So lehnten mit 9,4% etwas mehr Pflegekräfte diese Aussage ab (Führungskräfte: 7,4% Ablehnung). Dass eine Führungskraft unter Zeitdruck Entscheidungen treffen kann, wurde auch zur offenen Frage des Itemblocks angegeben. Elf Personen (acht Führungskräfte und drei Pflegekräfte) äußerten sich zum Thema Entscheidungsfindung. Demnach sollte eine Führungskraft durchdachte, sachorientierte, begründete und mutige Entscheidungen, auch unter Zeitdruck, treffen, dabei objektiv bleiben, alle Beteiligten einbeziehen, zu den Entscheidungen stehen und mit diesen transparent umgehen und sie verbindlich kommunizieren.

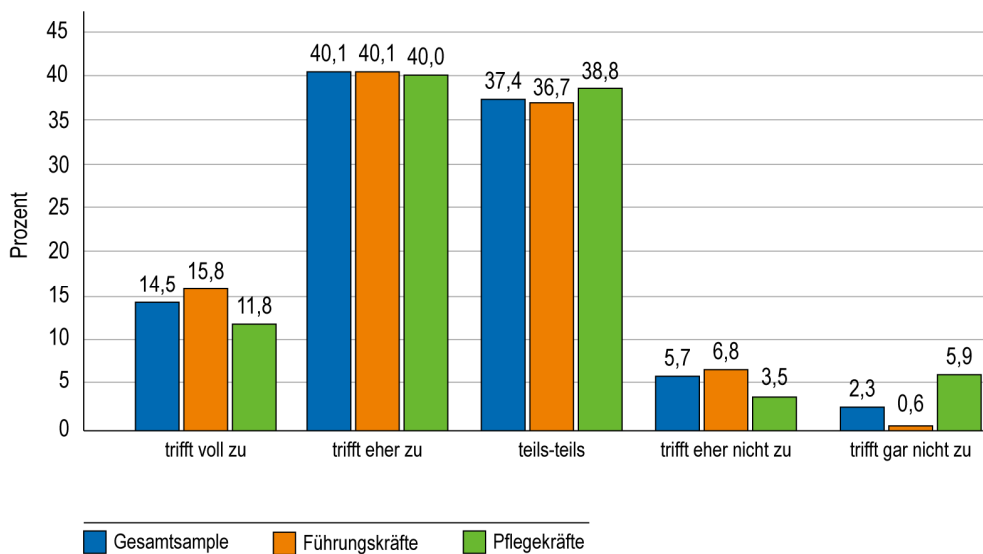


Abbildung 12: Die Führungskraft trifft schnell Entscheidungen (Häufigkeiten in Prozent)

Die größte Ablehnung fand die Aussage, dass eine Führungskraft *sich erst um Probleme kümmert, wenn sie wirklich ernst geworden sind* (Abbildung 13). 79,6% der Führungskräfte beantworteten diese Frage mit ‚trifft eher nicht zu‘ und ‚trifft gar nicht zu‘ (MW = 4,08, SD = 0,92). Die gleichen Antworten gaben 69,4% der befragten Pflegekräfte (MW = 3,87, SD = 1,24), womit die Ablehnung unter den Pflegekräften etwas geringer ist als unter den Führungskräften. Bei der Betrachtung der Zustimmung wird dies nochmal deutlicher. So stimmten 17,7% der Pflegekräfte der Aussage zu, jedoch nur 6,2% der Führungskräfte.

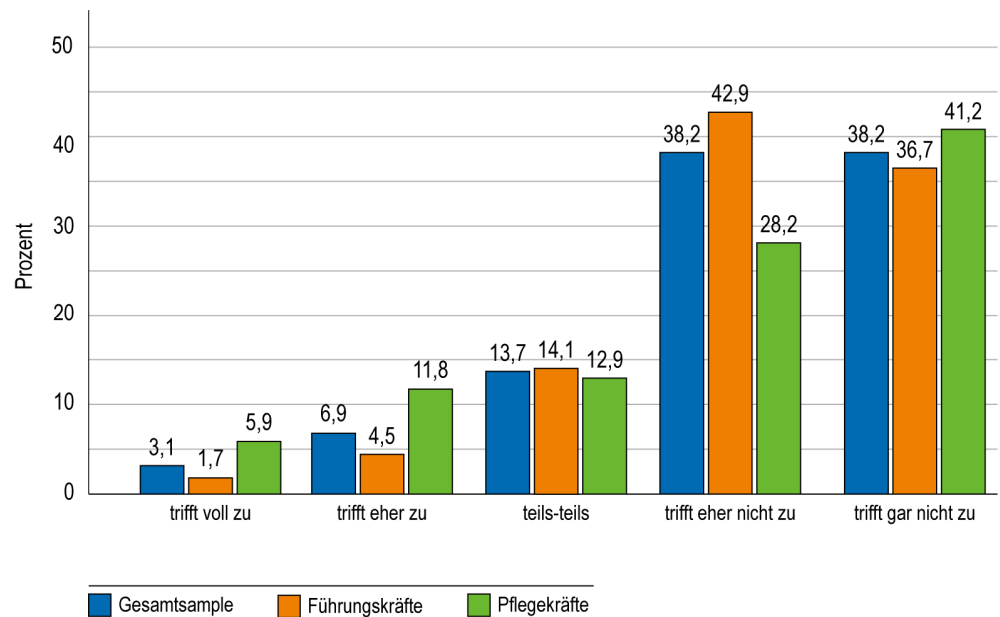


Abbildung 13: Die Führungskraft beginnt sich erst um Probleme zu kümmern, wenn sie wirklich ernst geworden sind (Häufigkeiten in Prozent)

Zur offenen Frage nach weiteren Eigenschaften und Kompetenzen zum professionellen Umgang mit zukünftigen Herausforderungen wurden bereits im ersten Fragenblock thematisierte Aspekte betont und zusätzliche Aspekte benannt. Nachfolgend werden die offenen Antworten berichtet, welche siebenmal und häufiger angegeben wurden.

Als häufigste Nennung bei der offenen Frage wurde *Empathie* als Eigenschaft bzw. Kompetenz einer Führungskraft aufgeführt (von 21 Führungskräften und 15 Pflegekräften). Ferner sollte, nach Ansicht von sieben befragten Führungskräften, eine Führungskraft die Fähigkeit zum *aktiven Zuhören besitzen und offene Fragen stellen können*. Fünf Führungskräfte und drei Pflegekräfte nannten *Kritikfähigkeit*, in dem Sinne, dass die Führungskraft Kritik konstruktiv ausübt, sachlich bleibt und nicht persönlich wird, offen gegenüber Kritik ist und bei Problemen bzw. Streit vermittelt, als weiteren Aspekt.

13 Führungskräfte und drei Pflegekräfte meinten, dass eine Führungskraft die Mitarbeitenden *gezielt unterstützen und fördern* sollte, indem sie z. B. die Mitarbeitenden individuell wahrnimmt sowie deren Stärken und Kompetenzen wahrnimmt und fördert. Zum gezielten Unterstützen und Fördern gehört es auch, dass Führungskräfte Fort- und Weiterbildungen ermöglichen und fördern, die Arbeitsaufgaben darauf ausrichten, die Eigenverantwortlichkeit zu fördern, sowie einen Ausgleich der unterschiedlichen Persönlichkeiten in einem Team schaffen.

Als weitere Eigenschaften wurden am häufigsten *Authentizität* (acht Führungskräfte und zwei Pflegekräfte) sowie *Loyalität, Gerechtigkeit, Diplomatie und Fairness* (acht Führungskräfte und vier Pflegekräfte) angegeben. Auch sollte sie *Durchsetzungsvermögen* besitzen (vier Führungskräfte und drei Pflegekräfte) sowie *neutral, unvoreingenommen und objektiv* sein, z. B. gegenüber den Mitarbeitenden oder bei der Beurteilung der Mitarbeitenden (vier Führungskräfte und fünf Pflegekräfte). Zehn Führungskräfte und zwei Pflegekräfte sehen die Führungskraft als *Vorbild bzw. ihre Vorbildfunktion* als erwähnenswert an. *Wertschätzung und Respekt* wurden als weitere wichtige Eigenschaften bei den offenen Antworten geäußert. So gaben sieben Führungskräfte und zwei Pflegekräfte an, dass eine Führungskraft die Mitarbeiten-

den sowie Kundinnen und Kunden wertschätzen und anerkennen, jede Meinung achten, wertschätzend kommunizieren und den Mitarbeitenden Lob aussprechen sollte.

Vier Führungskräfte und sechs Pflegekräfte sehen es weiterhin als wichtig an, dass eine Führungskraft *respektvoll* ist und u. a. Respekt gegenüber den Mitarbeitenden hat. *Sozialkompetenz* wurde explizit von sieben Führungskräften und zwei Pflegekräften aufgeführt. Eine weitere betonte Kompetenz ist die *Kommunikationskompetenz*. Nach der Ansicht von neun Führungskräften und fünf Pflegekräften sollte die Kommunikation einer Führungskraft positiv und direkt sowie von Klarheit, Offenheit und Transparenz gekennzeichnet sein. Zudem sollte sie über Techniken der Gesprächsführung verfügen und Gesprächsbereitschaft signalisieren. Als dritte weitere Kompetenz wurde die *Fachkompetenz* betont. So sollte eine Führungskraft ein umfassendes und aktuelles Fachwissen (in Bezug auf den jeweiligen Bereich, aber insbesondere auf die Pflege) sowie branchenübergreifendes Wissen besitzen (jeweils sieben Führungs- und Pflegekräfte).

4.3 Kompetenzen hinsichtlich Personalführung zum professionellen Umgang mit zukünftigen Herausforderungen

Auch aus dem Antwortverhalten zu dem zweiten abgefragten Themenkomplex, der sich auf Kompetenzen in der Personalführung bezieht, ist das Rollenverständnis der Führungskräfte und die Sichtweise der Pflegekräfte erkennbar. Aspekte der Förderung der Fähigkeiten, Fertigkeiten und Stärken der Mitarbeitenden oder der Teamarbeit erachten die Befragten als wichtige Kompetenzen zum professionellen Umgang mit zukünftigen Herausforderungen.

Die prozentuale Zustimmung (,trifft voll zu‘ und ,trifft eher zu‘) zu den einzelnen Items fällt ähnlich wie in dem ersten abgefragten Themenkomplex aus. Die Zustimmung ist unter beiden befragten Gruppen als hoch anzusehen, jedoch ist die prozentuale Zustimmung unter den Führungskräften, wie im ersten Itemblock, höher als unter den Pflegekräften. Ferner soll hervorgehoben werden, dass die Ablehnung (,trifft eher nicht zu‘ und ,trifft gar nicht zu‘) der einzelnen Aussagen geringer als im ersten Befragungsblock ausfällt. So wurde kein Item von den Führungskräften mit ,trifft gar nicht zu‘ eingeschätzt, nur drei Items beurteilten sie mit ,trifft eher nicht zu‘. Die Pflegekräfte lehnen vielmehr andere Aspekte ab. Die zwei Items *„gibt den Mitarbeitenden die Zusicherung, dass sie bzw. er Vertrauen in ihre Motivation hat“* und *„gibt den Mitarbeitenden Entscheidungsfreiheit in ihrem Arbeitsgebiet“*, welche bei beiden Gruppen zu den eher abgelehnten Items zählen, werden von den Pflegekräften tendenziell mehr abgelehnt als von den Führungskräften.

Den Führungskräften und den Pflegekräften ist das Thema der Mitarbeitendenentwicklung und -förderung zentral. So war die Zustimmung zu dem Aspekt, dass Führungskräfte *den Mitarbeitenden nach Möglichkeit Chancen zur Weiterentwicklung ihrer Kenntnisse und Fähigkeiten geben*, am größten. Mit 98,9% Zustimmung unter den Führungskräften (MW = 1,17, SD = 0,41) und 94,1% Zustimmung unter den Pflegekräften (MW = 1,30, SD = 0,74) sah fast jeder der Befragten diesen Punkt als grundlegend an (Abbildung 14).

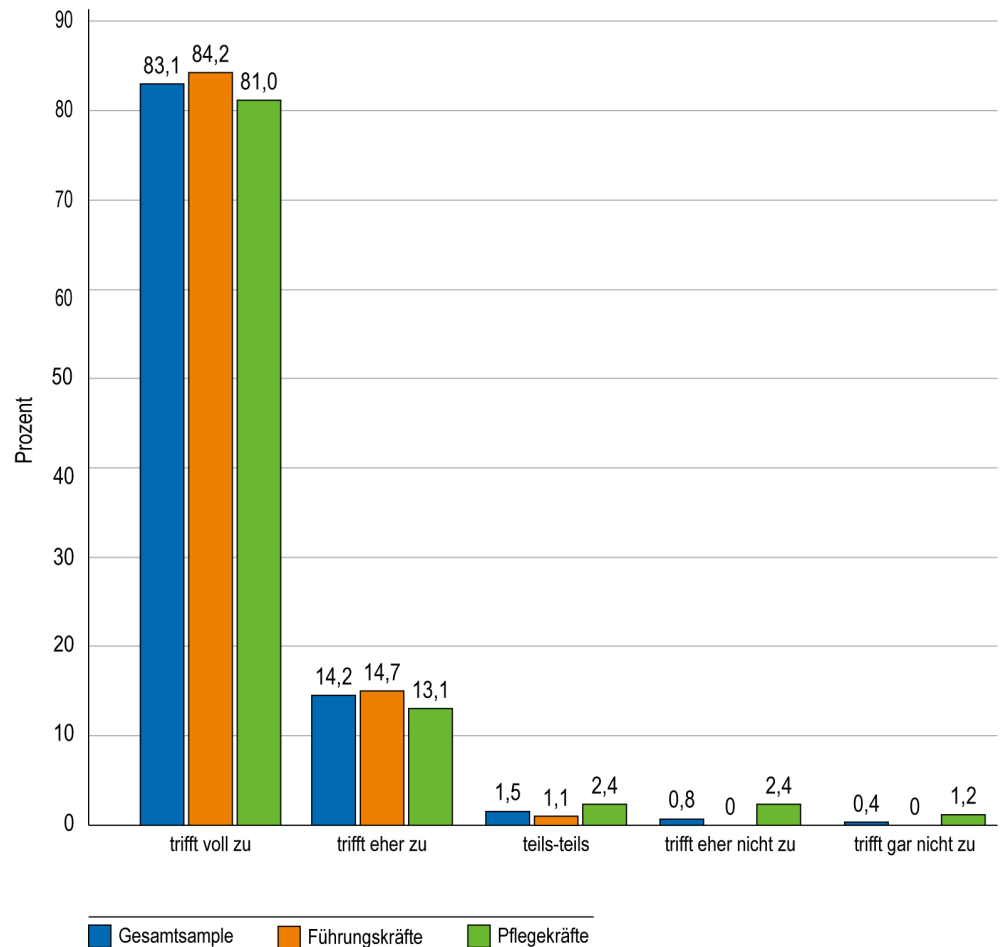


Abbildung 14: Die Führungskraft gibt den Mitarbeitenden nach Möglichkeit Chancen zur Weiterentwicklung ihrer Kenntnisse und Fähigkeiten, z. B. durch Weiterbildung (Häufigkeiten in Prozent)

Auch der *Förderung der Mitarbeitenden, ihre Stärken auszubauen*, wurde von beiden Gruppen stark zugestimmt. Jedoch erachteten die Führungskräfte diesen Aspekt als wichtiger als die Pflegekräfte. Mit 99,4% lag die Zustimmung unter den Führungskräften (MW = 1,25, SD = 0,46) höher als unter den Pflegekräften (88,1% Zustimmung, MW = 1,56, SD = 0,94). Zudem lehnte niemand der befragten Führungskräfte diese Aussage ab, jedoch 6,0% der befragten Pflegekräfte (Abbildung 15). Auch zur offenen Frage nach weiteren Kompetenzen hinsichtlich der Personalführung zum professionellen Umgang mit zukünftigen Herausforderungen wurde von vier Führungskräften nochmals hervorgehoben, dass eine Führungskraft die Stärken der Mitarbeitenden wahrnehmen, individuell fördern und die Aufgaben entsprechend zuweisen sollte. Zudem sollte sie sich an den Stärken und nicht an den Defiziten orientieren. Zusätzlich verwiesen fünf Führungskräfte in dem Zusammenhang auf die individuelle Förderung und Forderung der Mitarbeitenden durch die Führungskraft.

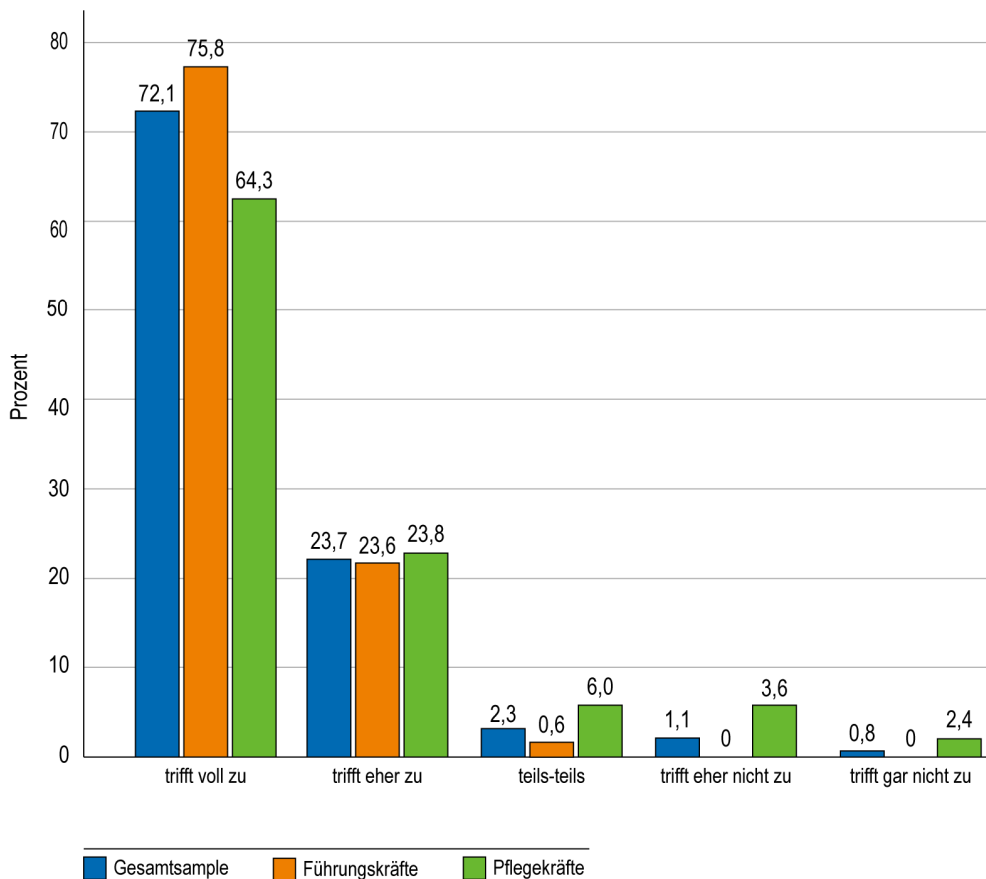


Abbildung 15: Die Führungskraft fördert die Mitarbeitenden, mit denen sie bzw. er eng zusammenarbeitet, ihre Stärken auszubauen (Häufigkeiten in Prozent)

Ein ähnliches Antwortverhalten zeigt sich auch bei der Einschätzung, dass Führungskräfte die *individuellen Bedürfnisse und Fähigkeiten der Mitarbeitenden, mit denen sie eng zusammenarbeiten, erkennen* (Abbildung 16). Mit 98,3 % stimmten auch wieder so gut wie alle befragten Führungskräfte diesem Aspekt zu (MW = 1,25, SD = 0,47). Die Zustimmung unter den Pflegekräften war bei diesem Item mit 85,9% ähnlich hoch wie zuvor, die Ablehnung mit insgesamt 8,3% jedoch nochmal höher als bei der Aussage zur Mitarbeitendenförderung hinsichtlich ihrer Stärken (MW = 1,62, SD = 1,00).

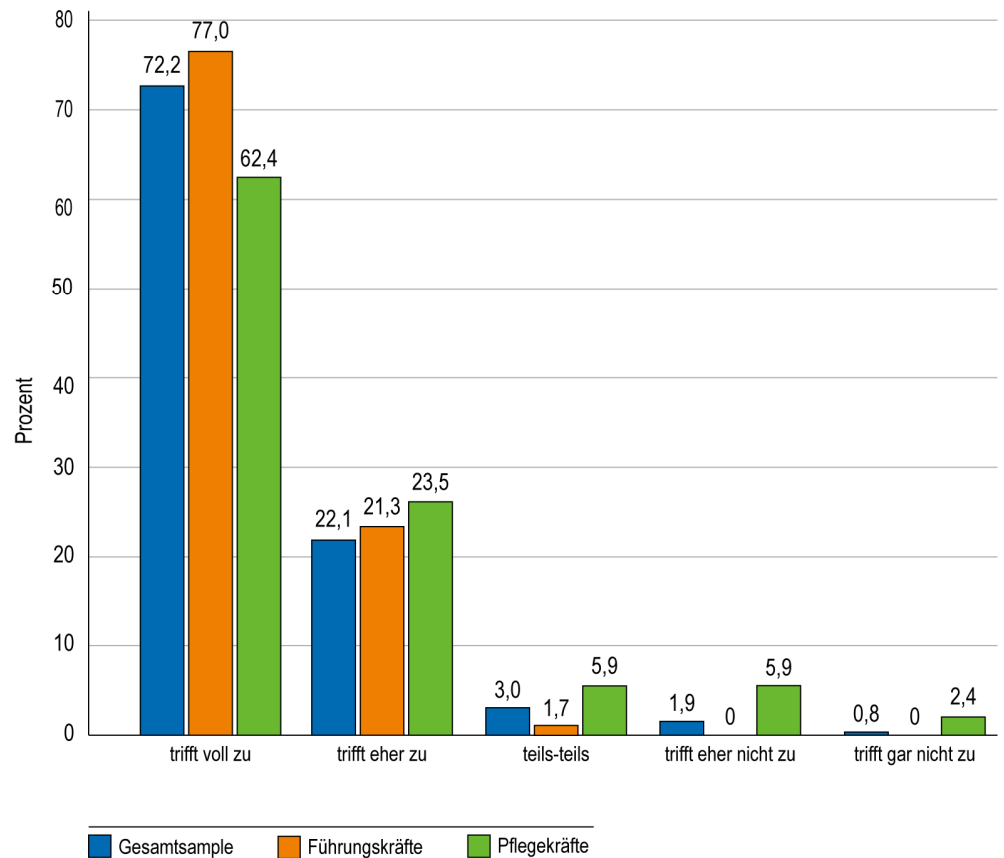


Abbildung 16: Die Führungskraft erkennt die individuellen Bedürfnisse und Fähigkeiten der Mitarbeitenden, mit denen sie bzw. er eng zusammenarbeitet (Häufigkeiten in Prozent)

Die Förderung des allgemeinen Informationsaustausches im Team ist ein weiterer wichtiger Punkt hinsichtlich der Personalführung (Abbildung 17). Die Zustimmung unter den Pflegekräften ist hier nochmal höher als bei den anderen Items. So gaben 89,4% ‚trifft voll zu‘ oder ‚trifft eher zu‘ an (MW = 1,61, SD = 0,87). Die Führungskräfte stimmten der Aussage insgesamt mit 98,3% zu (MW = 1,29, SD = 0,49). Im Gegensatz zu den Führungskräften, von denen niemand die Aussage ablehnte, beurteilten 5,9% der befragten Pflegekräfte diesen Aspekt als weniger bis gar nicht grundlegend für die Personalführung.

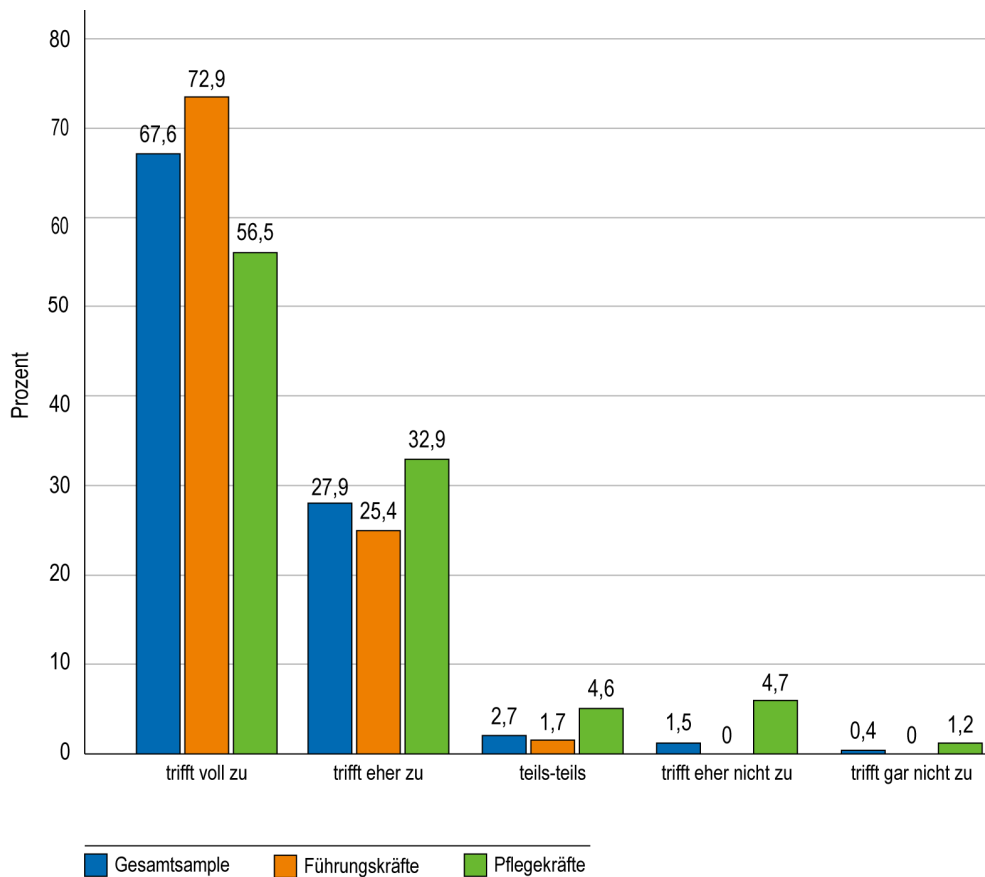


Abbildung 17: Die Führungskraft fördert den allgemeinen Informationsaustausch im Team (Häufigkeiten in Prozent)

Eine hohe Zustimmung in beiden Gruppen fand die Aussage, dass sich die *Führungskraft Zeit für Führung und dafür nimmt, Mitarbeitenden etwas beizubringen, oder die Strukturen dafür schafft* (Abbildung 18). 97,2% der Führungskräfte stimmten dem zu, niemand lehnte es ab ($MW = 1,32$, $SD = 0,52$). Die Zustimmung unter den Pflegekräften lag mit 85,9% etwas niedriger ($MW = 1,59$, $SD = 0,95$), aber immer noch hoch. 5,9% der Pflegekräfte gaben ihre Ablehnung an.

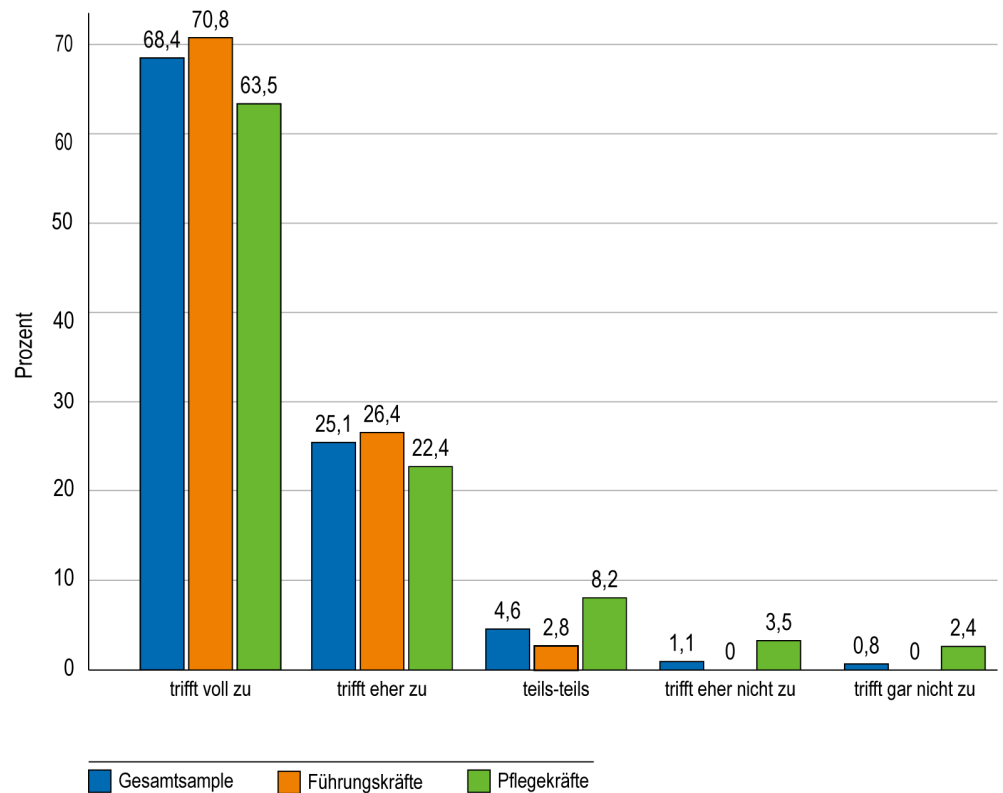


Abbildung 18: Die Führungskraft nimmt sich Zeit für Führung und dafür, Mitarbeitenden etwas beizubringen, oder schafft die Strukturen dafür (Häufigkeiten in Prozent)

Aus Sicht der Befragten stellt die Kompetenz, die Mitarbeitenden dazu zu bringen, Probleme aus verschiedenen Blickwinkeln zu betrachten, einen grundlegenden Aspekt für die Personalführung dar (Abbildung 19). 98,3% der befragten Führungskräfte stimmten dieser Aussage zu, niemand lehnte sie ab (MW = 1,32, SD = 0,50). Die Zustimmung bei den Pflegekräften lag mit 83,5% etwas niedriger, aber immer noch hoch. Auch hier lehnten 5,9% die Aussage ab (MW = 1,71, SD = 0,96).

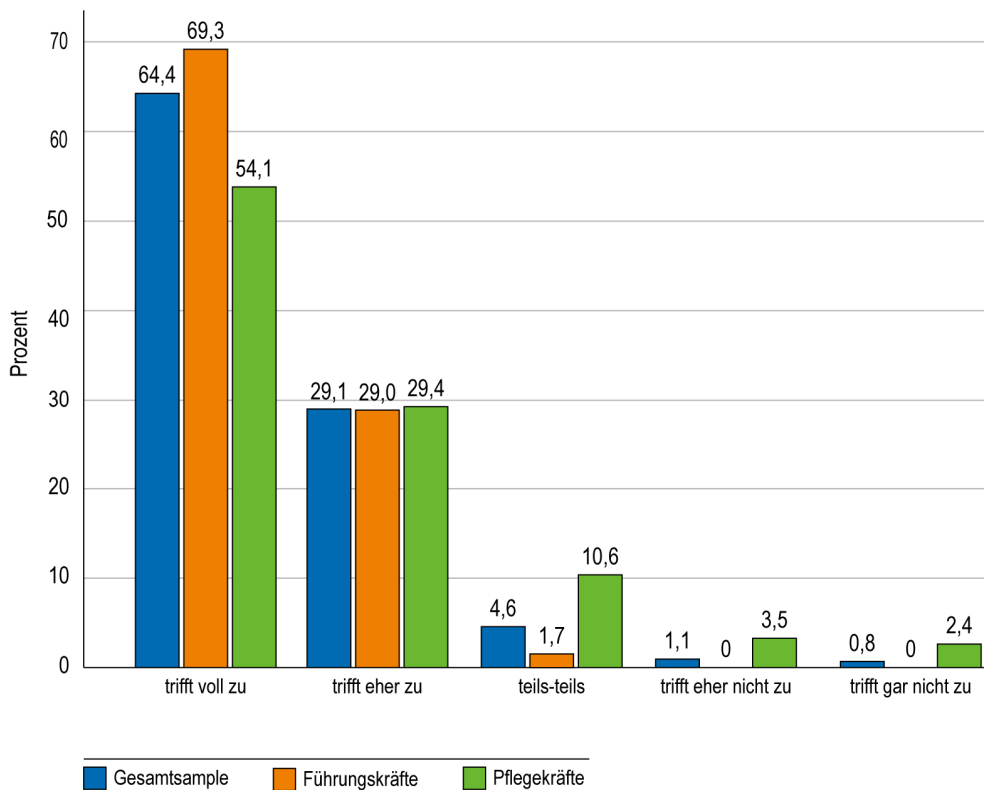


Abbildung 19: Die Führungskraft bringt die Mitarbeitenden dazu, Probleme aus verschiedenen Blickwinkeln zu betrachten (Häufigkeiten in Prozent)

Ein ähnliches Meinungsbild unter den beiden befragten Gruppen zeigt das Antwortverhalten zu der Aussage, dass die Führungskräfte den Mitarbeitenden die Zusage geben sollten, dass sie Vertrauen in ihre Fähigkeiten haben (Abbildung 20). Dies sahen 96,0% der Führungskräfte (MW = 1,43, SD = 0,59) und 88,2% der Pflegekräfte so (MW = 1,54, SD = 0,73). Die Ablehnung unter den Pflegekräften lag mit 1,2% niedriger als zuvor. Aber auch einige wenige Führungskräfte (0,6%) lehnten diese Aussage ab.

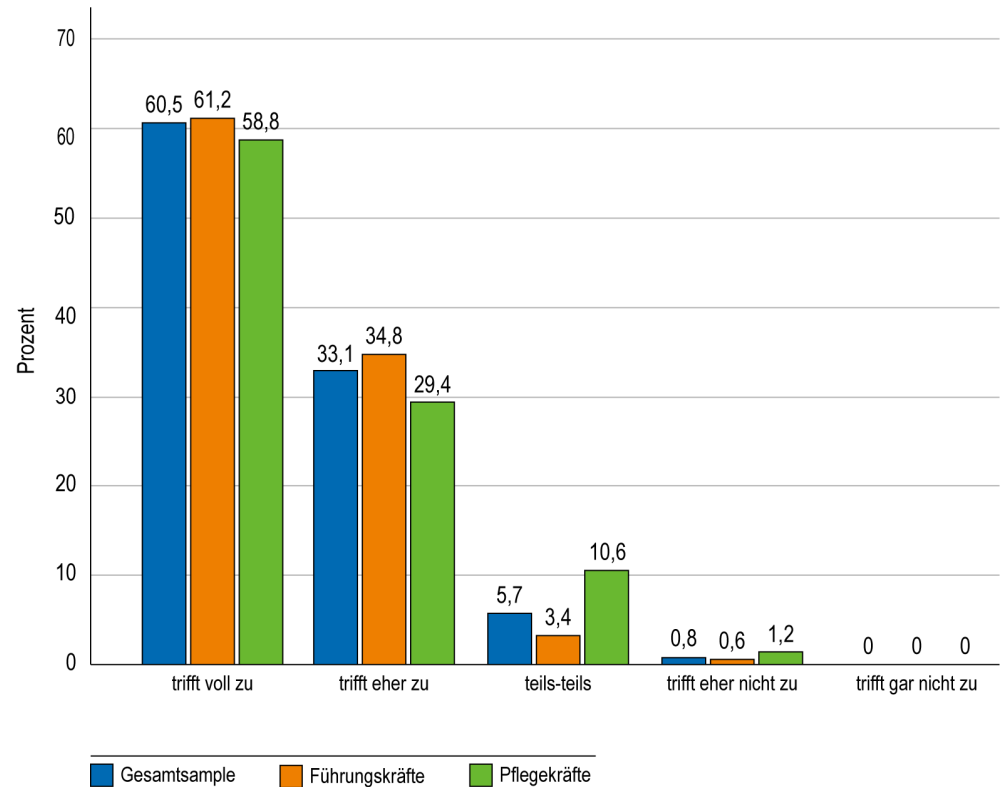


Abbildung 20: Die Führungskraft gibt den Mitarbeitenden die Zusicherung, dass sie bzw. er Vertrauen in ihre Fähigkeiten hat (Häufigkeiten in Prozent)

Auch die *übergreifende Zusammenarbeit mit anderen Bereichen* sollte eine Führungskraft fördern. Dieser Ansicht waren 95,0% der befragten Führungskräfte (MW = 1,39, SD = 0,58) und 86,7% der befragten Pflegekräfte (MW = 1,64, SD = 0,77). Niemand von den befragten Führungskräften hatte hier eine ablehnende Meinung, wohingegen 2,4% der befragten Pflegekräfte mit ‚trifft eher nicht zu‘ und ‚trifft gar nicht zu‘ antworteten (Abbildung 21).

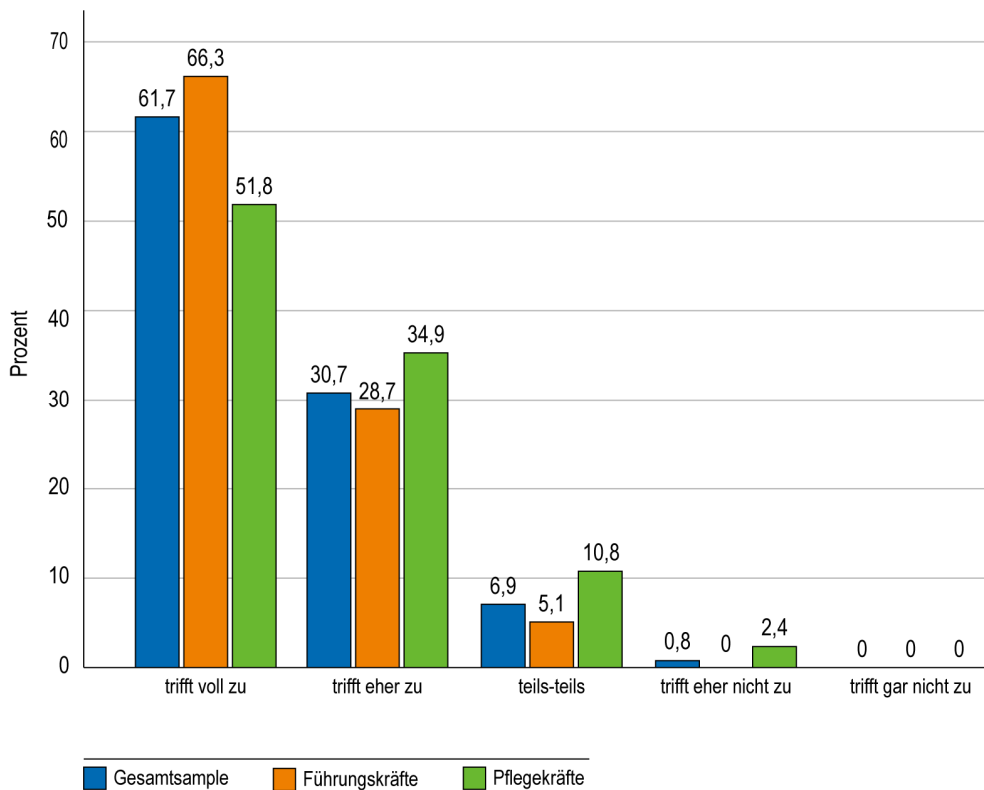


Abbildung 21: Die Führungskraft fördert die übergreifende Zusammenarbeit mit anderen Bereichen (Häufigkeiten in Prozent)

Dass die Förderung des Arbeitens im Team eine wichtige Kompetenz hinsichtlich der Personalführung zum professionellen Umgang mit zukünftigen Herausforderungen darstellt, zeigt sich im Antwortverhalten zu den nächsten beiden Items. So stimmten 98,3% der befragten Führungskräfte ($MW = 1,38$, $SD = 0,52$) und 82,3% der befragten Pflegekräfte der Aussage zu, dass die Führungskraft die *Wichtigkeit des Teamgeistes und ein gemeinsames Aufgabenverständnis* betonen sollte (Abbildung 22). Die Zustimmung unter den Pflegekräften ist damit zwar niedriger, aber dennoch als hoch zu beurteilen. Insgesamt 7,1% der Pflegekräfte meinten, dass die Aussage eher nicht oder gar nicht zutrifft ($MW = 1,74$, $SD = 0,99$). Niemand der Führungskräfte sah diese Aussage skeptisch. Auch zur offenen Frage des Itemblocks wurde auf den Aspekt der Förderung des Arbeitens im Team hingewiesen. Drei Personen (zwei Führungskräfte und eine Pflegekraft) äußerten, dass eine Führungskraft den Teamzusammenhalt stärken, die Diversität im Team unterstützen und die verschiedenen Charaktere im Team beachten sollte.

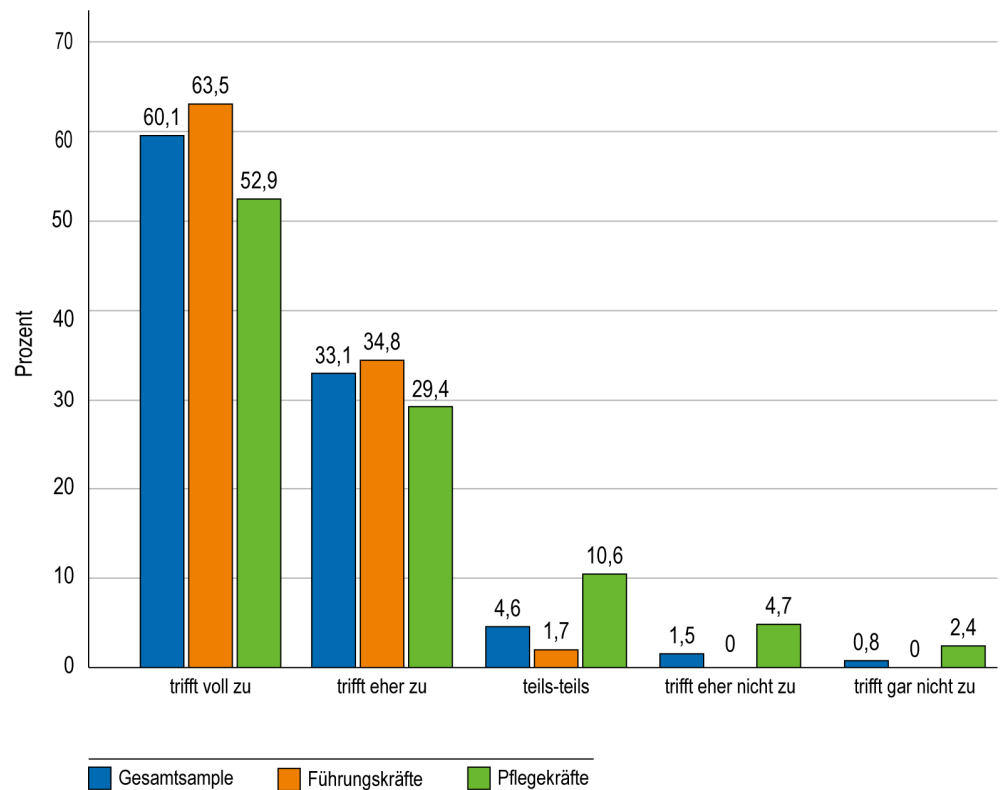


Abbildung 22: Die Führungskraft betont die Wichtigkeit von Teamgeist und einem gemeinsamen Aufgabenverständnis (Häufigkeiten in Prozent)

Die Zustimmung zur Aussage, dass Führungskräfte den *Wissensaustausch im Team fördern* sollten, liegt mit 93,3% unter den befragten Führungskräften (MW = 1,40, SD = 0,61) etwas niedriger, aber trotzdem im hohen Bereich (Abbildung 23). 83,5% der befragten Pflegekräfte gaben hier ihre Zustimmung an. 9,4% der Pflegekräfte antworteten mit ‚trifft eher nicht zu‘ und ‚trifft gar nicht zu‘ (MW = 1,69, SD = 1,07), womit diese Aussage das Item der Kategorie ist, welches die größte Ablehnung unter den Pflegekräften erfährt.

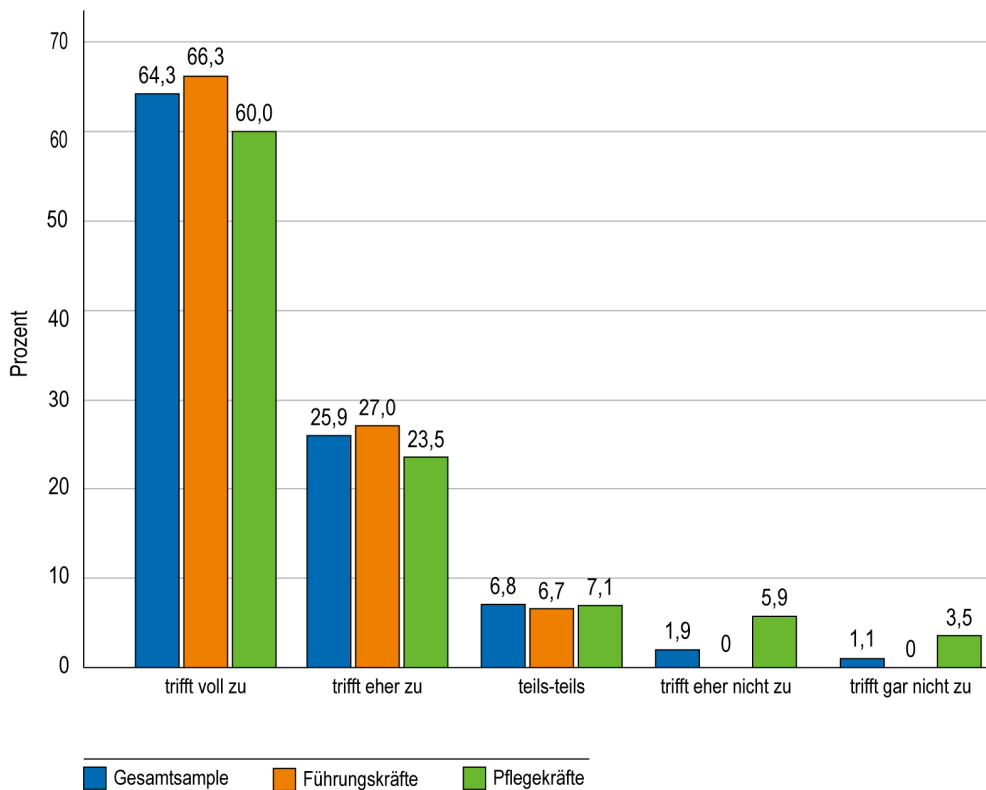


Abbildung 23: Die Führungskraft fördert den Wissensaustausch im Team, z. B. im Rahmen des Wundmanagements (Häufigkeiten in Prozent)

Auch der Aspekt, dass die *Führungskraft mit den Mitarbeitenden gemeinsame Erfahrungen im Hinblick auf Verbesserungsansätze bespricht*, wird von beiden befragten Gruppen als grundlegend erachtet (Abbildung 24). Die Zustimmung unter den Führungskräften liegt bei 96,0%, niemand lehnte die Aussage ab (MW = 1,42, SD = 0,57). Insgesamt 87,1% der Pflegekräfte antworteten zustimmend, 5,9% gaben ‚trifft eher nicht zu‘ und ‚trifft gar nicht zu‘ an (MW = 1,69, SD = 0,93).

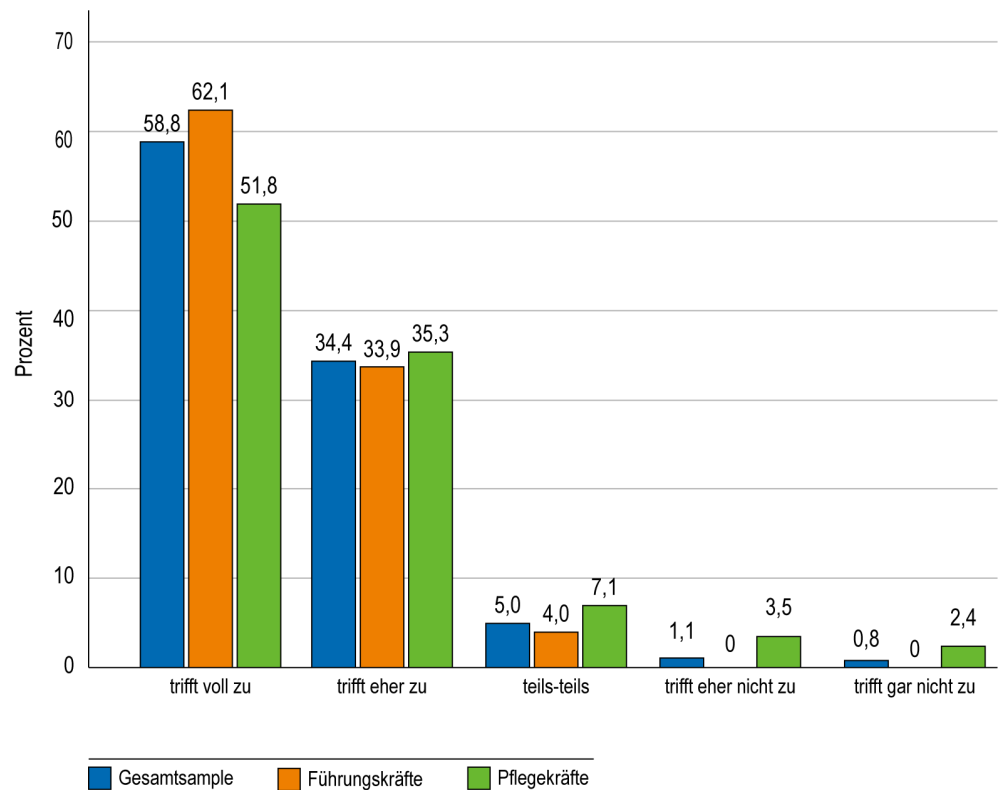


Abbildung 24: Die Führungskraft bespricht mit den Mitarbeitenden gemeinsame Erfahrungen im Hinblick auf Verbesserungsansätze (Häufigkeiten in Prozent)

Das Item „Die Führungskraft gibt den Mitarbeitenden Entscheidungsfreiheit in ihrem Arbeitsgebiet“ hat die, im Vergleich zu den anderen Items, geringste Zustimmung unter den befragten Führungskräften gefunden (Abbildung 25). Jedoch ist die Zustimmung mit 88,1 % immer noch als hoch zu beurteilen. 0,6 % der Führungskräfte lehnten diese Aussage ab. Das Item gehört auch bei den Pflegekräften zu den Items, welchen eher weniger zugestimmt wurde (84,7 % Zustimmung, 1,2 % Ablehnung). Die Ansichten hierzu ähneln sich in beiden Gruppen stark, da die Mittelwerte dicht beieinander liegen (Führungskräfte MW = 1,66, SD = 0,70; Pflegekräfte MW = 1,69, SD = 0,76). Zu diesem Item passen die offenen Antworten von vier Führungskräften und zwei Pflegekräften, welche der Ansicht sind, dass eine Führungskraft die Partizipation der Mitarbeitenden umsetzen sollte, indem diese z.B. bei Entscheidungen einbezogen werden oder ihnen Verantwortung übertragen wird.

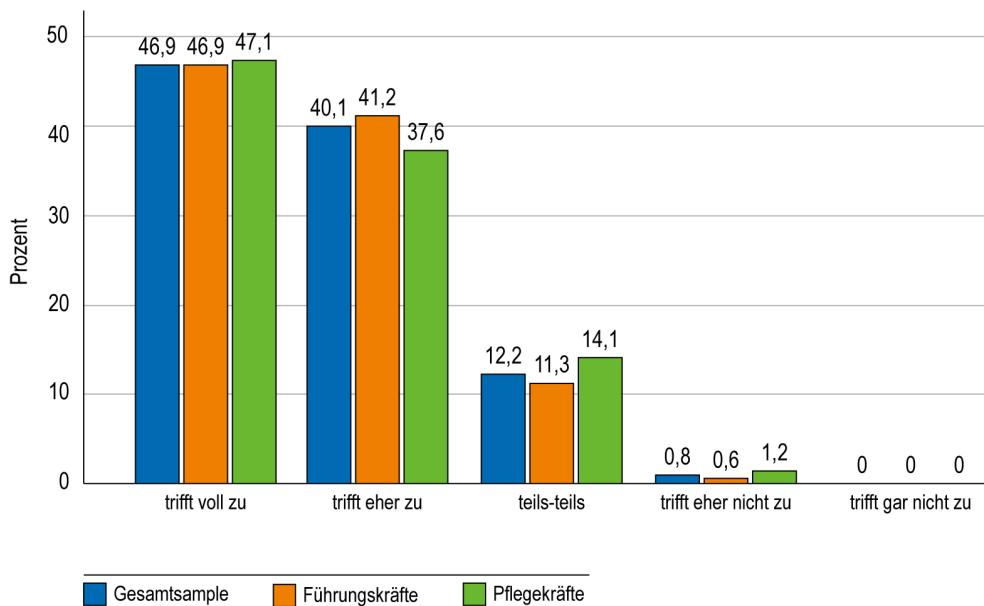


Abbildung 25: Die Führungskraft gibt den Mitarbeitenden Entscheidungsfreiheit in ihrem Arbeitsgebiet (Häufigkeiten in Prozent)

Zur offenen Frage nach weiteren Kompetenzen hinsichtlich der Personalführung zum professionellen Umgang mit zukünftigen Herausforderungen wurden Aspekte benannt, welche bereits im Fragebogen enthalten waren, aber z. T. auch darüber hinausführende Themen. Im Folgenden werden nur die offenen Antworten, die siebenmal und häufiger genannt worden sind, zusammenfassend wiedergegeben.

Wie bereits zur offenen Frage des ersten Itemblocks wurde auch hier erneut betont, dass eine Führungskraft *empathisch* sein sollte (neun Führungskräfte und sechs Pflegekräfte). Als weitere Eigenschaft wurden *Fairness und Gerechtigkeit* benannt. Vier befragte Führungskräfte und sechs Pflegekräfte führten aus, dass eine Führungskraft alle Mitarbeitenden gleichbehandeln und auf Gleichberechtigung achten sollte.

Zudem sollte eine Führungskraft *Zeit für die Mitarbeitenden haben, ansprechbar und präsent sein, auf ihre Anliegen eingehen sowie ein offenes Ohr für sie haben* (sieben Führungskräfte und eine Pflegekraft). Als weitere Skills wurden *Kommunikations- und Fachkompetenzen* benannt. Sieben Führungskräfte und zwei Pflegekräfte äußerten, dass eine Führungskraft offen, ehrlich, direkt und klar kommunizieren und sich dabei auf die verschiedenen Gesprächspartnerinnen und -partner einstellen sollte. Drei Führungskräfte und vier Pflegekräfte nannten als wichtige Fachkompetenzen Fähigkeiten in Personalführung, Projektmanagement, Recht, Datenschutz und Kenntnisse im pflegerischen Alltag.

5 Analytische Auswertungsergebnisse

Die bisher herausgearbeiteten Befragungsergebnisse werden nun statistisch unter analytischen Gesichtspunkten betrachtet. Zum einen wird mit Hilfe nicht-parametrischer Testverfahren untersucht, ob zwischen den beiden unterschiedenen Teilgruppen der Führungskräfte und Pflegekräfte *signifikante Unterschiede* hinsichtlich der Ausprägungen der ordinalskalierten Items (Variablen) zu den Eigenschaften und Kompetenzen von Führungskräften bestehen. Zum anderen wird faktorenanalytisch überprüft, ob aus der Gesamtzahl der insgesamt 32 Bewertungsisems *übergeordnete Faktoren (Komponenten)*, die eine möglichst stringente und aussagekräftige Bündelung von Führungseigenschaften ermöglichen, extrahiert werden können. Auch dies erfolgt für beide Teilgruppen des Samples getrennt.

5.1 Gruppenvergleiche mit Hilfe nicht-parametrischer Testverfahren

Die deskriptiven Auswertungen zu den Lage- und Verteilungsparametern zeigen, dass die Befragungsdaten in beiden Befragungsgruppen, die auch als unabhängige Teilsamples bezeichnet werden können, *nicht normalverteilt* sind. Als geeignetes Testverfahren für die Überprüfung von signifikanten Gruppenunterscheiden wurde deshalb der Mann-Whitney-U-Test als nicht-parametrisches Verfahren verwendet. Mit diesem Test wird überprüft, ob signifikante Unterschiede in der Lage von zwei Verteilungen bestehen oder nicht.

Tabelle 3 zeigt die Ergebnisse des Mann-Whitney-U-Tests für alle abgefragten 32 Items zu den Eigenschaften und Kompetenzen von Führungskräften. In zwölf Items, in denen die Nullhypothese abgelehnt werden kann, besteht ein signifikanter Unterschied im Antwortverhalten der befragten Führungskräfte und Pflegekräfte im Pflege- und Gesundheitsbereich. Diese Items sind blau hervorgehoben.

Tabelle 3: Ergebnisse der Gruppenvergleiche auf signifikante Unterschiede im Antwortverhalten von Führungskräften und Pflegekräften anhand des Mann-Whitney-U-Tests

Items	Signifikanz Gruppenvergleich ^{a,b}
„... ist jemand, zu der/zu dem andere den Kontakt bewusst suchen und pflegen“	,068
„... versteht es, andere zu begeistern“	,005
„... stellt eigene Interessen zurück, wenn es um das Wohl der Gruppe geht“	,102
„... handelt in einer Weise, die bei anderen Respekt erzeugt“	,561
„... vermittelt Vertrauen“	,004
„... ist da, wenn sie bzw. er gebraucht wird“	,250
„... formuliert eine überzeugende Zukunftsvision“	,000
„... prüft stets aufs Neue, ob zentrale/wichtige Anforderungen noch angemessen sind“	,055
„... sucht bei der Lösung von Problemen nach unterschiedlichen Perspektiven“	,052
„... schlägt neue Wege vor, wie Aufgaben/Aufträge bearbeitet werden können“	,020
„... spricht klar aus, was man erwarten kann, wenn die gesteckten Ziele erreicht bzw. nicht erreicht worden sind“	,092
„... beginnt sich erst um Probleme zu kümmern, wenn sie wirklich ernst geworden sind“	,514
„... spricht Fehler und kritische Punkte offen an“	,737
„... sieht Fehler vorwiegend als eine Chance zum Lernen“	,025
„... versucht sich nicht herauszuhalten, wenn wichtige Fragen anstehen“	,410
„... trifft schnell Entscheidungen“	,345
„... betont die Wichtigkeit von Teamgeist und einem gemeinsamen Aufgabenverständnis“	,013
„... fördert den allgemeinen Informationsaustausch im Team“	,003
„... fördert den Wissensaustausch im Team, z. B. im Rahmen des Wundmanagements“	,130
„... bringt die Mitarbeitenden dazu, Probleme aus verschiedenen Blickwinkeln zu betrachten“	,002
„... bespricht mit den Mitarbeitenden gemeinsame Erfahrungen im Hinblick auf Verbesserungsansätze“	,040
„... nimmt sich Zeit für Führung und dafür, Mitarbeitenden etwas beizubringen, oder schafft die Strukturen dafür“	,090
„... erkennt die individuellen Bedürfnisse und Fähigkeiten der Mitarbeitenden, mit denen sie bzw. er eng zusammenarbeitet“	,004
„... fördert die Mitarbeitenden, mit denen sie bzw. er eng zusammenarbeitet darin, ihre Stärken auszubauen“	,017
„... gibt den Mitarbeitenden nach Möglichkeit Chancen zur Weiterentwicklung ihrer Kenntnisse und Fähigkeiten, z.B. durch Weiterbildung“	,423
„... gibt den Mitarbeitenden Entscheidungsfreiheit in ihrem Arbeitsgebiet“	,804
„... setzt sich für die Bedürfnisse und Interessen der Mitarbeitenden ein“	,624
„... fördert die Vereinbarkeit von Beruf und Familie der Mitarbeitenden“	,769
„... traut den Mitarbeitenden zu, dass sie ihre Aufgaben gut bewältigen“	,826
„... gibt den Mitarbeitenden die Zusicherung, dass sie bzw. er Vertrauen in ihre Motivation hat“	,290
„... gibt den Mitarbeitenden die Zusicherung, dass sie bzw. er Vertrauen in ihre Fähigkeiten hat“	,417
„... fördert die übergreifende Zusammenarbeit mit anderen Bereichen“	,012

a. Das Signifikanzniveau ist ,050.

b. Asymptotische Signifikanz wird angezeigt.

blau = Nullhypothese abgelehnt; schwarz = Nullhypothese beibehalten

In Tabelle 4 sind die zwölf Items, bei denen signifikante Unterschiede zwischen den beiden Untersuchungsgruppen bestehen, mit den jeweiligen Lageparametern zur Verdeutlichung der Unterschiede im Grad der Zustimmung auf der verwendeten Likert-Skala zusammengestellt. Hier zeigt sich auch noch einmal, dass bei den Items zum Umgang und der Bewältigung der zukünftigen Herausforderungen der Grad der Zustimmung bei der Teilgruppe der Führungskräfte über dem der Pflegekräfte liegt. Dies lässt sich, wie schon im Kapitel 4 dargelegt, mit dem unterschiedlichen Rollenverständnis, den Verantwortlichkeiten und den Erfahrungen der Führungskräfte im Vergleich zu den Pflegekräften begründen.

Tabelle 4: Zusammenstellung der Items mit signifikanten Gruppenunterschieden

Items	Signifikanz Gruppenvergleich	Lageparameter Teilgruppe Führungskräfte	Lageparameter Teilgruppe Pflegekräfte
„... versteht es, andere zu begeistern“	,005	MW = 1,38 SD = 0,56 97,2% Zustimmung 2,3% teils, teils 0,6% Ablehnung	MW = 1,81 SD = 1,07 77,6% Zustimmung 14,1% teils, teils 8,2% Ablehnung
„... vermittelt Vertrauen“	,004	MW = 1,15 SD = 0,38 99,4% Zustimmung 0,6% teils, teils 0,0% Ablehnung	MW = 1,43 SD = 0,82 89,4% Zustimmung 7,1% teils, teils 3,6% Ablehnung
„... formuliert eine überzeugende Zukunftsvision“	,000	MW = 1,50 SD = 0,63 93,87% Zustimmung 5,7% teils, teils 0,6% Ablehnung	MW = 1,95 SD = 1,00 76,2% Zustimmung 15,5% teils, teils 8,4% Ablehnung
„... schlägt neue Wege vor, wie Aufgaben/Aufträge bearbeitet werden können“	,020	MW = 1,58 SD = 0,71 88,2% Zustimmung 11,2% teils, teils 0,6% Ablehnung	MW = 1,86 SD = 0,90 81,2% Zustimmung 12,9% teils, teils 5,9% Ablehnung
„... sieht Fehler vorwiegend als eine Chance zum Lernen“	,025	MW = 1,46 SD = 0,66 92,7% Zustimmung 6,2% teils, teils 1,1% Ablehnung	MW = 1,76 SD = 1,00 81,2% Zustimmung 11,8% teils, teils 7,1% Ablehnung
„... betont die Wichtigkeit von Teamgeist und einem gemeinsamen Aufgabenverständnis“	,013	MW = 1,38 SD = 0,52 98,3% Zustimmung 1,7% teils, teils 0,0% Ablehnung	MW = 1,74 SD = 0,99 82,3% Zustimmung 10,6% teils, teils 7,1% Ablehnung
„... fördert den allgemeinen Informationsaustausch im Team“	,003	MW = 1,29 SD = 0,49 98,3% Zustimmung 1,7% teils, teils 0,0% Ablehnung	MW = 1,61 SD = 0,87 89,4% Zustimmung 4,7% teils, teils 5,9% Ablehnung
„... bringt die Mitarbeitenden dazu, Probleme aus verschiedenen Blickwinkeln zu betrachten“	,002	MW = 1,32 SD = 0,50 98,3% Zustimmung 1,7% teils, teils 0,0% Ablehnung	MW = 1,71 SD = 0,96 83,5% Zustimmung 10,6% teils, teils 5,9% Ablehnung

„... bespricht mit den Mitarbeitenden gemeinsame Erfahrungen im Hinblick auf Verbesserungsansätze“	,040	MW = 1,42 SD = 0,57 96,0% Zustimmung 4,0% teils, teils 0,0% Ablehnung	MW = 1,69 SD = 0,93 87,1% Zustimmung 7,1% teils, teils 5,9% Ablehnung
„... erkennt die individuellen Bedürfnisse und Fähigkeiten der Mitarbeitenden, mit denen sie bzw. er eng zusammenarbeitet“	,004	MW = 1,25 SD = 0,47 98,3% Zustimmung 1,7% teils, teils 0,0% Ablehnung	MW = 1,62 SD = 1,00 85,9% Zustimmung 5,9% teils, teils 8,3% Ablehnung
„... fördert die Mitarbeitenden, mit denen sie bzw. er eng zusammenarbeitet darin, ihre Stärken auszubauen“	,017	MW = 1,25 SD = 0,46 99,4% Zustimmung 0,6% teils, teils 0,0% Ablehnung	MW = 1,56 SD = 0,94 88,1% Zustimmung 6,0% teils, teils 6,0% Ablehnung
„... fördert die übergreifende Zusammenarbeit mit anderen Bereichen“	,012	MW = 1,39 SD = 0,58 95,0% Zustimmung 5,1% teils, teils 0,0% Ablehnung	MW = 1,64 SD = 0,77 86,7% Zustimmung 10,8% teils, teils 2,4% Ablehnung

5.2 Extrahierung von übergeordneten Komponenten anhand von Faktorenanalysen

Ziel der Faktorenanalyse war es, aus der Gesamtzahl der insgesamt 32 zu bewertenden Items zu Führungskompetenzen übergeordnete Faktoren (Komponenten) zu extrahieren. Eine stringente und aussagekräftige Bündelung von Führungseigenschaften führt einerseits zu einer Datenstrukturierung und Datenreduktion, erleichtert aber andererseits auch die Dateninterpretation.

Für die Durchführung einer Faktorenanalyse ist es grundlegend, Gruppen von Items (Variablen) zu identifizieren, die hoch miteinander korrelieren. Hohe Korrelationen spielen eine entscheidende Rolle bei der Extrahierung von Faktoren. Ausschließlich anhand einer bivariaten Korrelationsmatrix kann aber keine Entscheidung in Bezug auf die Erklärung der Zusammenhänge zwischen den Variablen durch dahinterliegende Faktoren getroffen werden. Hilfreich hierfür ist das von Kaiser, Meyer und Olkin (KMO) entwickelte Standardprüfverfahren. Der KMO kann Werte zwischen 0 und 1 annehmen, wobei der KMO-Wert zum Fortfahren der Faktorenanalyse mindestens .60 betragen sollte.

Die Hauptkomponentenanalyse (Principal Component Analysis) ist das in SPSS übliche Verfahren zur Extraktion von Faktoren vor dem Hintergrund, dass ein möglichst hoher Anteil der Gesamtvarianz in den Variablen erklärt wird. Die so entdeckten Faktoren werden als übergeordnete Konstrukte (Komponenten) verstanden. Eine Faktorladung kennzeichnet die Korrelation zwischen einer Variablen und dem extrahierten Faktor. Theoretisch sind Werte zwischen -1 und +1 möglich, wobei der Wert der Faktorladung anzeigt, wie eng eine Variable mit einem Faktor zusammenhängt: Werte nahe 0 zeigen an, dass kaum ein Zusammenhang besteht. Je höher der Betrag, desto enger ist der Zusammenhang.

Im Folgenden werden die Ergebnisse der Faktorenanalysen in Form der rotierten Komponentenmatrix für die Teilgruppe der Pflegekräfte und der Führungskräfte dargestellt. Hierbei werden alle abgefragten 32 Items zu den Anforderungen an Führungskompetenzen im Pflege- und Gesundheitsbereich in Zeiten sich verändernder

Herausforderungen mit einbezogen. Die Begrenzung auf maximal vier zu extrahierende Faktoren erwies sich hierbei als eine Vorgabe, um eine überschaubare Anzahl von in sich trennscharfen Komponenten generieren zu können und eine in sich konsistent interpretierbare Zuordnung von miteinander zusammenhängenden Items zu ermöglichen.

5.2.1 Teilgruppe der Pflegekräfte

Wie aus Tabelle 5 ersichtlich, liefert die Faktorenanalyse für die Teilgruppe der Pflegekräfte statistisch signifikante Ergebnisse. Das Maß der Stichprobeneignung nach Kaiser-Meyer-Olkin liegt bei 0,76 und die erklärte Gesamtvarianz der vier extrahierten Faktoren bei 57,98 %.

Die vier extrahierten Faktoren bündeln jeweils spezifische Führungseigenschaften, die sich auf unterschiedliche Dimensionen von Führungsverhalten beziehen:

Faktor 1: Lösungsorientierung und Überzeugungskraft

Faktor 2: Teamorientierung und Kollegialität

Faktor 3: Mitarbeitendenmotivierung und -förderung

Faktor 4: Offenheit und Entscheidungsfähigkeit

Tabelle 5: Faktorenanalyse für die Teilgruppe der Pflegekräfte

Items	Komponenten			
	1	2	3	4
„... versteht es, andere zu begeistern“	,809	,075	,128	,107
„... formuliert eine überzeugende Zukunftsvision“	,739	,190	,213	,069
„... schlägt neue Wege vor, wie Aufgaben/Aufträge bearbeitet werden können“	,683	,183	,103	,141
„... vermittelt Vertrauen“	,664	,303	-,042	,515
„... sieht Fehler vorwiegend als eine Chance zum Lernen“	,646	,287	,087	,308
„... prüft stets aufs Neue, ob zentrale/wichtige Anforderungen noch angemessen sind“	,616	,272	,024	,295
„... handelt in einer Weise, die bei anderen Respekt erzeugt“	,598	,189	,014	,043
„... sucht bei der Lösung von Problemen nach unterschiedlichen Perspektiven“	,587	,482	-,075	,242
„... spricht klar aus, was man erwarten kann, wenn die gesteckten Ziele erreicht bzw. nicht erreicht worden sind“	,587	,323	,228	,211
„... stellt eigene Interessen zurück, wenn es um das Wohl der Gruppe geht“	,580	,059	,078	-,134
„... beginnt sich erst um Probleme zu kümmern, wenn sie wirklich ernst geworden sind“	-,402	-,276	-,021	-,069
„... erkennt die individuellen Bedürfnisse und Fähigkeiten der Mitarbeitenden, mit denen sie bzw. er eng zusammenarbeitet“	,077	,810	,087	,077

„... fördert die Mitarbeitenden, mit denen sie bzw. er eng zusammenarbeitet darin, ihre Stärken auszubauen“	,046	,795	-,003	,254
„... bespricht mit den Mitarbeitenden gemeinsame Erfahrungen im Hinblick auf Verbesserungsansätze“	,349	,774	,267	,072
„... gibt den Mitarbeitenden nach Möglichkeit Chancen zur Weiterentwicklung ihrer Kenntnisse und Fähigkeiten, z. B. durch Weiterbildung“.	,247	,765	,047	,183
„... nimmt sich Zeit für Führung und dafür, Mitarbeitenden etwas beizubringen, oder schafft die Strukturen dafür“	,429	,729	,131	-,132
„... fördert den Wissensaustausch im Team, z. B. im Rahmen des Wundmanagements“	,334	,706	,107	-,123
„... bringt die Mitarbeitenden dazu, Probleme aus verschiedenen Blickwinkeln zu betrachten“	,427	,697	,319	,051
„... fördert den allgemeinen Informationsaustausch im Team“	,479	,636	,121	-,008
„... betont die Wichtigkeit von Teamgeist und einem gemeinsamen Aufgabenverständnis“	,525	,559	,255	-,069
„... setzt sich für die Bedürfnisse und Interessen der Mitarbeitenden ein“	,153	,433	,424	,026
„... gibt den Mitarbeitenden die Zusicherung, dass sie bzw. er Vertrauen in ihre Fähigkeiten hat“	,035	,164	,800	-,041
„... gibt den Mitarbeitenden die Zusicherung, dass sie bzw. er Vertrauen in ihre Motivation hat“	,161	,087	,773	-,053
„... traut den Mitarbeitenden zu, dass sie ihre Aufgaben gut bewältigen“	,041	,136	,765	,037
„... fördert die Vereinbarkeit von Beruf und Familie der Mitarbeitenden“	,175	,060	,696	,232
„... gibt den Mitarbeitenden Entscheidungsfreiheit in ihrem Arbeitsgebiet“	-,047	-,044	,594	,142
„... fördert die übergreifende Zusammenarbeit mit anderen Bereichen“	,358	,311	,589	-,071
„... ist jemand, zu der/zum dem andere den Kontakt bewusst suchen und pflegen“	,080	,021	,281	,681
„... trifft schnell Entscheidungen“	,140	-,199	-,077	,643
„... spricht Fehler und kritische Punkte offen an“	,551	,173	,106	,583
„... versucht sich nicht herauszuhalten, wenn wichtige Fragen anstehen“	,050	,209	-,129	,579
„... ist da, wenn sie bzw. er gebraucht wird“	,067	,065	,186	,519

Extraktionsmethode: Hauptkomponentenanalyse

Rotationsmethode: Varimax mit Kaiser-Normalisierung

Rotation in sieben Iterationen konvergiert

Maß der Stichprobeneignung nach Kaiser-Meyer-Olkin: 0,757.

Signifikanz nach Bartlett: 0,000

Erklärte Gesamtvarianz der vier extrahierten Faktoren: 57,978%

5.2.2 Teilgruppe der Führungskräfte

Die Ergebnisse für die Faktorenanalyse der Teilgruppe der Führungskräfte fallen ebenfalls statistisch signifikant aus (Tabelle 6). Für das Maß der Stichprobeneignung nach Kaiser-Meyer-Olkin wird ein Wert von 0,82 errechnet. Die erklärte Gesamtvarianz der vier extrahierten Faktoren liegt bei 41,56 %.

In der Faktorenanalyse werden hoch miteinander korrelierenden Items folgenden Dimensionen von Führungsverhalten zugeordnet:

Faktor 1: Zielorientierung und Kollegialität

Faktor 2: Mitarbeitendenorientierung und Vertrauen

Faktor 3: Kommunikationsfähigkeit

Faktor 4: Entscheidungsfähigkeit

Tabelle 6: Faktorenanalyse für die Teilgruppe der Führungskräfte

Items	Komponenten			
	1	2	3	4
„... sucht bei der Lösung von Problemen nach unterschiedlichen Perspektiven“	,692	-,005	-,091	,133
„... prüft stets aufs Neue, ob zentrale/wichtige Anforderungen noch angemessen sind“	,679	,086	,215	-,018
„... fördert die Mitarbeitenden, mit denen sie bzw. er eng zusammenarbeitet darin, ihre Stärken auszubauen“	,620	,185	,042	,194
„... schlägt neue Wege vor, wie Aufgaben/Aufträge bearbeitet werden können“.	,574	,133	-,179	,317
„... fördert die übergreifende Zusammenarbeit mit anderen Bereichen“	,534	,322	,313	,112
„... nimmt sich Zeit für Führung und dafür, Mitarbeitenden etwas beizubringen, oder schafft die Strukturen dafür“	,528	,264	,280	-,099
„... fördert den Wissensaustausch im Team, z.B. im Rahmen des Wundmanagements“	,496	,396	,231	-,177
„... formuliert eine überzeugende Zukunftsvision“	,490	,018	,398	,211
„... spricht klar aus, was man erwarten kann, wenn die gesteckten Ziele erreicht bzw. nicht erreicht worden sind“	,485	-,057	,043	,402
„... erkennt die individuellen Bedürfnisse und Fähigkeiten der Mitarbeitenden, mit denen sie bzw. er eng zusammenarbeitet“.	,482	,330	-,019	-,036
„... bespricht mit den Mitarbeitenden gemeinsame Erfahrungen im Hinblick auf Verbesserungsansätze“	,440	,378	,271	,041
„... bringt die Mitarbeitenden dazu, Probleme aus verschiedenen Blickwinkeln zu betrachten“	,406	,377	,376	,044
„... gibt den Mitarbeitenden die Zusicherung, dass sie bzw. er Vertrauen in ihre Motivation hat“	,279	,675	,146	,232
„... fördert die Vereinbarkeit von Beruf und Familie der Mitarbeitenden“	,377	,623	,082	-,085

„... setzt sich für die Bedürfnisse und Interessen der Mitarbeitenden ein“	-,019	,601	,109	,277
„... ist da, wenn sie bzw. er gebraucht wird“	,035	,550	-,009	,015
„... gibt den Mitarbeitenden die Zusicherung, dass sie bzw. er Vertrauen in ihre Fähigkeiten hat“	,354	,536	,161	,240
„... gibt den Mitarbeitenden Entscheidungsfreiheit in ihrem Arbeitsgebiet“	,239	,512	-,131	,303
„... traut den Mitarbeitenden zu, dass sie ihre Aufgaben gut bewältigen“	,240	,507	-,096	,454
„... stellt eigene Interessen zurück, wenn es um das Wohl der Gruppe geht“	-,081	,503	,291	,046
„... betont die Wichtigkeit von Teamgeist und einem gemeinsamen Aufgabenverständnis“	,184	,496	,175	,086
„... fördert den allgemeinen Informationsaustausch im Team“	,302	,360	,181	,094
„... handelt in einer Weise, die bei anderen Respekt erzeugt“	-,090	-,101	,610	,182
„... versteht es, andere zu begeistern“	,202	,204	,585	,054
„... vermittelt Vertrauen“	,270	,085	,527	-,047
„... gibt den Mitarbeitenden nach Möglichkeit Chancen zur Weiterentwicklung ihrer Kenntnisse und Fähigkeiten, z. B. durch Weiterbildung“	,150	,217	,413	,167
„... ist jemand, zu der/zu dem andere den Kontakt bewusst suchen und pflegen“.	-,036	,302	,374	,221
„... beginnt sich erst um Probleme zu kümmern, wenn sie wirklich ernst geworden sind“	,022	-,039	-,314	,205
„... versucht sich nicht herauszuhalten, wenn wichtige Fragen anstehen“	,082	,142	,092	,656
„... trifft schnell Entscheidungen“	-,148	,254	-,060	,617
„... spricht Fehler und kritische Punkte offen an“	,247	,072	,246	,578
„... sieht Fehler vorwiegend als eine Chance zum Lernen“	,287	,138	,189	,380

Extraktionsmethode: Hauptkomponentenanalyse.

Rotationsmethode: Varimax mit Kaiser-Normalisierung.

Die Rotation ist in neun Iterationen konvergiert.

Maß der Stichprobeneignung nach Kaiser-Meyer-Olkin: 0,820.

Signifikanz nach Bartlett: 0,000

Erklärte Gesamtvarianz der vier extrahierten Faktoren: 41,559%

5.2.3 Vergleich und Interpretation der Ergebnisse der Faktorenanalysen

Die Faktorenanalysen erweisen sich bei der Extrahierung von Komponenten bei beiden Teilgruppen als statistisch aussagekräftig und plausibel interpretierbar. In Tabelle 7 findet sich dazu eine systematische Zusammenstellung.

Tabelle 7: Gegenüberstellung der extrahierten Komponenten für beide Teilgruppen

	Teilgruppe der Pflegekräfte	Teilgruppe der Führungskräfte
Faktor 1	Lösungsorientierung und Überzeugungskraft	Zielorientierung und Kollegialität
Faktor 2	Teamorientierung und Kollegialität	Mitarbeitendenorientierung und Vertrauen
Faktor 3	Mitarbeitendenmotivierung und -förderung	Kommunikationsfähigkeit
Faktor 4	Offenheit und Entscheidungsfähigkeit	Entscheidungsfähigkeit

Es zeigen sich gewisse Ähnlichkeiten, aber auch Unterschiede zwischen der Gruppe der Pflegekräfte und der Führungskräfte. Auffallender Unterschied ist, dass nur bei der Gruppe der Führungskräfte ein Faktor generiert worden ist, der sich auf die Kommunikationsfähigkeit bezieht. Dies hängt vermutlich mit dem Rollenverständnis von Führungskräften zusammen und der Notwendigkeit, Mitarbeitende argumentativ vom eigenen Tun zu überzeugen und mitzunehmen.

6 Zusammenfassung und Ausblick

Die deskriptiven und analytischen Auswertungen der Online-Befragung von Pflege- und Führungskräften im Pflege- und Gesundheitsbereich liefern wichtige Erkenntnisse zu den Anforderungen an die Führungskompetenzen in Zeiten sich verändernder Rahmenbedingungen. Für beide Befragungsgruppen zeigen sich Bewertungsmuster bei den abgefragten insgesamt 32 Items, die eng mit dem Konzept der transaktionalen Führung (New Leadership) zusammenhängen.

Bei den *deskriptiven Auswertungen* zur Einschätzung von allgemeinen Führungseigenschaften zum professionellen Umgang mit zukünftigen Herausforderungen zeigt sich eine große Übereinstimmung bei den beiden Befragtengruppen. Demnach sollte eine Führungskraft

- Vertrauen vermitteln,
- empathisch und wertschätzend sein,
- kommunikativ und ansprechbar sein,
- begeisterungsfähig sein,
- offen und flexibel für neue Ideen und Vorschläge sein,
- bei der Lösung von Problemen unterschiedliche Perspektiven berücksichtigen,
- entscheidungsfreudig und durchsetzungsfähig sein sowie
- Fehler als Lernchance sehen.

Die befragten Führungskräfte wie die Pflegekräfte weisen auch eine relativ hohe Übereinstimmung bei der Einschätzung der Bedeutsamkeit von Führungskompetenzen auf, die mit der Personalführung in herausfordernden Zeiten zusammenhängen. Führungskräfte sollten danach

- einem partizipativen Führungsstil verpflichtet sein,
- Mitarbeitenden die Zusicherung geben, dass sie Vertrauen in ihre Fähigkeiten haben,
- die Stärken der Mitarbeitenden wahrnehmen und fördern,
- Mitarbeitenden Möglichkeiten zur Weiterentwicklung ihrer Fähigkeiten und Fertigkeiten geben,
- Voraussetzungen für Teamarbeit schaffen und Formen des gemeinsamen Arbeitens fördern sowie
- die Wichtigkeit des Teamgeistes hervorheben und auf ein gemeinsames Aufgabenverständnis hinwirken.

Es zeigten sich in den deskriptiven Auswertungen bei einem erheblichen Teil der insgesamt 32 Items große Ähnlichkeiten in der Richtung des Antwortverhaltens der beiden Teilgruppen im Sample. Deutlich wurden dabei aber auch Unterschiede in der Skalenausprägung. Deshalb wurde im Rahmen der *analytischen Auswertungen* der Frage nachgegangen, ob zwischen den befragten Führungskräften und Pflegekräften signifikante Unterschiede hinsichtlich der Ausprägungen der ordinalskalierten Items zu den Eigenschaften und Kompetenzen von Führungskräften bestehen. Mann-Whitney-U-Tests erbrachten für insgesamt zwölf Items signifikante Gruppenunterschiede, die mit den unterschiedlichen Perspektiven und dem divergierenden

Rollenverständnis der beiden Gruppen sowie den Verantwortlichkeiten und den Erfahrungen von Führungskräften im Vergleich zu Pflegekräften zusammenhängen. Führungskräfte äußern sich vor dem Hintergrund ihres eigenen Rollenverständnisses und nehmen diesbezügliche Bewertungen der abgefragten Eigenschaften und Kompetenzen vor. Die befragten Pflegekräfte bewerten im Gegensatz dazu die abgefragten Aspekte aus ihrer professionellen Rolle gegenüber Personen, die Führungsaufgaben wahrnehmen.

Im Rahmen der analytischen Auswertungen wurde auch überprüft, ob aus der Gesamtzahl der insgesamt 32 zu bewertenden Items übergeordnete Faktoren (Komponenten) extrahiert werden können, die eine möglichst stringente und aussagekräftige Bündelung von Führungseigenschaften ermöglichen. Die Faktorenanalysen erbrachten für beide Teilgruppen signifikante Ergebnisse. Von den insgesamt jeweils vier generierten Komponenten fokussieren drei Faktoren auf Führungseigenschaften, die mit Ziel-, Lösungs- und Teamorientierung sowie der Motivierung und -förderung von Mitarbeitenden zusammenhängen. Nur für die befragte Teilgruppe der Führungskräfte wurde der Faktor Kommunikationsfähigkeit extrahiert, was sicherlich damit zusammenhängt, dass Führungskräfte aus ihrem Rollenverständnis heraus in besonderer Weise gefordert sind, Mitarbeitende kommunikativ und argumentativ vom eigenen Tun zu überzeugen.

Die Untersuchungsergebnisse machen deutlich, welches Führungsverhalten im Pflege- und Gesundheitsbereich notwendig ist, um professionell mit den zukünftigen Herausforderungen umgehen zu können. Gefordert sind Führungskompetenzen, die es ermöglichen, Pfleg- und Gesundheitseinrichtungen multiperspektivisch, strategisch vorausschauend und ergebnisorientiert zu betrachten, zu analysieren und zu steuern. Darüber hinaus bedarf es Methoden- und Sozialkompetenzen, die zur Gestaltung von Veränderungsprozessen gerade auch in Krisenzeiten und zum integrativ-partizipativen Umgang mit den Mitarbeitenden befähigen.

In weiterführenden Arbeiten wird es darum gehen, den Einfluss intervenierender Variablen wie Alter, Geschlecht, Bildungsabschluss, Dauer der Betriebszugehörigkeit und Einrichtungsgröße auf das Antwortverhalten beider Befragungsgruppen zu untersuchen. Ein wichtiges Arbeitsfeld besteht darüber hinaus in der Ableitung von Schlussfolgerungen aus den Untersuchungsergebnissen, die auf eine inhaltlich-curriculare Anpassung der Aus-, Fort- und Weiterbildung von Führungskräften im Pflege- und Gesundheitsbereich abzielen.

Literaturverzeichnis

- BAuA (Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin) (Hrsg.) (2010). *Gute Pflege in der Führung* (2. Aufl.). Dortmund.
- BMAS (Bundesministerium für Arbeit und Soziales) (2017). *Weißbuch Arbeiten 4.0*. https://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/Publikationen/a883-weissbuch.pdf;jsessionid=5CD3E0D9A32450C1F5D53706FDA5ABC4.delivery2-replication?__blob=publicationFile&v=1 [28.11.2022].
- Christiansen, M. (2020). Arbeitsorganisation und Führungskultur. In K. Jacobs, A. Kuhlmeier, S. Greß, J. Klauber & A. Schwinger (Hrsg.), *Pflegereport 2019. Mehr Personal in der Langzeitpflege – aber woher* (S. 123 – 136)? Springer.
- Destatis (2022a). *Gesundheitspersonalrechnung 2020. Gesundheitspersonal: Deutschland, Jahre, Einrichtungen, Geschlecht*. <https://www-genesis.destatis.de/genesis/online?operation=previous&levelindex=1&step=1&titel=Ergebnis&levelid=1659085366748&acceptscookies=false#abreadcrumb> [15.01.2023].
- Destatis (2022b). *Gesundheitspersonalrechnung 2020. Gesundheitspersonal in 1.000. Gliederungsmerkmale: Jahre, Deutschland, Alter, Beschäftigungsart, Beruf*. https://www.gbe-bund.de/gbe/pkg_isgbe5.prc_menu_olap?p_uid=gast&p_aid=63399655&p_sprache=D&p_help=0&p_indnr=96&p_indsp=51294&p_i-typ=H&p_fid= [15.01.2023].
- Erpenbeck, J. (2010). Kompetenzen – eine begriffliche Klärung. In V. Heyse, J. Erpenbeck & S. Ortmann (Hrsg.), *Grundstrukturen menschlicher Kompetenzen. Praxiserprobte Konzepte und Instrumente* (S. 13 – 20). Waxmann.
- Felfe, J. & Goihl, K. (2014). *Deutscher Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ). Zusammenstellung sozialwissenschaftlicher Items und Skalen (ZIS)*. <https://doi.org/10.6102/zis22>
- Felfe, J. (2015). Transformationale Führung: Neue Entwicklungen. In J. Felfe (Hrsg.), *Trends der psychologischen Führungsforschung. Neue Konzepte, Methoden* (S. 39 – 54). Hogrefe.
- Golombek, D. & Dangel, M. (2018). Leadership als persönliche Führungshaltung. Das höchste Gut eines Unternehmens sind die Mitarbeiter. *Pflegezeitschrift*, 71(9), 34 – 36.
- Helmold, M. (2022). *Leadership. Agile, virtuelle und globale Führungskonzepte in Zeiten von neuen Megatrends*. Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-36364-2>
- Heyna, P. & Fittkau, K.-H. (2012). *Transformationale Führung kompakt. Genese, Theorie, Empirie, Kritik*. Springer Gabler.
- Hofmann, J., Piele, A. & Piele, C. (2019). *New Work – Best Practices und Zukunftsmodelle: Arbeit von morgen heute gestalten*. Fraunhofer IAO.
- Krey, C. (2021). *SOLUTE-Studie – Gender von Führungskräften in der Pflege*. https://www.solute-recruiting.de/wp-content/uploads/2021/02/2021-02-10_Ergebnisse-Gender-Studie.pdf [15.01.2023].
- Mayring, P. (2022). *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken* (13. Aufl.). Beltz.

- Meyer, K. (2021). *Multimodales Stressmanagement. Rüstzeug für nachhaltige Stabilität und Balance in der VUCA-Welt*. Springer.
- Paul, T. & Schyns, B. (2014). *Individualisierter Führungsstil. Zusammenstellung sozialwissenschaftlicher Items und Skale (ZIS)*. <https://doi.org/10.6102/zis24>
- Questback (2016). *Modularer Muster-Fragebogen zur Mitarbeiterbefragung*. <https://www.questback.com/assets/de/files/Infografiken/Mitarbeiterbefragung-Muster-Modular-Questback-2016.pdf> [31.01.2023].
- Schiering, W. (o.J.). *Fragebogen Führungsgespräch*. <http://www.schiering.org/arhilfen/allgem/fuehrung.htm> [31.01.2023].
- Statistika (2022). *Geschlechteranteil in Führungspositionen im Pflegebereich in Deutschland nach Sektoren im Jahr 2016*. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/596073/umfrage/geschlechteranteil-in-fuehrungspositionen-in-der-pflege-in-deutschland-nach-sektoren/> [15.01.2023].
- Thomson, B., Steidelmüller, C., Schröder, T., Wittmers, A., Pundt, F. & Weber, C. (2020). Der Zusammenhang organisationaler Rahmenbedingungen und Gesundheit bei Führungskräften und Beschäftigten. Projekt F2436: „Führung und Organisation im Wandel“. *ASU*, 55 (Sonderheft), 3 – 42.
- Unger, F., Sann, U. & Martin, C. (2022). *Personalführung in Organisationen der Sozialwirtschaft. Ein Studienbuch*. Springer VS. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-36119-8>
- Weber, C., Thomson, B., Pundt, F. (2018). *Die Notwendigkeit von Führung in einer digitalisierten Arbeitswelt – eine Netnografie*. *BAuA: Fokus*. https://www.baua.de/DE/Angebote/Publicationen/Fokus/Fuehrung-Netnografie.pdf?__blob=publicationFile&v=1 [28.11.2022]

Anhang

Anhang 1: Fragebogen für Führungskräfte

Anhang 2: Fragebogen für Pflegekräfte

Anhang 3: Lageparameter zu den Items der Befragungsblöcke aufgelistet in der Reihenfolge des Fragebogens

Anhang 1: Fragebogen für Führungskräfte

EvaSys Onlineumfrage - Anmeldebildschirm

EvaSys
Survey Automation Suite

Hamburger Fern-Hochschule

Sehr geehrte Führungskräfte von Gesundheits- und Pflegeeinrichtungen,

mit der vorliegenden Befragung unterstützen Sie unsere Studien zur Forschungsfrage "Welche Führungskompetenzen und Eigenschaften halten Pflegekräfte und Führungskräfte in der Pflege für erforderlich, um mit den aktuellen und zukünftigen Herausforderungen umgehen zu können?".

Für Ihre Mithilfe bedanken wir uns bereits an dieser Stelle. Für Rückfragen stehen wir Ihnen jederzeit gerne zur Verfügung.

Mit freundlichen Grüßen

HFH • Hamburger Fern-Hochschule
Fachbereich Gesundheit und Pflege
Alter Teichweg 21
22081 Hamburg

1 Allgemeine Angaben

Zunächst möchten wir Sie bitten, uns einige Angaben zu **Ihrer Person** und zu **Ihrer beruflichen Tätigkeit** zu machen.

1.1 Geschlecht
 weiblich männlich divers

1.2 Alter in Jahren

1.3 Höchster Bildungsabschluss
 Mittlere Reife / Mittlerer Schulabschluss
 Polytechnische Oberschule
 Fachhochschulreife
 Abitur
 Hochschulabschluss (Fachhochschule, Universität)
 Promotion
 sonstiger Abschluss

1.4 In welcher Einrichtung des Gesundheitswesens sind Sie tätig?
 Krankenhaus, Klinikum Stationäre Pflegeeinrichtung
 Teilstationäre Pflegeeinrichtung Ambulanter Pflegedienst
 Vorsorge- / Rehaklinik sonstige Einrichtung

1.5 Wie lautet Ihre genaue Stellenbezeichnung?

1.6 Wie viele Mitarbeitende sind in Ihrer Einrichtung tätig?
 ≤ 10 Beschäftigte 11 – 50 Beschäftigte
 51 – 250 Beschäftigte ≥ 251 Beschäftigte
 nicht bekannt

1.7 Wie viele Jahre sind Sie in der derzeitigen Einrichtung beschäftigt?
(Anzahl in Jahren)

1.8 Wie viele Jahre sind Sie als Führungskraft tätig?
(Anzahl in Jahren)

1.9 Für wie viele Mitarbeitende sind Sie verantwortlich?
(Anzahl der Mitarbeitenden)

2 Angaben zur Forschungsfrage

Bitte schätzen Sie ein, welche Eigenschaften und Kompetenzen eine Führungskraft haben sollte, um mit **zukünftigen Herausforderungen** für Gesundheits- und Pflegeeinrichtungen professionell umgehen zu können.

Die Führungskraft

2.1 ... ist jemand, zu der / zu dem andere den Kontakt bewusst suchen und pflegen.
 trifft voll zu trifft gar nicht zu

2.2 ... versteht es, andere zu begeistern.
 trifft voll zu trifft gar nicht zu

https://evaluation.hamburger-fh.de/evaSYS/index.php?mc=online/index/preview&fm=447&nl_langID=0&nl_lang=de_gmc&PHPSESSID=f10b765f9b3ec0c945624b3228ead9e&ONLINEID=26.10.2021.10.00.02

EvaSys Onlineumfrage - Anmeldebildschirm

2.3	... stellt eigene Interessen zurück, wenn es um das Wohl der Gruppe geht.	trifft voll zu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	trifft gar nicht zu
2.4	... handelt in einer Weise, die bei anderen Respekt erzeugt.	trifft voll zu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	trifft gar nicht zu
2.5	... vermittelt Vertrauen.	trifft voll zu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	trifft gar nicht zu
2.6	... ist da, wenn sie bzw. er gebraucht wird.	trifft voll zu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	trifft gar nicht zu
2.7	... formuliert eine überzeugende Zukunftsvision.	trifft voll zu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	trifft gar nicht zu
2.8	... prüft stets aufs Neue, ob zentrale/wichtige Anforderungen noch angemessen sind.	trifft voll zu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	trifft gar nicht zu
2.9	... sucht bei der Lösung von Problemen nach unterschiedlichen Perspektiven.	trifft voll zu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	trifft gar nicht zu
2.10	... schlägt neue Wege vor, wie Aufgaben/Aufträge bearbeitet werden können.	trifft voll zu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	trifft gar nicht zu
2.11	... spricht klar aus, was man erwarten kann, wenn die gesteckten Ziele erreicht bzw. nicht erreicht worden sind.	trifft voll zu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	trifft gar nicht zu
2.12	... beginnt sich erst um Probleme zu kümmern, wenn sie wirklich ernst geworden sind.	trifft voll zu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	trifft gar nicht zu
2.13	... spricht Fehler und kritische Punkte offen an.	trifft voll zu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	trifft gar nicht zu
2.14	... sieht Fehler vorwiegend als eine Chance zum Lernen.	trifft voll zu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	trifft gar nicht zu
2.15	... versucht sich nicht herauszuhalten, wenn wichtige Fragen anstehen.	trifft voll zu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	trifft gar nicht zu
2.16	... trifft schnell Entscheidungen.	trifft voll zu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	trifft gar nicht zu

2.17 Welche weiteren Eigenschaften bzw. Kompetenzen sollte Ihrer Meinung nach eine Führungskraft haben?

Nun beurteilen Sie bitte, welche speziellen Kompetenzen eine Führungskraft hinsichtlich der **Personalführung** haben sollte, um mit zukünftigen Herausforderungen für Gesundheits- und Pflegeeinrichtungen professionell umgehen zu können.

Die Führungskraft

2.18	... betont die Wichtigkeit von Teamgeist und einem gemeinsamen Aufgabenverständnis.	trifft voll zu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	trifft gar nicht zu
2.19	... fördert den allgemeinen Informationsaustausch im Team.	trifft voll zu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	trifft gar nicht zu
2.20	... fördert den Wissensaustausch im Team, z. B. im Rahmen des Wundmanagements.	trifft voll zu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	trifft gar nicht zu
2.21	... bringt die Mitarbeitenden dazu, Probleme aus verschiedenen Blickwinkeln zu betrachten.	trifft voll zu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	trifft gar nicht zu
2.22	... bespricht mit den Mitarbeitenden gemeinsame Erfahrungen im Hinblick auf Verbesserungsansätze.	trifft voll zu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	trifft gar nicht zu
2.23	... nimmt sich Zeit für Führung und dafür, Mitarbeitenden etwas beizubringen, oder schafft die Strukturen dafür.	trifft voll zu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	trifft gar nicht zu

https://evaluation.hamburger-fh.de/evasyz/index.php?mca=online/index/preview&fmiid=447&nLangID=0&Lang=de_ger&PHPSESSID=f10b7b5f6b3ec0c945624b3228ea49e&ONLINEID={26.10.2021.10.00.02}

EvaSys Onlineumfrage - Anmeldebildschirm

2.24	... erkennt die individuellen Bedürfnisse und Fähigkeiten der Mitarbeitenden, mit denen sie bzw. er eng zusammenarbeitet.	trifft voll zu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	trifft gar nicht zu
2.25	... fördert die Mitarbeitenden, mit denen sie bzw. er eng zusammenarbeitet darin, ihre Stärken auszubauen.	trifft voll zu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	trifft gar nicht zu
2.26	... gibt den Mitarbeitenden nach Möglichkeit Chancen zur Weiterentwicklung ihrer Kenntnisse und Fähigkeiten, z.B. durch Weiterbildung.	trifft voll zu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	trifft gar nicht zu
2.27	... gibt den Mitarbeitenden Entscheidungsfreiheit in ihrem Arbeitsgebiet.	trifft voll zu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	trifft gar nicht zu
2.28	... setzt sich für die Bedürfnisse und Interessen der Mitarbeitenden ein.	trifft voll zu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	trifft gar nicht zu
2.29	... fördert die Vereinbarkeit von Beruf und Familie der Mitarbeitenden.	trifft voll zu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	trifft gar nicht zu
2.30	... traut den Mitarbeitenden zu, dass sie ihre Aufgaben gut bewältigen.	trifft voll zu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	trifft gar nicht zu
2.31	... gibt den Mitarbeitenden die Zusicherung, dass sie bzw. er Vertrauen in ihre Motivation hat.	trifft voll zu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	trifft gar nicht zu
2.32	... gibt den Mitarbeitenden die Zusicherung, dass sie bzw. er Vertrauen in ihre Fähigkeiten hat.	trifft voll zu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	trifft gar nicht zu
2.33	... fördert die übergreifende Zusammenarbeit mit anderen Bereichen.	trifft voll zu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	trifft gar nicht zu
2.34	Welche weiteren speziellen Kompetenzen sollte Ihrer Meinung nach eine Führungskraft hinsichtlich der Personalführung haben?							
2.35	Haben Sie weiterführende oder ergänzende Anmerkungen zu weiteren (ggf. noch nicht im Fragebogen thematisierten) Faktoren, die in der Pflege entscheidend sind oder ggf. entscheidend sein werden, um aktuellen und zukünftigen Herausforderungen adäquat begegnen zu können?							
3 Datenschutzhinweis								
<p>Die Hamburger Fern-Hochschule gGmbH nimmt den Schutz Ihrer Daten sehr ernst und hält sich strikt an die Regeln der Datenschutzgesetze. Die im Fragebogen gewonnenen Daten werden nach den gesetzlichen Datenschutzbestimmungen erhoben und verarbeitet, absolut vertraulich behandelt und nicht an Dritte weitergegeben. Die Beantwortung aller Fragen ist freiwillig und anonym. Mit dem Ausfüllen des Fragebogens geben Sie Ihr Einverständnis für die Speicherung, Verarbeitung und Verwendung der im Fragebogen erhobenen Daten zum Zwecke der Auswertung und Maßnahmenplanung.</p>								
Ganz herzlichen Dank für Ihre Unterstützung!								
<input type="button" value="Fenster schließen"/>								
Lizenziert an Hamburger Fern-Hochschule gGmbH - EvaSys V7.1 (2153) - Copyright © 2018 Electric Paper Evaluationssysteme GmbH. Alle Rechte vorbehalten.								
https://evaluation.hamburger-fh.de/evasy/index.php?mca=online/index/preview&fmid=447&nLangID=0&Lang=de_qmc&PHFSESSID=f10b7b5f0b3ec0c945624b32288ed9e&ONLINEID=[26.10.2021.10.00.02]								

Anhang 2: Fragebogen für Pflegekräfte

EvaSys Onlineumfrage - Anmeldebildschirm

EvaSys
Survey Automation Suite

Hamburger Fern-Hochschule

Sehr geehrte Damen, sehr geehrte Herren,
mit der vorliegenden Befragung unterstützen Sie unsere Studien zur Forschungsfrage
"Welche Führungskompetenzen und Eigenschaften halten Pflegekräfte und Führungskräfte in der Pflege für erforderlich, um mit den aktuellen und zukünftigen Herausforderungen umgehen zu können?"

Für Ihre Mithilfe bedanken wir uns bereits an dieser Stelle. Für Rückfragen stehen wir Ihnen jederzeit gerne zur Verfügung.
Mit freundlichen Grüßen

HFH • Hamburger Fern-Hochschule
Fachbereich Gesundheit und Pflege
Alter Teichweg 21
22081 Hamburg

1 Allgemeine Angaben

Zunächst möchten wir Sie bitten, uns einige Angaben zu **Ihrer Person** und zu **Ihrer beruflichen Tätigkeit** zu machen.

1.1 Geschlecht
 weiblich männlich divers

1.2 Alter in Jahren

1.3 Höchster Bildungsabschluss
 Mittlere Reife / Mittlerer Schulabschluss
 Polytechnische Oberschule
 Fachhochschulreife
 Abitur
 Hochschulabschluss (Fachhochschule, Universität)
 Promotion
 sonstiger Abschluss

1.4 In welcher Einrichtung des Gesundheitswesens sind Sie tätig?
 Krankenhaus, Klinikum Stationäre Pflegeeinrichtung
 Teilstationäre Pflegeeinrichtung Ambulanter Pflegedienst
 Vorsorge- / Rehaklinik sonstige Einrichtung

1.5 Wie lautet Ihre genaue Stellenbezeichnung?

1.6 Wie viele Mitarbeitende sind in Ihrer Einrichtung tätig?
 ≤ 10 Beschäftigte 11 – 50 Beschäftigte
 51 – 250 Beschäftigte ≥ 251 Beschäftigte
 nicht bekannt

1.7 Wie viele Jahre sind Sie in der derzeitigen Einrichtung beschäftigt?
(Anzahl in Jahren)

1.8 Für wie viele Mitarbeitende ist Ihre Führungskraft verantwortlich?
(Anzahl der Mitarbeitenden)

2 Angaben zur Forschungsfrage

Bitte schätzen Sie ein, welche Eigenschaften und Kompetenzen eine Führungskraft haben sollte, um mit **zukünftigen Herausforderungen** für Gesundheits- und Pflegeeinrichtungen professionell umgehen zu können.

Die Führungskraft

2.1 ... ist jern and, zu der / zu dem andere den Kontakt bewusst suchen und pflegen.
trifft voll zu trifft gar nicht zu

2.2 ... versteht es, andere zu begeistern.
trifft voll zu trifft gar nicht zu

2.3 ... stellt eigene Interessen zurück, wenn es um das Wohl der Gruppe geht.
trifft voll zu trifft gar nicht zu

[https://evaluation.hamburger-fh.de/evasyf/index.php?nc=online/index/preview&fm=44&nLangID=0&dLang=de_gmc&PHPSESSID=f1067b5f8b3e0c945624b33228ea39e&ONLINEID=\[26.10.2021.09:57.03\]](https://evaluation.hamburger-fh.de/evasyf/index.php?nc=online/index/preview&fm=44&nLangID=0&dLang=de_gmc&PHPSESSID=f1067b5f8b3e0c945624b33228ea39e&ONLINEID=[26.10.2021.09:57.03])

EvaSys Onlineumfrage - Anmeldebildschirm

2.4	... handelt in einer Weise, die bei anderen Respekt erzeugt.	trifft voll zu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	trifft gar nicht zu
2.5	... vermittelt Vertrauen.	trifft voll zu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	trifft gar nicht zu
2.6	... ist da, wenn sie bzw. er gebraucht wird.	trifft voll zu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	trifft gar nicht zu
2.7	... formuliert eine überzeugende Zukunftsvision.	trifft voll zu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	trifft gar nicht zu
2.8	... prüft stets aufs Neue, ob zentrale/wichtige Anforderungen noch angemessen sind.	trifft voll zu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	trifft gar nicht zu
2.9	... sucht bei der Lösung von Problemen nach unterschiedlichen Perspektiven.	trifft voll zu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	trifft gar nicht zu
2.10	... schlägt neue Wege vor, wie Aufgaben/Aufträge bearbeitet werden können.	trifft voll zu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	trifft gar nicht zu
2.11	... spricht klar aus, was man erwarten kann, wenn die gesteckten Ziele erreicht bzw. nicht erreicht worden sind.	trifft voll zu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	trifft gar nicht zu
2.12	... beginnt sich erst um Probleme zu kümmern, wenn sie wirklich ernst geworden sind.	trifft voll zu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	trifft gar nicht zu
2.13	... spricht Fehler und kritische Punkte offen an.	trifft voll zu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	trifft gar nicht zu
2.14	... sieht Fehler vorwiegend als eine Chance zum Lernen.	trifft voll zu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	trifft gar nicht zu
2.15	... versucht nicht sich herauszuhalten, wenn wichtige Fragen anstehen.	trifft voll zu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	trifft gar nicht zu
2.16	... trifft schnell Entscheidungen.	trifft voll zu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	trifft gar nicht zu

2.17 Welche weiteren Eigenschaften bzw. Kompetenzen sollte Ihrer Meinung nach eine Führungskraft haben?

Nun beurteilen Sie bitte, welche speziellen Kompetenzen eine Führungskraft hinsichtlich der **Personalführung** haben sollte, um mit zukünftigen Herausforderungen für Gesundheits- und Pflegeeinrichtungen professionell umgehen zu können.

Die Führungskraft

2.18	... betont die Wichtigkeit von Teamgeist und einem gemeinsamen Aufgabenverständnis.	trifft voll zu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	trifft gar nicht zu
2.19	... fördert den allgemeinen Informationsaustausch im Team.	trifft voll zu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	trifft gar nicht zu
2.20	... fördert den Wissensaustausch im Team, z. B. im Rahmen des Wundmanagements.	trifft voll zu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	trifft gar nicht zu
2.21	... bringt die Mitarbeitenden dazu, Probleme aus verschiedenen Blickwinkeln zu betrachten.	trifft voll zu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	trifft gar nicht zu
2.22	... bespricht mit den Mitarbeitenden gemeinsame Erfahrungen im Hinblick auf Verbesserungsansätze.	trifft voll zu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	trifft gar nicht zu
2.23	... nimmt sich Zeit für Führung und dafür, Mitarbeitenden etwas beizubringen, oder schafft die Strukturen dafür.	trifft voll zu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	trifft gar nicht zu
2.24	... erkennt die individuellen Bedürfnisse und Fähigkeiten der Mitarbeitenden, mit denen sie bzw. er eng zusammenarbeitet.	trifft voll zu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	trifft gar nicht zu

[https://evaluation.hamburger-fh.de/evasy/index.php?mca=online/index/preview&fmid=448&nLangID=0&slang=de_qmc&PHFSESSIONID=f10b7b5f0b3e0c945624b32288ed9e&ONLINEID=\[26.10.2021.09:57.03\]](https://evaluation.hamburger-fh.de/evasy/index.php?mca=online/index/preview&fmid=448&nLangID=0&slang=de_qmc&PHFSESSIONID=f10b7b5f0b3e0c945624b32288ed9e&ONLINEID=[26.10.2021.09:57.03])

EvaSys Onlineumfrage - Anmeldebildschirm

2.25 ... fördert die Mitarbeitenden, mit denen sie bzw. er eng zusammenarbeitet darin, ihre Stärken auszubauen.	trifft voll zu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	trifft gar nicht zu
2.26 ... gibt den Mitarbeitenden nach Möglichkeit Chancen zur Weiterentwicklung ihrer Kenntnisse und Fähigkeiten, z.B. durch Weiterbildung.	trifft voll zu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	trifft gar nicht zu
2.27 ... gibt den Mitarbeitenden Entscheidungsfreiheit in ihrem Arbeitsgebiet.	trifft voll zu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	trifft gar nicht zu
2.28 ... setzt sich für die Bedürfnisse und Interessen der Mitarbeitenden ein.	trifft voll zu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	trifft gar nicht zu
2.29 ... fördert die Vereinbarkeit von Beruf und Familie der Mitarbeitenden.	trifft voll zu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	trifft gar nicht zu
2.30 ... traut den Mitarbeitenden zu, dass sie ihre Aufgaben gut bewältigen.	trifft voll zu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	trifft gar nicht zu
2.31 ... gibt den Mitarbeitenden die Zusicherung, dass sie bzw. er Vertrauen in ihre Motivation hat.	trifft voll zu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	trifft gar nicht zu
2.32 ... gibt den Mitarbeitenden die Zusicherung, dass sie bzw. er Vertrauen in ihre Fähigkeiten hat.	trifft voll zu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	trifft gar nicht zu
2.33 ... fördert die übergreifende Zusammenarbeit mit anderen Bereichen.	trifft voll zu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	trifft gar nicht zu
2.34 Welche weiteren speziellen Kompetenzen sollte Ihrer Meinung nach eine Führungskraft hinsichtlich der Personalführung haben?	<input type="text"/>						
2.35 Haben Sie weiterführende oder ergänzende Anmerkungen zu weiteren (ggf. noch nicht im Fragebogen thematisierten) Faktoren, die in der Pflege entscheidend sind oder ggf. entscheidend sein werden, um aktuellen und zukünftigen Herausforderungen adäquat begegnen zu können?	<input type="text"/>						

3 Datenschutzhinweis

Die Hamburger Fern-Hochschule gGmbH nimmt den Schutz Ihrer Daten sehr ernst und hält sich strikt an die Regeln der Datenschutzgesetze. Die im Fragebogen gewonnenen Daten werden nach den gesetzlichen Datenschutzbestimmungen erhoben und verarbeitet, absolut vertraulich behandelt und nicht an Dritte weitergegeben. Die Beantwortung aller Fragen ist freiwillig und anonym. Mit dem Ausfüllen des Fragebogens geben Sie Ihr Einverständnis für die Speicherung, Verarbeitung und Verwendung der im Fragebogen erhobenen Daten zum Zwecke der Auswertung und Maßnahmenplanung.

Ganz herzlichen Dank für Ihre Unterstützung!

Lizenziert an Hamburger Fern-Hochschule gGmbH - EvaSys V7.1 (2163) - Copyright © 2018 Electric Paper Evaluationssysteme GmbH. Alle Rechte vorbehalten.

https://evaluation.hamburger-fh.de/evasyz/index.php?mca=online/index/preview&formid=44&nLangID=0&Lang=de_ger&PHPSESSID=f10b7b5f6b3ec0c945624b3228ea49e&ONLINEID={26.10.2021.09:57.03}

Anhang 3: Lageparameter zu den Items der Befragungsblöcke aufgelistet in der Reihenfolge des Fragebogens

	Gesamt	Führungskräfte	Pflegekräfte
Einschätzung der Eigenschaften und Kompetenzen zum professionellen Umgang mit zukünftigen Herausforderungen			
Die Führungskraft...			
ist jemand, zu der bzw. dem andere den Kontakt bewusst suchen und pflegen.	MW = 1,64 SD = 0,78	MW = 1,57 SD = 0,68	MW = 1,81 SD = 0,94
verstehet es, andere zu begeistern.	MW = 1,52 SD = 0,79	MW = 1,38 SD = 0,56	MW = 1,81 SD = 1,07
stellt eigene Interessen zurück, wenn es um das Wohl der Gruppe geht.	MW = 2,18 SD = 0,99	MW = 2,10 SD = 0,90	MW = 2,36 SD = 1,13
handelt in einer Weise, die bei anderen Respekt erzeugt.	MW = 1,57 SD = 0,73	MW = 1,54 SD = 0,70	MW = 1,62 SD = 0,80
vermittelt Vertrauen.	MW = 1,24 SD = 0,57	MW = 1,15 SD = 0,38	MW = 1,43 SD = 0,82
ist da, wenn sie bzw. er gebraucht wird.	MW = 1,47 SD = 0,69	MW = 1,42 SD = 0,62	MW = 1,58 SD = 0,82
formuliert eine überzeugende Zukunftsvision.	MW = 1,65 SD = 0,80	MW = 1,50 SD = 0,63	MW = 1,95 SD = 1,00
prüft stets aufs Neue, ob zentrale/wichtige Anforderungen noch angemessen sind.	MW = 1,54 SD = 0,77	MW = 1,44 SD = 0,61	MW = 1,74 SD = 1,00
sucht bei der Lösung von Problemen nach unterschiedlichen Perspektiven.	MW = 1,39 SD = 0,66	MW = 1,31 SD = 0,52	MW = 1,55 SD = 0,86
schlägt neue Wege vor, wie Aufgaben/Aufträge bearbeitet werden können.	MW = 1,67 SD = 0,79	MW = 1,58 SD = 0,71	MW = 1,86 SD = 0,90
spricht klar aus, was man erwarten kann, wenn die gesteckten Ziele erreicht bzw. nicht erreicht worden sind.	MW = 1,65 SD = 0,79	MW = 1,57 SD = 0,67	MW = 1,83 SD = 0,98
beginnt sich erst um Probleme zu kümmern, wenn sie wirklich ernst geworden sind.	MW = 4,02 SD = 1,04	MW = 4,08 SD = 0,92	MW = 3,87 SD = 1,24
spricht Fehler und kritische Punkte offen an.	MW = 1,53 SD = 0,76	MW = 1,52 SD = 0,65	MW = 1,66 SD = 0,95
sieht Fehler vorwiegend als eine Chance zum Lernen.	MW = 1,56 SD = 0,80	MW = 1,46 SD = 0,66	MW = 1,76 SD = 1,00
versucht sich nicht herauszuhalten, wenn wichtige Fragen anstehen.	MW = 1,65 SD = 1,01	MW = 1,62 SD = 0,99	MW = 1,73 SD = 1,05
trifft schnell Entscheidungen.	MW = 2,41 SD = 0,89	MW = 2,36 SD = 0,85	MW = 2,52 SD = 0,96
Einschätzung der Kompetenzen hinsichtlich Personalführung zum professionellen Umgang mit zukünftigen Herausforderungen			
Die Führungskraft...			
betont die Wichtigkeit von Teamgeist und einem gemeinsamen Aufgabenverständnis.	MW = 1,50 SD = 0,73	MW = 1,38 SD = 0,52	MW = 1,74 SD = 0,99
fördert den allgemeinen Informationsaustausch im Team.	MW = 1,39 SD = 0,66	MW = 1,29 SD = 0,49	MW = 1,61 SD = 0,87

	Gesamt	Führungskräfte	Pflegekräfte
fördert den Wissensaustausch im Team, z.B. im Rahmen des Wundmanagements.	MW = 1,50 SD = 0,80	MW = 1,40 SD = 0,61	MW = 1,69 SD = 1,07
bringt die Mitarbeitenden dazu, Probleme aus verschiedenen Blickwinkeln zu betrachten.	MW = 1,45 SD = 0,71	MW = 1,32 SD = 0,50	MW = 1,71 SD = 0,96
bespricht mit den Mitarbeitenden gemeinsame Erfahrungen im Hinblick auf Verbesserungsansätze.	MW = 1,51 SD = 0,72	MW = 1,42 SD = 0,57	MW = 1,69 SD = 0,93
nimmt sich Zeit für Führung und dafür, Mitarbeitenden etwas beizubringen, oder schafft die Strukturen dafür.	MW = 1,41 SD = 0,70	MW = 1,32 SD = 0,52	MW = 1,59 SD = 0,95
erkennt die individuellen Bedürfnisse und Fähigkeiten der Mitarbeitenden, mit denen sie bzw. er eng zusammenarbeitet.	MW = 1,37 SD = 0,71	MW = 1,25 SD = 0,47	MW = 1,62 SD = 1,00
fördert die Mitarbeitenden, mit denen sie bzw. er eng zusammenarbeitet darin, ihre Stärken auszubauen.	MW = 1,35 SD = 0,66	MW = 1,25 SD = 0,46	MW = 1,56 SD = 0,94
gibt den Mitarbeitenden nach Möglichkeit Chancen zur Weiterentwicklung ihrer Kenntnisse und Fähigkeiten, z.B. durch Weiterbildung.	MW = 1,21 SD = 0,54	MW = 1,17 SD = 0,41	MW = 1,30 SD = 0,74
gibt den Mitarbeitenden Entscheidungsfreiheit in ihrem Arbeitsgebiet.	MW = 1,67 SD = 0,72	MW = 1,66 SD = 0,70	MW = 1,69 SD = 0,76
setzt sich für die Bedürfnisse und Interessen der Mitarbeitenden ein.	MW = 1,56 SD = 0,65	MW = 1,57 SD = 0,65	MW = 1,54 SD = 0,67
fördert die Vereinbarkeit von Beruf und Familie der Mitarbeitenden.	MW = 1,59 SD = 0,72	MW = 1,58 SD = 0,67	MW = 1,61 SD = 0,82
traut den Mitarbeitenden zu, dass sie ihre Aufgaben gut bewältigen.	MW = 1,50 SD = 0,67	MW = 1,48 SD = 0,62	MW = 1,54 SD = 0,75
gibt den Mitarbeitenden die Zusicherung, dass sie bzw. er Vertrauen in ihre Motivation hat.	MW = 1,61 SD = 0,74	MW = 1,57 SD = 0,70	MW = 1,69 SD = 0,80
gibt den Mitarbeitenden die Zusicherung, dass sie bzw. er Vertrauen in ihre Fähigkeiten hat.	MW = 1,47 SD = 0,64	MW = 1,43 SD = 0,59	MW = 1,54 SD = 0,73
fördert die übergreifende Zusammenarbeit mit anderen Bereichen.	MW = 1,47 SD = 0,66	MW = 1,39 SD = 0,58	MW = 1,64 SD = 0,77