

Die Attraktivität einer Führungsposition im Gesundheitswesen

Wir freuen uns über jede Form von Rückmeldung zu den dargestellten Ergebnissen:

SP Kommunikation Beratung – Training – Coaching

Hasweg 31

25436 Tornesch

04122 98 56 977

pablocki@sp-kommunikation.de

EVITA SCHLIEMANN Coaching | Training | Beratung

Walfängerstraße 12

25335 Elmshorn

04121 70 20 122

post@evita-schliemann.de

Das Gesundheitswesen erlebt ständig Umbrüche und muss sich entsprechend anpassen. Dieses gilt vor allem auch für die Führungskräfte, die u.a. den Generationswechsel in der Belegschaft aktiv steuern müssen. Hinzu kommt, dass in den nächsten Jahren vermehrt junge Führungskräfte die Verantwortung für die Unternehmen übernehmen werden. Egal ob dieses auf der Einrichtungsleitungs- oder der Teamleitungsebene sein wird. Die Medien berichten von einer veränderten Haltung gegenüber der Berufsausübung und den Unternehmen. Besonders die Mitarbeitenden der Generationen „Y“ und „Z“ wollen im Gegensatz zu den Generationen „Babyboomer“ und „X“ eine andere Form der „Work-Life-Balance“. Studien zeigen auf, dass die jüngeren Mitarbeitenden ihren Fokus stärker auf das Privatleben legen und sich nicht für die Unternehmen „aufopfern“ wollen. Was bedeutet dieser Gedanke für die Zukunft der nächsten Führungsgeneration?

Im Rahmen unserer Befragung im zweiten Halbjahr 2023 gingen wir der Frage danach nach, wie die Führungskräfte aus den verschiedenen Generationen ihre derzeitige Situation bewerten. Dies insbesondere vor dem Hintergrund, dass Führungskräfte nicht nur sich selbst, sondern auch die ihnen anvertrauten Mitarbeitenden führen und managen müssen.

Deshalb haben wir die Teilnehmenden der Befragung gebeten, uns zu drei folgenden Themen ihre Einschätzungen rückzumelden:

1. Was sind für Sie Attraktivitätsfaktoren, um aus Ihrer Sicht eine Führungsposition bekleiden zu können?
2. Finden Sie diese Faktoren in Ihrem Unternehmen wieder?
3. Welche Eigenschaften sollte eine Führungskraft aus Ihrer Sicht „mitbringen“, um erfolgreich führen zu können?

Zur Segmentierung der Daten wurden die Mitarbeitenden noch zu ihrer Position und ihrem Arbeitsort (stationär/teilstationär/ambulant) befragt.

Die Ergebnisse

Es wurden in der Zeit vom 09. August 2023 bis zum 17. November 2023 insgesamt 267 Mitarbeitende aus dem Gesundheitswesen zu ihrer persönlichen Einschätzung zum Thema „Attraktivität einer Führungsposition im Gesundheitswesen“ befragt. Die Befragung erfolgte in erster Linie im Rahmen von Inhouseschulungen, Fort- und Weiterbildungen oder auf Kongressen, bei denen die Teilnehmenden gebeten wurden, einen Fragenbogen mit den oben beschriebenen Fragestellungen (Details siehe Anhang) auszufüllen. Dieses geschah auf freiwilliger Basis und wurde circa von einem Drittel der Teilnehmenden wahrgenommen. Dabei war es unerheblich, welches Thema die Inhouseschulung selbst hatte. Bei den Fort- und Weiterbildungen wurden gezielt Führungskräfte befragt, um möglichst gezielte Aussagen zu erhalten.

Die dargestellten Ergebnisse spiegeln die Wahrnehmungsdaten, je nach Position, wider. Es wurde dabei eine Trennung zwischen ambulanten und stationären (voll- und teilstationär) Angeboten vorgenommen.

Der Hauptteil besteht aus der differenzierten Auswertung der einzelnen Fragestellungen. Diese werden im ersten Schritt in der Gesamtverteilung und den Unterschieden zwischen Mitarbeitenden aus den ambulanten oder stationären Bereichen betrachtet. Danach werden die Ergebnisse noch einmal nach den jeweiligen Positionen der Mitarbeitenden unterschieden. Es werden jeweils die Mittelwertsvergleiche herangezogen.

Eine abschließende Diskussion der Ergebnisse und ein kritischer Ausblick geben Hinweise auf mögliche Entwicklungsmaßnahmen für die Organisationen. Des Weiteren werden Hinweise für mögliche Verifizierungs- bzw. Validierungsmaßnahmen auf der Grundlage der dargestellten Befragung gegeben.

Die Stichprobe

Insgesamt nahmen 267 Personen an der Befragung teil. Die Teilnehmenden wurden gebeten, ihre Position und ihre Form des Arbeitgebers (vollstationär usw.) zu benennen.

In welcher Form von Einrichtung sind die Befragten tätig?

Position	Summe	Anteil
Vollstationäre Einrichtung	153	57%
Ambulanter Dienst	76	28%
Teilstationäre Einrichtung	14	5%
Krankenhaus	5	2%
keine Angabe	19	7%
Summe	267	100%

Tabelle 1: Die Verteilung der Einrichtungen

Von den insgesamt 267 Umfrageteilnehmenden sind über die Hälfte in vollstationären Einrichtungen tätig. Rund ein Drittel arbeitet im ambulanten Dienst und die restlichen befragten Personen sind in teilstationären Einrichtungen (5%) oder in Krankenhäusern (2%) tätig. In 7% der Fragebögen wurde keine Angabe zur Form der Einrichtung gemacht.

Wie ist die Verteilung der Geschlechter unter den Umfrageteilnehmenden?

Position	Summe	Anteil
Frauen	206	77%
Männer	52	19%
keine Angabe	9	3%
Summe	267	100%

Tabelle 2: Die Verteilung nach Geschlechtern

77% der befragten Personen sind weiblich, 19% sind männlich und 3% haben keine Angaben gemacht.

In welchen Positionen arbeiten die Umfrageteilnehmenden, wenn sie in einer Führungsposition sind?

175 der 267 befragten Personen haben angegeben, dass sie in einer Führungsposition arbeiten. Folgende Positionen wurden von den Teilnehmenden im Einzelnen genannt:

Position	Summe	Anteil
WBL/Teamleitung	83	47%
PDL/Abteilungsleitung	53	30%
EL/Hausleitung	17	10%
Bereichsleitung	17	10%
Geschäftsführung	1	1%
QMB/PA	2	1%
Keine Angabe	2	1%
Summe	175	100%

Tabelle 3: Die Verteilung der Qualifikation nach Position.

Von 175 Führungskräften arbeiten fast die Hälfte als Wohnbereichs- bzw. Teamleitung (47%) und 30% als Pflegedienst- oder Abteilungsleitung. Jeweils 10% der Teilnehmenden sind Einrichtungs- / Hausleitungen und Bereichsleitungen. Geschäftsführende sowie leitende Personen aus dem Qualitätsmanagement und der Praxisanleitung machen einen Anteil von je 1% der Befragten aus.

In welchen Einrichtungsformen arbeiten die Führungskräfte?

Position	Vollstationäre Einrichtung	Ambulanter Dienst	Teilstationäre Einrichtung	Krankenhaus	keine Angabe
WBL/Teamleitung	57	14	5	4	3
PDL/Abteilungsleitung	25	17	6	-	5
EL/Hausleitung	9	6	2	-	-
Bereichsleitung	10	2	1	1	3
Geschäftsführung	-	1	-	-	-
QMB/PA	2	-	-	-	-
Keine Angabe	1	1	-	-	-
Summe	104	41	14	5	11

Tabelle 4: Die Verteilung der Führungskräfte nach Einrichtungsform.

104 Befragungsteilnehmende arbeiten in vollstationären Einrichtungen (rund 60% der Führungskräfte). Fast ein Viertel - und damit 41 Personen - ist in ambulanten Diensten tätig, 14 führende Personen arbeiten in teilstationären Einrichtungen. In Krankenhäusern sind fünf Umfrageteilnehmende in Führungspositionen angestellt, 11 befragte Leitungspersonen haben keine Angabe zur Einrichtungsform gemacht.

1. Die Ergebnisse zu „Attraktivitätsfaktoren einer Führungsposition“

Die Teilnehmenden wurden gebeten, im ersten Schritt die in der Liste genannten 17 Faktoren in ihrer Bedeutung für die Attraktivität einer Führungsposition zu bewerten. Dabei wurde in sechs Stufen differenziert von „ohne Bedeutung“ (1) bis „entscheidend“ (6) für die Attraktivität. Im zweiten Schritt sollte angegeben werden, ob die Attraktivitätsfaktoren in dem Unternehmen vorhanden waren. Dieser zweite Teil kann nicht ausgewertet werden, da nicht sichergestellt werden kann, dass dieser Punkt tatsächlich von allen beantwortet wurde, wenn in der Spalte mit der Fragestellung „Ja, das geschieht bei uns“ kein Kreuz gemacht worden ist. Es kann bedeuten, dass tatsächlich kein Punkt in dem Unternehmen realisiert wird oder dass die Frage nicht beantwortet wurde. Daher wird auf das Ergebnis in dieser Analyse nicht weiter eingegangen.

a) Auswertung über alle Umfrageteilnehmenden hinweg

Über alle Befragungsteilnehmende hinweg zeigt die Auswertung, dass bei den ersten fünf Positionen - neben der Bezahlung - auch die Mitgestaltung und persönliche Weiterentwicklung, eigene Ideen sowie das Loben und Feedback am bedeutendsten sind.

Bei den letzten vier Positionen sind eher die Faktoren zu finden, die allgemein mit einer Führungsrolle verbunden werden: Eigenes Büro, weniger Kontrolle und weniger Vorschriften sowie mehr Macht. Die Teilnehmenden scheinen genau diesen Faktoren keine Wichtigkeit beizumessen. Interessant ist das „freie Wochenende“ als weniger attraktiv eingeschätzt worden. Auch dem Punkt „Work-Life-Balance“ wird eine niedrigere Bedeutung zugeschrieben.

Pos.	Attraktivitätsfaktor	M
1	Mitgestalten	5,1
2	Persönlich weiterentwickeln	5,0
3	Bezahlung	5,0
4	Loben und Feedback	4,7
5	Eigene Ideen	4,7
6	Entscheidungsspielraum	4,5
7	Familie und Beruf	4,4
8	Flache Hierarchien	4,4
9	Wertschätzung	4,3
10	Work-Life-Balance	4,3
11	Mehr Verantwortung	4,3
12	Komplexität	4,2
13	Freie Wochenenden	4,1
14	Eigenes Büro	3,5
15	Weniger Kontrolle	3,3
16	Weniger Vorschriften	2,9
17	Mehr Macht	2,9

Tabelle 5: Top-Liste der Attraktivitätsfaktoren (alle Teilnehmende)

b) Auswertung nach Art der Einrichtung

Die Auswertung nach Art der Einrichtung, also nach „stationär“ und „ambulant“ zeigt in beiden Bereichen bei den ersten drei Positionen ein sehr ähnliches Bild. Sowohl „mitgestalten“ und „persönlich weiterentwickeln“ als auch „Bezahlung“ sind hier die am höchsten bewerteten Attraktivitätsfaktoren (wenn auch in einer unterschiedlichen Reihenfolge und Gewichtung). Für Mitarbeitende aus stationären Einrichtungen sind darüber hinaus das Einbringen von eigenen Ideen sowie das Loben / Feedback geben besonders attraktiv mit Blick auf eine Führungsposition. Diese beiden Faktoren sind zwar auch im ambulanten Bereich relevant, spielen allerdings eine etwas geringere Rolle (bei „eigene Ideen“ mit 4,6 auf Platz 6 und bei „Loben / Feedback“ bei 4,6 auf Platz 8). Auffallend ist, dass die Angestellten in ambulanten Einrichtungen die Attraktivitätsfaktoren „freie Wochenenden“ und „Familie und Beruf“ besonders hoch bewerten im Vergleich zu den Mitarbeitenden in stationären Unternehmen („freie Wochenenden“: Platz 13 mit 3,9 und „Familie und Beruf“: Platz 9 mit 4,3).

Pos.	Stationär		Ambulant	
	Attraktivitätsfaktor	M	Attraktivitätsfaktor	M
1	Mitgestalten	5,1	Mitgestalten	5,3
2	Bezahlung	4,9	Persönlich weiterentwickeln	5,2
3	Persönlich weiterentwickeln	4,9	Bezahlung	5,1
4	Eigene Ideen	4,8	Freie Wochenenden	4,7
5	Loben und Feedback	4,7	Familie und Beruf	4,7

Tabelle 6: Top-5-Liste der Attraktivitätsfaktoren nach der Art der Einrichtung

c) Auswertung nach Führungskräften und Nicht-Führungskräften

Bei der Analyse der Attraktivitätsfaktoren nach der Umfragegruppe „Führungskräfte“ und „Nicht-Führungskräfte“ sind in den ersten fünf Positionen die gleichen Attraktivitätsfaktoren zu finden: Sie unterscheiden sich lediglich durch die Bewertung. Neben den „weichen“ Faktoren wie „persönlich weiterentwickeln“, „mitgestalten“, „eigene Ideen“ sowie „Loben und Feedback“ spielt der „harte“ Faktor „Bezahlung“ eine wichtige Rolle in der Attraktivität von Führungspositionen.

Die Nicht-Führungskräfte bis 30 Jahre schätzen „Familie und Beruf“ (mit 4,6 auf Platz 6) und „freie Wochenenden“ (mit 4,4 auf Platz 8) in einer Führungsposition als deutlich attraktiver ein als die Führungskräfte unter 30 Jahren. Diese sehen wiederum den Faktor „mehr Verantwortung“ (Platz 8 mit 4,5) als deutlich attraktiver an als die Nicht-Führungskräfte bis zu 30 Jahren (Platz 14 mit 3,8).

Pos.	Führungskräfte		Nicht-Führungskräfte	
	Attraktivitätsfaktor	M	Attraktivitätsfaktor	M
1	Persönlich weiterentwickeln	5,1	Mitgestalten	5,2
2	Bezahlung	4,9	Bezahlung	5,0
3	Mitgestalten	4,9	Persönlich weiterentwickeln	5,0
4	Loben und Feedback	4,8	Eigene Ideen	4,7
5	Eigene Ideen	4,7	Loben und Feedback	4,7

Tabelle 7: Top-5-Liste der Attraktivitätsfaktoren nach der Position in der Einrichtung

d) Auswertung der Führungskräfte und Mitarbeitenden, die innerhalb der nächsten zwölf Monate eine Führungsposition anstreben

IN Bezug auf den Vergleich der Umfrageergebnisse bei den schon als Führungskraft Tätigen und den Mitarbeitenden, die innerhalb der nächsten zwölf Monate eine Führungsposition anstreben, zeigt sich ein sehr ähnliches Bild. Bei beiden Gruppen sind die Attraktivitätsfaktoren „mitgestalten“, „persönlich weiterentwickeln“, „eigene Ideen“, „Entscheidungsspielraum“, „Bezahlung“ sowie „Loben und Feedback“ besonders wichtig.

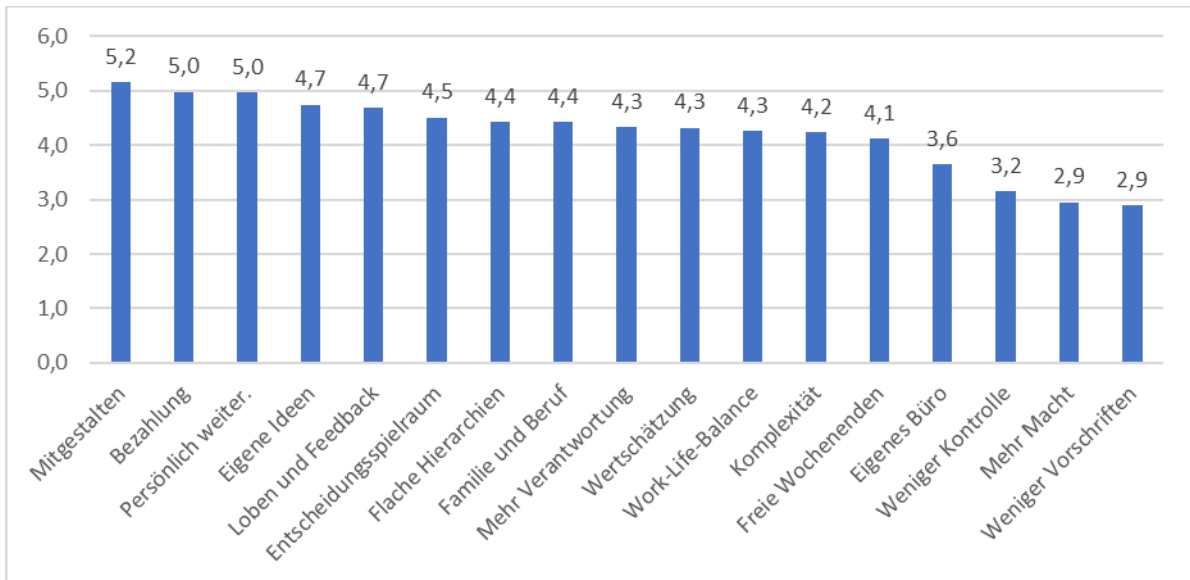


Tabelle 8: Top-Liste der Attraktivitätsfaktoren bei den Führungskräften

Die Punkte „Familie und Beruf“ und „Work-Life-Balance“ sind zwar ebenfalls relevant: Sie sind allerdings nicht so bedeutend und sind eher im Mittelfeld. Daneben sind „freie Wochenenden“ eher unwichtiger (4,1 bei den Führungskräften und 3,6 bei den Mitarbeitenden, die eine Führungsposition anstreben). Wie in der Auswertung über alle Umfrageteilnehmenden hinweg bereits zu erkennen war, sind die Faktoren, die mit einer Führungsposition verbundenen Kriterien, wie „eigenes Büro“, „weniger Kontrolle“, „weniger Vorschriften“ sowie „mehr Macht“ verbunden werden, auch bei den Führungskräften und den Mitarbeitenden mit Führungsambitionen von untergeordneter Bedeutung.

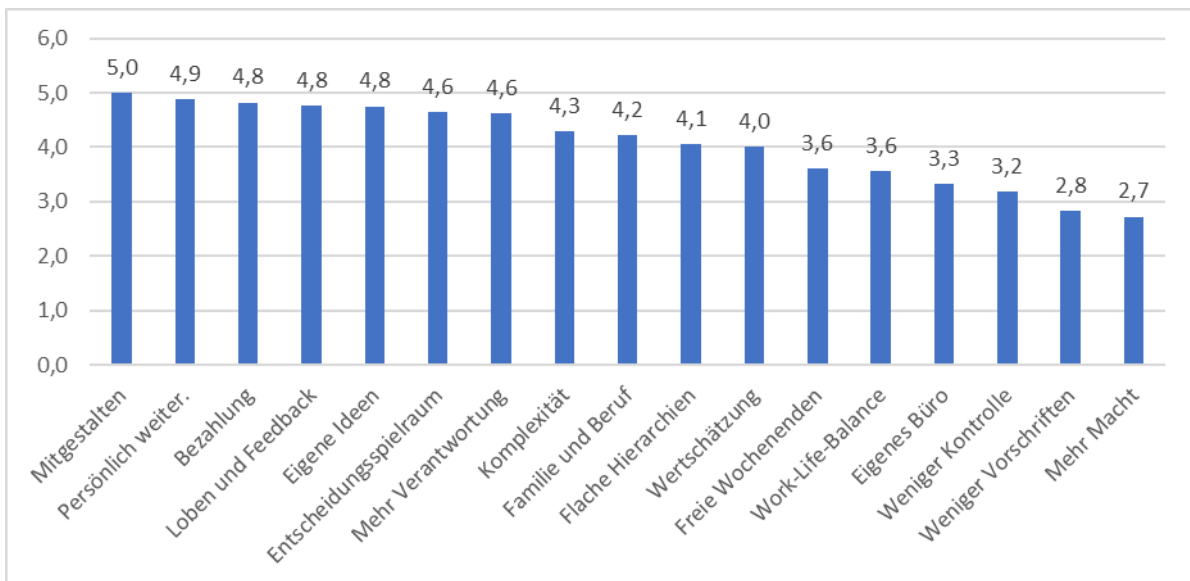


Tabelle 9: Top-Liste der Attraktivitätsfaktoren der Mitarbeitenden mit Führungsambitionen

e) Auswertung der Führungskräfte nach Positionen

Die Auswertung der Ergebnisse nach der Position der befragten Führungskräfte (Teamleitungen, Pflegedienstleitungen und Führungskräfte in anderen Positionen) zeigt primär ein relativ einheitliches Bild, größere Unterschiede in der Bewertung sind bei den Faktoren „Familie und Beruf“, „flache Hierarchien“ und „freie Wochenenden“ zu finden.

Bei den Top 5 der Attraktivitätsfaktoren der Führungskräfte sind bei allen Führungsebenen die Punkte „persönlich weiterentwickeln“, „Bezahlung“, „mitgestalten“ und „eigene Ideen“ genannt worden.

Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf ist für Pflegedienstleitungen wichtiger (4,6). Bei den Teamleitungen sind sie mit 4,4 auf Platz 7 und bei den Führungskräften in anderen Positionen mit 4,1 auf Platz 10. Auch die freien Wochenenden sind für Pflegedienstleitungen (mit 4,4 auf Platz 9) bedeutender als bei den Teamleitungen (mit 3,9 auf Platz 13). Wohingegen „flache Hierarchien“ von den Pflegedienstleitungen (mit 4,2 auf Platz 12) und den Teamleitungen (mit 4,4 auf Platz 8) eher niedriger eingeschätzt werden als von den Führungskräften in anderen Positionen (mit 4,8 auf Platz 7).

Pos.	FK-Teamleitungen		FK-PDL		FK-andere Positionen	
	Attraktivitätsfaktor	M	Attraktivitätsfaktor	M	Attraktivitätsfaktor	M
1	Persönl. weiterentwickeln	5,1	Mitgestalten	5,2	Mitgestalten	5,3
2	Bezahlung	5,0	Bezahlung	5,0	Persönl. weiterentwickeln	4,9
3	Mitgestalten	4,9	Persönl. weiterentwickeln	4,8	Loben und Feedback	4,8
4	Loben und Feedback	4,7	Eigene Ideen	4,7	Bezahlung	4,8
5	Eigene Ideen	4,7	Familie und Beruf	4,6	Eigene Ideen	4,8

Tabelle 10: Top-Liste der Attraktivitätsfaktoren der Führungskräfte nach den Positionen

f) Auswertung der Führungskräfte nach Alter

Bei der Analyse der Ergebnisse bei den Führungskräften nach Altersgruppen ist bei den drei Gruppen ein sehr ähnliches Ergebnis zu erkennen. Die Attraktivitätsfaktoren „mitgestalten“, „Bezahlung“, „persönlich entwickeln“ sowie „eigene Ideen“ sind bei allen unter den ersten sechs Positionen zu finden. Von den Führungskräften bis zu 30 Jahren werden flache Hierarchien als sehr bedeutend eingeschätzt (5,2). In den anderen beiden Gruppen sind flache Hierarchie von geringerer Bedeutung (4,2 bzw. 4,3). Eigene Ideen einbringen zu können, ist allen Altersgruppen wichtig (bei den jüngeren Führungskräften: mit 4,8 auf Platz 6).

Die Führungskräfte über 45 bewerten die Komplexität der Aufgaben als entscheidend für die Führungsposition (mit 4,5 auf Platz 6), wohingegen die mittlere Altersgruppe diese Bedeutung als geringer einschätzt (mit 4,0 auf Platz 13).

Pos.	Führungskraft bis 30 Jahre		Führungskraft 31-45 Jahre		Führungskraft über 45 Jahre	
	Attraktivitätsfaktor	M	Attraktivitätsfaktor	M	Attraktivitätsfaktor	M
1	Mitgestalten	5,3	Mitgestalten	5,1	Mitgestalten	5,3
2	Flache Hierarchien	5,2	Bezahlung	5,0	Persönl. weiterentwickeln	5,1
3	Bezahlung	5,1	Persönl. weiterentwickeln	4,9	Bezahlung	4,9
4	Persönl. weiterentwickeln	5,0	Eigene Ideen	4,7	Eigene Ideen	4,8
5	Loben und Feedback	5,0	Loben und Feedback	4,6	Loben und Feedback	4,7

Tabelle 11: Top-Liste der Attraktivitätsfaktoren der Führungskräfte nach den Positionen

2. Ergebnisse zu „Eigenschaften einer Führungskraft, die erfolgreich führt“

Neben der Attraktivität erhielten die Teilnehmenden die Gelegenheit dazu, eine Bewertung verschiedener Eigenschaften bezüglich einer Führungsposition vorzunehmen. Den Autor:innen dieser Studie ist es sehr wohl bewusst, dass es nicht nur die eine Eigenschaft gibt, die den Führungserfolg maßgeblich beeinflusst. Dennoch war es von Interesse, die Meinung der Befragten auch zu dieser Fragestellung zu ermitteln. Dies insbesondere vor dem Hintergrund, dass „Grundtugenden“, wie zum Beispiel „Pflichtbewusstsein“ oder „Selbstdisziplin“ generell einer Führungskraft zugeschrieben werden.

Um ein „objektives“ Ergebnis zu ermitteln, wurde das Modell der Big-Five der Persönlichkeitsbereiche herangezogen. Diese sind kurzbeschrieben, wie folgt zu interpretieren:

Extraversion – Das Bedürfnis nach äußerer Stimulation

Extravertierte arbeiten gerne in dynamischen Teams und in Umgebungen, bei denen der Spaßaspekt im Vordergrund steht. Sie haben in der Regel eine Präferenz dafür, eine Position einzunehmen, von der aus sie andere beeinflussen können. Sie genießen es, die Führung zu übernehmen und Tätigkeiten zu leiten. Extravertierte eignen sich am besten für ein partizipatives, teamorientiertes Klima - das jedoch gleichzeitig einen Drang zur aggressiven Verfolgung von Ergebnissen zeigt.

Verträglichkeit – Die Berücksichtigung der Belange anderer

Personen mit hohen Werten für Verträglichkeit haben eine hohe Achtung für „organisational citizenship“ und zeigen ein entsprechendes Verhalten. Sie finden es in der Regel schwierig, mit Anforderungen umzugehen, die Härte bzw. die Durchsetzung unpopulärer Entscheidungen oder das Treffen von Entscheidungen verlangen, die negative Konsequenzen für andere haben. Sie können dazu neigen, den Bedürfnissen von Kolleg:innen Vorrang vor ihren eigenen oder den allgemeineren Interessen der Organisation zu geben.

Offenheit für neue Erfahrungen – Die Empfänglichkeit für neue Impulse

Offene Personen arbeiten am besten in Umgebungen, die Möglichkeiten zum persönlichen Wachstum bieten. In Abhängigkeit vom spezifischen Facettenmuster innerhalb des Bereichs könnten dies allgemeine Gelegenheiten zum Ausdruck von Kreativität oder spezifischere Gelegenheiten sein. Insgesamt fühlen sich Menschen mit hohen Werten für Offenheit für Erfahrungen eher weniger zufrieden, wenn sie durch Regeln und Routinen beschränkt werden oder wenn die Berufstätigkeit weitgehend aus Aufgaben besteht, die man schon beherrscht. Ebenso werden sie sich eingeschränkt fühlen, wenn sie in Teams mit dogmatischen oder konservativen Mitarbeitenden zusammenarbeiten. Sie sind eher effektiv in der Rolle des „Advocatus Diaboli“ und genießen „Ideenfabrik“-Situationen.

Gewissenhaftigkeit – Der Antrieb zur Zielerreichung

Menschen mit hohen Werten für Gewissenhaftigkeit erscheinen als verantwortlich und zuverlässig. Im Allgemeinen sind sie effektiv im Umgang mit Detailfragen, im Befolgen von Regeln und in der Qualitätssicherung. Sie besitzen einen Drang zur Vollendung von Aufgaben, obwohl sie sich möglicherweise zu lange mit Projekten aufhalten, um alle Einzelheiten in Ordnung zu bringen.

Neurotizismus – Die emotionale Anpassung an äußere Gegebenheiten

Menschen mit niedrigen Werten für Neurotizismus (d.h. jene mit hoher emotionaler Stabilität) findet man in Berufen, die Nachdruck auf Unternehmertum und Realitätssinn legen und in denen sie gut funktionieren. Emotionale Stabilität trifft man häufig bei Managern an, die zu höheren Ebenen in der Organisation aufsteigen. Außerdem ist sie mit dem Erfolg in solchen Berufstätigkeiten und Berufen verbunden, die die Bewältigung von traumatischen Ereignissen und Krisensituationen erfordern. Solche Tätigkeiten sind z.B. in medizinischen Berufen und Notdiensten zu finden.

Zu diesen fünf Persönlichkeitsbereichen wurden sogenannte Facetten, angelehnt an das NEO-Persönlichkeitsinventar hinzugefügt. Diese wurden den jeweiligen Bereichen zugeordnet. Zu diesen Facetten

haben die Befragten ein Meinungsbild abgegeben, ohne zu wissen, welcher Big-Five-Persönlichkeitsbereich dahintersteht.

a) Auswertung über alle Umfrageteilnehmenden hinweg

Über alle Befragungsteilnehmende hinweg zeigt die Auswertung folgendes Bild:

Pos.	Eigenschaft	Big-Five	M
1	Pflichtbewusstsein	Gewissenhaftigkeit	5,3
2	Durchsetzungsfähigkeit	Extraversion	5,2
3	Offenheit für neue Ideen	Offenheit für Erfahrungen	5,2
4	Offenheit für Veränderungen	Offenheit für Erfahrungen	5,2
5	Selbstdisziplin	Gewissenhaftigkeit	5,1
6	Positives Denken	Neurotizismus	5,0
7	Stressresistenz	Neurotizismus	5,0
8	Gelassenheit	Neurotizismus	4,9
9	Kontaktfreude	Extraversion	4,9
10	Optimismus	Neurotizismus	4,9
11	Vertrauen haben	Verträglichkeit	4,9
12	Werteorientiertheit	Offenheit für Erfahrungen	4,8
13	Offenheit für die Gefühle anderer	Offenheit für Erfahrungen	4,8
14	Kreativität	Offenheit für Erfahrungen	4,7
15	Hilfsbereitschaft	Verträglichkeit	4,7
16	Leistungsstreben	Gewissenhaftigkeit	4,6
17	Besonnenheit	Gewissenhaftigkeit	4,5
18	Herzlichkeit	Extraversion	4,5
19	Ordnungsliebe	Gewissenhaftigkeit	4,3
20	Offenherzigkeit	Verträglichkeit	4,1
21	Gutherzigkeit	Verträglichkeit	4,0
22	Bescheidenheit	Verträglichkeit	3,6

Tabelle 12: Top-Liste der Eigenschaften (über alle Teilnehmende hinweg)

Das Ergebnis zeigt auf, dass die Befragten die Eigenschaften „Pflichtbewusstsein“, „Durchsetzungsfähigkeit“, „Offenheit für neue Ideen“, „Offenheit für Veränderungen“ und „Selbstdisziplin“ als sehr wichtig ansehen. Damit sind aus den Big-Five eher die Bereiche „Gewissenhaftigkeit“, „Offenheit für neue Erfahrungen“ und „Extraversion“ als wichtig erachtet worden. Im Gegensatz dazu spielt der Bereich „Verträglichkeit“ eine untergeordnete Rolle. Denn Eigenschaften, wie „Offenherzigkeit“, „Gutherzigkeit“ und „Bescheidenheit“ wurden am geringsten bewertet.

b) Auswertung nach Art der Einrichtung

Die Auswertung nach Art der Einrichtung, also nach „stationär“ und „ambulant“ zeigt in beiden Bereichen das gleiche Bild. Die unterschiedliche Verteilung der Eigenschaften in Bezug auf die einzelnen Positionen hat aufgrund der sehr nahen Einzelergebnisse keine Bedeutung.

Pos.	Stationär		Ambulant	
	Eigenschaft	M	Eigenschaft	M
1	Pflichtbewusstsein	5,3	Offenheit für Veränderungen	5,4
2	Durchsetzungsfähigkeit	5,3	Pflichtbewusstsein	5,3
3	Offenheit für Veränderungen	5,2	Offenheit für neue Ideen	5,2
4	Selbstdisziplin	5,2	Durchsetzungsfähigkeit	5,2
5	Offenheit für neue Ideen	5,2	Selbstdisziplin	5,2

Tabelle 13: Top-5-Liste der Eigenschaften nach Art der Einrichtung

c) Auswertung nach Führungskräften und Nicht-Führungskräften

In diesem Vergleich zeigt sich ein verändertes Bild. Die Nicht-Führungskräfte zeigen ein anderes Bild auf, welche Eigenschaften sie als am höchsten priorisieren. Führungskräfte sollen „positiv denken“ und „offen für die Gefühle anderer“ sein. Dieses Ergebnis wird in der anschließenden Diskussion noch genauer betrachtet.

Pos.	Führungskräfte		Nicht-Führungskräfte	
	Eigenschaft	M	Eigenschaft	M
1	Pflichtbewusstsein	5,3	Offenheit für neue Ideen	5,2
2	Durchsetzungsfähigkeit	5,3	Positives Denken	5,2
3	Offenheit für Veränderungen	5,3	Pflichtbewusstsein	5,1
4	Selbstdisziplin	5,2	Offenheit für Veränderungen	5,1
5	Offenheit für neue Ideen	5,2	Offenheit für die Gefühle anderer	5,1

Tabelle 14: Top-5-Liste der Eigenschaften nach Position in der Einrichtung

d) Auswertung der Führungskräfte nach Positionen

Die Auswertung der Ergebnisse nach Position der befragten Führungskräfte (Teamleitungen, Pflegedienstleitungen und Führungskräfte in anderen Positionen) zeigt auf, dass Bereichs- und Einrichtungsleitungen auch das Thema „Stressresistenz“ für sich als wichtiger erachten. Bei den Teamleitungen ist diese Eigenschaft auf Platz 6 (M=5,1) und bei den Pflegedienstleitungen auf Platz 7 (M=5,0) verortet worden.

Pos.	FK-Teamleitungen		FK-PDL		FK-andere Positionen	
	Eigenschaft	M	Eigenschaft	M	Eigenschaft	M
1	Pflichtbewusstsein	5,4	Offenheit für Veränderungen	5,3	Offenheit für Veränderungen	5,4
2	Durchsetzungsfähigkeit	5,3	Pflichtbewusstsein	5,2	Offenheit für neue Ideen	5,3
3	Selbstdisziplin	5,3	Selbstdisziplin	5,2	Stressresistenz	5,2
4	Offenheit für neue Ideen	5,2	Offenheit für neue Ideen	5,2	Durchsetzungsfähigkeit	5,2
5	Offenheit für Veränderungen	5,2	Durchsetzungsfähigkeit	5,2	Pflichtbewusstsein	5,2

Tabelle 15: Top-Liste der Eigenschaften der Führungskräfte nach den Positionen

e) Auswertung der Führungskräfte nach Alter

Bei der Analyse der Ergebnisse bei den Führungskräften nach Altersgruppen ist bei den drei Gruppen ein sehr ähnliches Ergebnis zu erkennen. Lediglich die älteren Führungskräfte (ab 45 Jahren) nehmen für sich die Eigenschaft der „Gelassenheit“ in Anspruch. Die Eigenschaft „Gelassenheit“ ist bei den Führungskräften unter 30 Jahren auf Platz 14 (M=4,5) und bei den Führungskräften zwischen 31 und 45 Jahren auf Platz 11 (M=4,8) verortet worden.

Pos.	Führungskraft bis 30 Jahre		Führungskraft 31-45 Jahre		Führungskraft über 45 Jahre	
	Eigenschaft	M	Eigenschaft	M	Eigenschaft	M
1	Pflichtbewusstsein	5,5	Pflichtbewusstsein	5,4	Offenheit für Veränderungen	5,3
2	Offenheit für neue Ideen	5,3	Durchsetzungsfähigkeit	5,3	Durchsetzungsfähigkeit	5,2
3	Selbstdisziplin	5,3	Offenheit für Veränderungen	5,2	Offenheit für neue Ideen	5,2
4	Offenheit für Veränderungen	5,2	Selbstdisziplin	5,2	Gelassenheit	5,2
5	Durchsetzungsfähigkeit	5,2	Offenheit für neue Ideen	5,2	Selbstdisziplin	5,2

Tabelle 16: Top-Liste der Eigenschaften der Führungskräfte nach den Positionen

Diskussion

In der abschließenden Diskussion werden die Ergebnisse hervorgehoben, die aus unserer Sicht wesentlich sind. Aufgrund der teilweise geringen Gruppengröße muss in diesem Zusammenhang bedacht werden, dass es sich auch um „Zufallsergebnisse“ handeln kann.

Diskussion zu den Ergebnissen der „Attraktivitätsfaktoren einer Führungsposition“

1. Faktoren wie „persönlich entwickeln“, „eigene Ideen“ und „mitgestalten“ machen eine Führungsposition attraktiv

Unabhängig von der aktuellen Position und dem Alter sahen Mitarbeitende die eigene Entwicklung und das Einbringen eigener Ideen und das aktive Mitgestalten als wichtige Kriterien an, um eine Führungsposition als attraktiv zu bewerten. Hierbei ist es auch unerheblich, ob die Mitarbeitenden in stationären oder ambulanten Einrichtungen tätig waren. Die Gestaltung des Arbeitsbereiches ist somit sehr wichtig.

2. Die Bezahlung ist nicht das wichtigste Kriterium, aber sehr wichtig

Das Kriterium „Bezahlung“ ist in sämtlichen Auswertungen mindestens unter den ersten fünf Positionen bezüglich der Bedeutung zu finden. Die Umfrageteilnehmenden betrachteten den monetären Aspekt, der mit der Übernahme einer Führungsposition verbunden ist, somit als sehr wichtig, aber nicht als absolut entscheidend für eine Leitungsfunktion: Vielmehr steht die Arbeitsplatzgestaltung im Vordergrund.

3. Vereinbarkeit von Familie und Beruf

Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf war aus Sicht der Befragten - anders als vielleicht erwartet - nicht so sehr von Bedeutung für die Attraktivität einer Leitungsposition. Nur die Mitarbeitenden im ambulanten Bereich (unabhängig vom Alter) sowie die Nicht-Führungskräfte bis zu 30 Jahren bewerteten diesen Punkt sehr hoch. Dies könnte daran liegen, dass Mitarbeitende der zweitgenannten Personengruppe gerade Eltern geworden sind bzw. eine Familiengründung in absehbarer Zeit planen. Eine mögliche Erklärung für die Relevanz der Vereinbarkeit von Familie und Beruf im ambulanten Bereich wäre die aktuell ausgeübte Position. In der Auswertung ist erkennbar, dass im ambulanten Dienst über 63% der Umfrageteilnehmende eine höhere Position als die Position der Teamleitung bekleideten (zum Vergleich in stationären Einrichtungen sind es nur 42%). Höher qualifizierte Mitarbeitende können die Vereinbarkeit von Familie und Beruf eher realisieren, da sie im Vergleich zu Teamleitungen weniger im Regeldienst eingeplant sind bzw. kurzfristig einspringen müssen. Sie können damit leichter eine Vereinbarkeit von „Beruf und Familie“ im Berufsalltag erfahren und sehen dies als attraktiv an.

Interessant ist, dass Pflegedienstleistungen - unabhängig vom Alter - die Vereinbarkeit von Familie und Beruf ebenfalls als entscheidenden Faktor für die Attraktivität einer Führungsposition ansahen.

4. Freie Wochenenden und Work-Life-Balance

Die Kriterien „freie Wochenenden“ und „Work-Life-Balance“ wurden fast durchweg bei allen Umfrageteilnehmenden als weniger wichtig für die Attraktivität einer Leitungsposition eingeschätzt. Nur bei den Mitarbeitenden in ambulanten Einrichtungen ist das freie Wochenende ein bedeutender Aspekt für eine attraktive Position. Dies könnte ebenfalls darin begründet sein, dass der Anteil der befragten Führungskräfte im ambulanten Dienst, die in der Hierarchie höher sind als die Teamleitungen tätig sind, größer ist als bei den stationären Einrichtungen (siehe: vorheriger Punkt 3). Diese Personengruppe hat tendenziell planbarere Arbeitszeiten und arbeitet eher im Regeldienst, so dass freie Wochenenden und eine damit verbundene Work-Life-Balance eher realisiert werden können.

5. Geringe Bedeutung von mit einer Führungsposition verknüpften „Freiheiten“

Die Kriterien „eigenes Büro“, „weniger Kontrolle“, „weniger Vorschriften“ und „mehr Macht“ wurden von allen befragten Personen als wenig attraktiv empfunden.

6. *Flache Hierarchien sind jungen Führungskräften wichtig*

Führungskräfte unter 30 Jahren waren flache Hierarchien wichtiger (5,2) als den älteren Führungskräften (Führungskräfte 31 bis 45 Jahre: 4,2; Führungskräfte über 45 Jahre: 4,3). Flache Hierarchien können dabei unterstützend für eine agilere Unternehmensstruktur sein. Dabei muss bedacht werden, welche Hierarchieebenen in den Unternehmen vorherrschen. In den meisten Fällen sind im Führungsbereich maximal vier Ebenen zu finden (Teamleitung, Pflegedienstleitung und vergleichbare Positionen, Einrichtungs- bzw. Hausleitung, Geschäftsführung). Insofern muss sich die Frage danach gestellt werden, welche Anforderungen die jungen Führungskräfte mit dem Begriff „flache Hierarchien“ verbinden. Denn es geht weniger um die Anzahl der Hierarchieebenen, sondern vielmehr um die Kommunikations- und Entscheidungs- bzw. Autonomiemöglichkeiten für die Führungskräfte der niedrigeren Ebenen. Dieses ist wiederum von der Größe des jeweiligen Unternehmens und der entsprechenden Führungskultur abhängig.

Diskussion zu den Ergebnissen der „Eigenschaften einer Führungskraft, die erfolgreich führt“

7. *Nicht-Führungskräfte haben ein leicht anderes Bild von der Persönlichkeit der Führungskräfte als die Führungskräfte von sich selbst.*

Die Nicht-Führungskräfte erwarteten von den Führungskräften einen höheren Beitrag in den Bereichen „Positives Denken“ und „Offenheit für die Gefühle anderer“, als die Führungskräfte es für sich selbst bewerten. Dieses Ergebnis steht sicherlich im Zusammenhang mit den Begrifflichkeiten „Arbeitszufriedenheit / Motivation“ und „Vorbildcharakter“. Führungskräfte müssen mit ihrem Verhalten eine Vorbildposition in ihren Teams einnehmen. Dieses nicht unbedingt dadurch, dass sie die gleichen Tätigkeiten wie die Teammitglieder durchführen. Vielmehr sind es ihre Verhaltensweisen, die sich bei Konflikten im Team, im Umgang mit der eigenen Gesundheit oder in Situationen, wie Personalknappheit zeigen. Durch die zu beobachteten Vorgehensweisen erwächst eine mögliche Arbeitszufriedenheit, die die Arbeitsmotivation bei den einzelnen Mitarbeitenden steigern kann. Dafür sollten die Belange der einzelnen Mitarbeitenden erkannt und berücksichtigt werden.

Hinzu kommt der Anspruch, ein positives Situationsbild zu erzeugen. Hier spiegelt sich der Anspruch an die Führungskräfte wider, dass sie besonders für das „Sicherheitserleben“ der Mitarbeitenden verantwortlich sind. Denn wenn die Führungskräfte „schwarz sehen“, dann sind die Mitarbeitenden kaum in der Lage dazu, optimistisch in die Zukunft zu schauen. Dieses ist eine große Herausforderung für die Führungskräfte: Insbesondere vor dem Hintergrund, dass die meisten Führungskräfte keine Handhabe zur Verbesserung der unternehmerischen Situation haben. Entweder, weil sich die Umweltbedingungen (Standort, Arbeitsmarktsituation, Finanzierung, u.a.) nicht verändern lassen oder interne Entscheidungswege (eigene Position, Teil einer Konzernstruktur, Unternehmensstrategie u.a.) dagegensprechen.

8. *Je höher die Führungskraft in der Hierarchie steht, umso wichtiger wird der Umgang mit Stress*

Das Stresserleben eines Menschen ist sehr von seinen Vorerfahrungen, der derzeitigen erlebten Situation und der eigenen Stresswahrnehmung geprägt. Das Stresserleben eines Menschen ist nicht vom kalendarischen Alter abhängig. Dieses zeigt sich auch in den Ergebnissen dieser Befragung, da die Altersunterschiede zwischen den Einrichtungsleitungen / Bereichsleitungen (44 Jahre im Durchschnitt) und den Pflegedienstleitungen (44 Jahre im Durchschnitt) nicht voneinander abwichen. Lediglich die Teamleitungen (38 Jahre im Durchschnitt) waren im Mittel sechs Jahre jünger. Eine wahrscheinlichere Erklärung für das Ergebnis kann darin bestehen, dass die Befragten in den höheren Positionen schon länger als Führungskraft tätig waren. (Teamleitungen Mittelwert = 5 Jahre, PDL Mittelwert = 7 Jahre, EL/BL Mittelwert = 10 Jahre). Die Wahrscheinlichkeit liegt nahe, dass zum Beispiel Einrichtungsleitungen auf der einen Seite schon mehr „Berufserfahrung“ und deshalb für sich Strategien entwickelt haben, wie sie persönlich mit ihrem „Stresserleben“ umgehen. Des Weiteren haben die Befragten eine allgemeine Einschätzung zum Thema „Umgang mit Stress“ abgegeben. Dies zeigt sich besonders bei den höheren Positionen: Diese wurden mit Blick auf die ihnen unterstellten Führungskräften in die

Bewertung einbezogen. Die stressauslösenden Umgebungsfaktoren sind von außen betrachtet also eher auf den unteren Positionen zu finden.

9. Je älter die Führungskräfte werden, umso mehr streben sie eine Gelassenheit an.

Gelassenheit als Persönlichkeitseigenschaft ist sicherlich damit zu verbinden, dass sich die Führungskraft nicht durch unerwartete bzw. schwierige Situationen aus der Ruhe bringen lässt. Dieses ist vor allem dann wichtig, wenn Entscheidungen gefällt werden müssen, deren Ergebnis nicht vorhersehbar ist. Jedoch auch dann, wenn sich die Prioritäten in der Ablauforganisation verändern müssen. Das Ergebnis dieser Einschätzung kann mit der längeren Berufserfahrung im Zusammenhang stehen. Dieses insbesondere vor dem Hintergrund, dass die kalendarisch älteren Führungskräfte, die heute eine Einrichtungsleitungs- oder Pflegedienstleitungsposition bekleiden, den „Weg durch die Hierarchien“ gegangen sind. Viele Führungskräfte der Generation „Babyboomer“ oder „X“ haben zuerst als Teammitglied und danach als Teamleitung gearbeitet. Der Trend, dass Studierende als „Quereinsteiger“ in die oberen Führungsebenen einsteigen, ist eher eine Vorgehensweise der letzten 15 Jahre.

Ausblick

Im Ausblick werden zwei Gesichtspunkte beleuchtet:

1. Unsere Empfehlungen an die Unternehmen.
2. Mögliche Veränderungen für kommende Befragungen.

Unsere Empfehlungen an die Unternehmen

In den Unternehmen müssten entsprechende **Rahmenbedingungen** geschaffen werden, um die Führungsposition als attraktiv und damit auch als Entwicklungsziel für die Mitarbeitenden zu gestalten. Hierbei scheint es wichtig zu sein, dass die Mitarbeitenden sich einbringen können, indem sie ihren Arbeitsplatz mitgestalten, eigene Ideen einbringen können sowie Entscheidungsspielräume haben. Wir empfehlen in diesem Zusammenhang die Definition gemeinsamer Unternehmensziele, die bis auf die Teamebene hinunter entwickelt werden. Dazu gehören Vorgehensweisen wie ein betriebliches Vorschlagswesen oder die Implementierung von Projektgruppen oder Qualitätszirkeln.

Für die befragten jungen Führungskräfte bis zu 30 Jahren ist eine **flache Hierarchie** wichtig. Es gilt also die Unternehmensstrukturen in eine agile Richtung zu entwickeln, um ein „Mehr an Beteiligung“ zu ermöglichen, um diese Personengruppe für Führungsaufgaben zu motivieren. Die Führungskräfte eines Unternehmens müssen sich als Team verstehen. Denn nur aus diesem Verständnis heraus, können Entscheidungswege und Entwicklungsschritte projiziert gesteuert werden. Wir empfehlen in diesem Zusammenhang die regelmäßige Durchführung von „Klausur- und/oder Strategietagungen“, auf denen das Führungsteam ein gemeinsames Verständnis über die Unternehmensziele und Vorgehensweisen entwickelt. Des Weiteren sollten Führungsteams bei Bedarf eine externe Unterstützung im Sinne von Führungsteamcoachings in Anspruch nehmen können. Wichtige Aspekte sind in diesem Zusammenhang Vertrauen, Partizipation, Eigenverantwortung und eine offene Kommunikation. Dieses sind die Grundvoraussetzungen für die Umsetzung von flachen Hierarchien. Mögliche Schulungsinhalte, die speziell auf die Bedarfe der Führungsebene ausgerichtet sind, können unterstützend wirken.

Die **eigene Gelassenheit** wurde insbesondere von den kalendarisch älteren Mitwirkenden hervorgehoben. Sie hilft in der Führungsrolle bestehen zu können. Dies ist sicherlich ein wichtiger Faktor, um den vielfältigen und teilweise widersprüchlichen Anforderungen gerecht werden zu können. Das Thema „Resilienz“ erhielt in der letzten Dekade über alle Hierarchieebenen hinweg eine besondere Bedeutung. Wir empfehlen Führungskräften den Einsatz von Zeitmanagementtools und die Nutzung der möglichen Delegationspotenziale der eigenen Mitarbeitenden. Antistresstrainings und/oder Resilienzübungen können ergänzend eingesetzt werden.

Es muss ein besonderes Augenmerk auf die Zusammenarbeit der verschiedenen Altersgruppen in den Führungsebenen gelegt werden. Auch, wenn die viel beschworene Formel „der **sich ergänzenden Generationen**“ sicherlich richtig ist, ist die Umsetzung nicht in allen Unternehmen gelungen. Durch ein – vielleicht – unterschiedliches „Weltbild“ ist die Gefahr groß, dass unterschiedliche Herangehensweisen „alterstypisch“ interpretiert werden. Studien zeigen auf, dass die Wahrnehmung des Altersunterschiedes und die damit verbundenen Vorgehensweisen zu einem erhöhten Konfliktpotenzial führen. Wir empfehlen den Führungsteams die Nutzung von Bewertungstools, um die Subjektivität, die zu Entscheidungen führt, zu minimieren. Denkbar ist der Einsatz von SWOT-Analysen, Ursache-Wirkungsdiagrammen oder anderen Beurteilungs- und Entscheidungstools. Der Vorteil liegt darin, dass die am Prozess Beteiligten die jeweiligen Situationen anhand der realen Umstände bewerten und dadurch weniger auf ihre Erfahrungen und ihre persönlichen Vorurteile zurückgreifen.

„Eine Persönlichkeit“ lässt sich nicht verändern. Es können allerdings bestimmte Verhaltensweisen ausprobiert und an die gemachten Erfahrungen angepasst werden. Neue Methoden können im Rahmen eines Personalentwicklungskonzeptes in Form von Coaching und Trainings vermittelt und durch strukturierte Feedbacks reflektiert werden. Wir empfehlen für die Führungskräfte Anforderungsprofile zu entwickeln, anhand derer die Verhaltensweisen der Führungskräfte beurteilt werden können. Nicht, um die Führungskräfte zu maßregeln, sondern vielmehr, um die persönliche Entwicklung des Menschen systematisch zu unterstützen.

Mögliche Veränderungen für kommende Befragungen

Die Frage zum Thema „Attraktivitätsfaktoren“, das heißt, ob die genannten Faktoren in der aktuellen Einrichtung verwirklicht werden, sollte in Zukunft klarer formuliert werden. Die Teilnehmenden brauchen zur Beantwortung dieser Frage nur dann ein Kreuz machen, wenn sie den betreffenden Faktor im Unternehmen realisieren könnten. Nun ist allerdings nicht klar, wenn kein Kreuz gemacht worden ist, ob der Attraktivitätsfaktor dann nicht verwirklicht werden konnte oder ob die Frage nicht beantwortet worden ist. Hilfreich wäre es gewesen, wenn die Umfrageteilnehmenden aktiv ankreuzen müssen, ob sie die Frage bejahen oder verneinen. So wäre es sichergestellt, dass bei der Auswertung klar ist, ob die Frage beantwortet wurde oder nicht.

Wir möchten uns noch einmal ganz herzlich bei allen Beteiligten für ihre Mitwirkung bedanken!

Anhang

Folgender Fragebogen wurde von den an der Befragung teilnehmenden Personen ausgefüllt.

Sehr geehrte Teilnehmerin, sehr geehrter Teilnehmer,
es wäre schön, wenn Sie an unserer kleinen Befragung zum Thema „*Wie wird das Thema Führung in Zukunft gestaltet?*“ teilnehmen würden. Unser Anliegen ist es, herauszufiltern, wie Sie auf der einen Seite „geführt“ werden möchten und welchen Anspruch Sie an eine etwaige Führungsaufgabe haben. Im Dezember 2023 werden wir die Ergebnisse veröffentlichen. Möchten Sie eine Auswertung zugeschickt bekommen, dann geben Sie bitte am Ende des Fragebogens Ihre E-Mail-Adresse an. Wir werden diese lediglich für die Zusendung der Unterlagen verwenden. Eine Nutzung zu Werbezwecken schließen wir aus. Vielen Dank für Ihre Mithilfe.

- 1. Was sind für Sie Attraktivitätsfaktoren, um aus Ihrer Sicht eine Führungsposition bekleiden zu wollen?** Unabhängig davon, ob Ihr Unternehmen diese Faktoren gewährleistet **UND** ob Sie bereits eine Führungsposition bekleiden. **(Bitte nur ein Kreuz pro Aussage setzen)**
- 2. Können Sie diesen Faktor in Ihrem Unternehmen verwirklichen?** Unabhängig davon, ob Sie bereits eine Führungsposition bekleiden.

	Entscheidend	5	4	3	2	Ohne Bedeutung	Ja, das geschieht bei uns
Die Möglichkeit, sich persönlich weiterentwickeln zu können							
Die bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf							
Ein eigenes Büro zu haben							
Einen größeren Entscheidungsspielraum zu erhalten							
Eine der Position entsprechende Bezahlung zu erhalten							
Flache Hierarchien zwischen den einzelnen Ebenen							
Freie Wochenenden zu haben							
Mehr Macht zu besitzen bzw. diese auch ausüben zu können							
Mehr Verantwortung übertragen zu bekommen							
Mitgestalten zu können							
Eigene Ideen durchsetzen zu können							
Weniger kontrolliert zu werden							
Weniger Vorschriften befolgen zu müssen							
Mehr Wertschätzung zu erfahren							
Lob und Feedback geben zu können							
Eine bessere Work-Life-Balance zu haben							
Um die Komplexität bzw. Vielfalt der Aufgabe zu erhöhen							

- 3. Welche Eigenschaften sollte eine Führungskraft aus Ihrer Sicht „mitbringen“, um erfolgreich führen zu können?** **(Bitte nur ein Kreuz pro Aussage setzen)**

	Entscheidend für die Aufgabe	5	4	3	2	Ohne Bedeutung für die Aufgabe	Weiß ich nicht
A5	Bescheidenheit						
C6	Besonnenheit						
E3	Durchsetzungsfähigkeit						
O1	Kreativität						
N2	Gelassenheit						
A6	Gutherzigkeit						
E1	Herzlichkeit						
A3	Hilfsbereitschaft						
E2	Kontaktfreude						
C4	Leistungsstreben						
O3	Offenheit für die Gefühle anderer						
O5	Offenheit für neue Ideen						
O4	Offenheit für Veränderungen						

A2	Offenherzigkeit							
N3	Optimismus							
C2	Ordnungsliebe							
C3	Pflichtbewusstsein							
C5	Selbstdisziplin							
N1	Positives Denken							
N6	Stressresistenz							
A1	Vertrauen haben							
O6	Werteorientiertheit							

4. In welcher Form von Unternehmen arbeiten Sie derzeit?

Vollstationäre Einrichtung
(die Kund*innen leben bei Ihnen)

Teilstationäre Einrichtung
(die Kund*innen kommen zu Ihnen)

Ambulanter Dienst
(Sie fahren zu den Kund*innen)

Sie arbeiten in einem Konzern

Sie arbeiten in einem Einzelunternehmen

5. Wie alt sind Sie?

Ich bin _____ Jahre alt

6. Sie sind...

weiblich männlich divers

7. Welche Position bekleiden Sie?

Ich bin in einer Führungsposition *Weiter mit Frage 9*

Ich bin in keiner Führungsposition *Weiter mit Frage 8*

8. Sollten Sie keine Führungsposition bekleiden; streben Sie innerhalb der nächsten 12 Monate eine Führungsposition an?

Ja

Nein

9. Wenn Sie eine Führungsposition bekleiden, auf welcher Ebene?

Wohnbereichsleitung/Teamleitung

Pflegedienstleitung/Abteilungsleitung

Einrichtungsleitung/Hausleitung

Bereichsleitung

Geschäftsführung

10. Wie lange sind Sie schon Führungskraft?

Ich bin seit circa _____ Jahren Führungskraft