

Führung im Gesundheitswesen: Wie Ansätze aus der Führungsforschung zur Bewältigung herausfordernder Führungssituationen spielerisch in einer digitalen Lernanwendung vermittelt werden können

Marisa SCHIRMER, Christina MAYER, Susanne MÜTZE-NIEWÖHNER

*Institut für Arbeitswissenschaft, RWTH Aachen University
Eilfschornsteinstraße 18, D-52062 Aachen*

Kurzfassung: Im Beitrag werden die Ergebnisse einer Evaluationsstudie vorgestellt. Führungskräfte aus dem Gesundheitswesen bewerten den Entwicklungsstand einer digitalen, webbasierten Lernanwendung, welche in einem Forschungs- und Entwicklungsprojekt für ihre Zielgruppe entwickelt wird. Im Rahmen eines Evaluationsworkshops wurde mittels Fragebogen und anschließender Diskussion erfasst, inwieweit die in der Lernanwendung vermittelten Führungsansätze für den Anwendungskontext als geeignet und die Art der Vermittlung in der Lernanwendung als lernförderlich wahrgenommen werden. Die Evaluationsergebnisse fallen positiv aus. Die gemeinsame Diskussion im Workshop erbrachte zusätzlich wertvolle Verbesserungsvorschläge für die zielgruppenorientierte Weiterentwicklung der Lernanwendung.

Schlüsselwörter: Führungsansätze, digitale Lernanwendung, Gesundheitswesen, Evaluationsstudie

1. Einleitung

Führungskräfte im Gesundheitswesen werden in ihrem Arbeitsalltag mit einer Vielzahl von herausfordernden Entscheidungssituationen konfrontiert. Vor allem Führungskräfte der mittleren Führungsebene müssen bei ihren Entscheidungen vielfältige Anforderungen und Bedürfnisse berücksichtigen, welche ihnen von ihren Mitarbeitenden, ihren Vorgesetzten sowie den zu betreuenden oder zu pflegenden Menschen entgegengebracht werden. Der dauerhafte Mangel an Fachkräften, lange Arbeitszeiten und permanenter Zeitdruck prägen die Arbeitsbedingungen (Vincent-Höper et al. 2020) und damit auch die Bedingungen, unter denen Entscheidungen getroffen werden müssen. Nicht zuletzt beeinflussen sie die Möglichkeiten und Bereitschaften, das eigene Führungsverhalten im Rahmen von Lernprozessen zu hinterfragen und weiterzuentwickeln. Da eine grundlegende Verbesserung dieser Bedingungen vorerst nicht zu erwarten ist, bedarf es Lern- und Entwicklungsangebote für Führungskräfte, welche auf die Bedürfnisse der Lernenden und die vorherrschenden Arbeits- und Lernbedingungen angepasst sind. Ergänzend zu anderen Lernformaten bietet sich der Einsatz von digitalen Lernanwendungen an, sodass Führungskräfte unabhängig von Ort und Zeit ihr Wissen auffrischen und erweitern können (Reeves et al. 2017; Schottler 2022). Dabei gilt es, die Lerninhalte mithilfe von Praxisbeispielen zielgruppenspezifisch aufzuarbeiten und zu vermitteln (Eckardt 2018).

Im vom BMBF und ESF geförderten Forschungs- und Entwicklungsprojekt LUTZ wird gemeinsam mit Forschungs-, Entwicklungs- und Anwendungspartnern eine digitale, webbasierte Lernanwendung entwickelt und erprobt, die es vor allem angehenden Führungskräften im Gesundheitswesen ermöglichen soll, spielerisch ihr Verhalten in herausfordernden Situationen zu reflektieren und anhand von Erkenntnissen aus der Führungsforschung weiterzuentwickeln. Hierfür wurden basierend auf den Ergebnissen einer Interviewstudie herausfordernde Führungssituationen im Gesundheitswesen identifiziert (Sorge et al. 2021) und drei Führungsansätze ausgewählt, die bei der Bewältigung dieser Situationen Hilfestellung bieten können: (1) partizipatives Entscheiden in Anlehnung an Vroom (2000), (2) Reifegradmodell nach Hersey & Blanchard (1969) sowie (3) wertschätzende Kommunikation in Anlehnung an Rosenberg (2016). Für die zielgruppenspezifische Vermittlung dieser Führungsansätze wurden jeweils digital erlebbare Lernszenarien erstellt, in denen Führungskräfte Beispiele für herausfordernde Führungssituationen aus ihrem Alltag bewältigen müssen. Die Bearbeitung der Szenarien erfolgt dabei im Dialog mit einer virtuellen Mentorin, die auf die zugrundeliegenden Führungsansätze abgestimmte Fragen stellt, Feedback gibt und auf zusätzliche Lernmaterialien im sogenannten „Mehrleraum“ in Form von Texten, Videos oder Übungen hinweist.

Gegenstand des Beitrags ist eine Evaluationsstudie mit Vertreterinnen und Vertretern der Zielgruppe. Die Studie ist Teil eines übergeordneten Evaluationskonzeptes (Sorge et al. im Druck) und konzentriert sich auf die Untersuchung von zwei Fragestellungen:

- Inwieweit bewerten Führungskräfte im Gesundheitswesen die ausgewählten Führungsansätze als geeignet und hilfreich für die Bewältigung der identifizierten herausfordernden Situationen?
- Inwieweit bewerten Führungskräfte im Gesundheitswesen die Art der Vermittlung der ausgewählten Führungsansätze in einer digitalen Lernanwendung als geeignet und lernförderlich?

2. Methode

Die gewählte Stichprobe besteht aus Personen, die derzeit an einer Weiterbildung teilnehmen, welche sie zur verantwortlichen Pflegekraft nach §71 Abs. 3 SGBXI qualifiziert. An der Evaluationsstudie nahmen insgesamt 29 Personen (davon $n = 21$ weiblich, $n = 6$ männlich, $n = 2$ keine Angabe) teil. Von den Befragten gaben 28 an, dass sie im medizinisch-pflegerischen Bereich tätig sind ($n = 1$ machte keine Angabe). Seit durchschnittlich 18 Monaten ($SD = 11$ Monate) besetzen 24 Personen der Stichprobe eine Führungsposition. Über die aktuelle Führungsposition hinaus haben die Befragten eine durchschnittliche Führungserfahrung von 27 Monaten ($SD = 17$ Monate).

Die Evaluationsstudie wurde im Rahmen von zwei halbtägigen Workshops durchgeführt. Die Teilnahme war freiwillig und bezog sich jeweils nur auf einen Termin. Die Teilnehmenden brachten ihre eigenen Endgeräte mit. Nach einer kurzen Einführung wurden die Teilnehmenden gebeten, die verschiedenen Lernszenarien sowie die zugehörigen Lernmaterialien zu bearbeiten. Für die anschließende Beurteilung erhielten die Teilnehmenden einen Fragebogen, der sowohl offene als auch standardisierte Fragen umfasst. Letztere wurden anhand einer 5-stufigen Likert-Skala bewertet (1 = „Stimme überhaupt nicht zu“ bis 5 = „Stimme voll und ganz zu“). Erhoben wurden

ausgewählte Aspekte der Lernförderlichkeit und der Nützlichkeit, wie z. B. die Verständlichkeit der Inhalte, die wahrgenommene Unterstützung bei der Bewältigung der Szenarien und der erwartete Nutzen für angehende Führungskräfte. Die offenen Fragen sollten den Teilnehmenden die Möglichkeit geben, ihre Beurteilung in eigenen Worten zu erläutern.

3. Ergebnisse

Die Evaluationsergebnisse des aktuellen Entwicklungsstands der Lernanwendung fallen positiv aus. Die ausgewählten Führungsansätze werden insgesamt als geeignet und hilfreich beurteilt (erste Forschungsfrage). So stimmten die Befragten u. a. zu, dass die Relevanz der Lerninhalte ($M = 4.31$; $SD = 0.74$) und der Erkenntnisgewinn ($M = 3.91$; $SD = 1.05$) gegeben sind. Auch bezüglich der zweiten Forschungsfrage bewerteten die Teilnehmenden die Art der Vermittlung als geeignet. Insbesondere die Kombination aus Lernszenarien und „Mehrleraum“ ($M = 4.41$; $SD = 0.85$) sowie die mediale Unterstützung ($M = 4.52$; $SD = 0.56$), u. a. in Form von Texten, Videos und spielerischen Elementen, wurden positiv bewertet.

Aus der Beantwortung der offenen Fragen im Fragebogen gingen wertvolle Hinweise zum aktuellen Entwicklungsstand der Lernanwendung hervor (s. Tabelle 1): Die Teilnehmenden erlebten die Lernanwendung als einen geschützten Raum zum Lernen (A1), in dem sie Alltagssituationen kritisch reflektieren können (A2). Die Lernszenarien könnten außerdem helfen, ähnliche Situationen im Alltag zukünftig besser zu lösen (A3). Es wurde betont, dass insbesondere Führungskräfte, die neu in ihrer Rolle sind, mit dieser Lernanwendung gut üben können (A4).

Tabelle 1: Auszug aus der Beantwortung der offenen Fragen im Rahmen der Evaluationsstudie

Kodierung	Zitat
A1	„Die Lernanwendung ist ein geschützter Raum. Perfekt.“
A2	„Alltagssituationen erneut zu durchleben oder bevor man sie das erste Mal erlebt, ist gut. So kann man seine Entscheidung und den Entscheidungsprozess kritisch reflektieren.“
A3	„Ich finde es gut, dass man verschiedene Szenarien vorgestellt bekommt und so im Alltag vielleicht schneller eine Lösung findet.“
A4	„Führungskräfte, die frisch die Aufgabe übernommen haben, können hiermit sehr gut Praktisches trainieren.“

Darüber hinaus äußerten die Teilnehmenden in einer anschließend offenen Diskussion weitere Verbesserungsvorschläge zu den Lerninhalten. Das Lösen der „Mehrleraum“-Übungen wurde teilweise als zu einfach und einige Textbausteine in den Lernszenarien als zu lang empfunden. Eine weitere Rückmeldung betraf das automatisierte Feedback in den Lernszenarien. An einzelnen Stellen war die Vergabe der Feedbacksymbole (z. B. Daumen hoch/runter, lächelnder/trauriger Smiley) nicht für alle Teilnehmenden nachvollziehbar. Entwicklungsbedarf wurde auch bezüglich des responsiven Webdesigns festgestellt.

4. Diskussion

Die Evaluationsstudie liefert eine Bewertung des Entwicklungsstands der digitalen, webbasierten Lernanwendung LUTZ nach einer Projektlaufzeit von zweieinhalb Jahren. So zeigen die Ergebnisse, inwieweit die inhaltliche, didaktische und technische Umsetzung des Projektvorhabens bis zu diesem Zeitpunkt gelungen ist und welche Anpassungen aus Sicht potenzieller Anwender*innen noch vorgenommen werden sollten.

Die Evaluationsergebnisse bestätigen die grundlegende Projektidee, ein Lern- und Entwicklungsangebot für Führungskräfte im Gesundheitswesen zu entwickeln, welches an ihre vorherrschenden Arbeits- und Lernbedingungen angepasst ist. Trotz hoher Anforderungen an die Entwicklung einer digitalen Lernanwendung für die ausgewählte Zielgruppe, ist es laut Rückmeldung der Teilnehmenden gelungen, realistische und herausfordernde Führungssituationen in den Lernszenarien darzustellen sowie relevante Führungsansätze mithilfe didaktischer Elemente spielerisch zu vermitteln. Zusätzliche Anforderungen vonseiten der Zielgruppe wurden erfasst und können bei der Weiterentwicklung der Lernanwendung berücksichtigt werden.

Die Durchführung der Evaluationsstudie im Rahmen eines Workshops hat sich aus mehreren Gründen bewährt: Zum einen konnten die Teilnehmenden moderativ angeleitet werden, die Lernanwendung schrittweise zu erproben und parallel den Fragebogen online zu beantworten. Zum anderen konnte bei auftretenden technischen Problemen schnell und lösungsorientiert unterstützt werden, sodass alle Teilnehmenden vollständig an der Evaluation teilnehmen konnten. Darüber hinaus konnten die Workshopleiterinnen spontane Reaktionen erfassen und bei Bedarf gleich diskutieren. Die Integration der Fragebogenerhebung in ein Workshop-Format ermöglichte die Durchführung eines wissenschaftlichen Untersuchungsdesigns und den gleichzeitig offenen Austausch zu praxisnahen Impulsen für die weitere Entwicklung der Lernanwendung.

5. Ausblick

Analog zu den früheren Evaluationsstudien in diesem Projekt (z. B. Mayer et al. 2022; Schirmer et al. 2022) werden auch die Ergebnisse dieser Studie für die gemeinsame Ableitung von Maßnahmen zur Anpassung der Lernanwendung im Projektkonsortium genutzt. Das Gesamtverfahren im Projekt sowie insbesondere die Lernanwendung werden in Kürze in einem Abschlussbuch zum Förderschwerpunkt vorgestellt (Sorge et al. im Druck).

6. Literatur

- Eckardt T (2018) Mitarbeiter zum Lernen motivieren – mit Blended Learning. *Pflegezeitschrift* 71 (12): 40–43.
- Hersey P, Blanchard KH (1969) Life cycle theory of leadership. *Training and Development Journal* 23 (5): 26–34.
- Mayer C, Schirmer M, Sivatheerthan T, Mütze-Niewöhner S, Nitsch V (2022) Participative Leadership in Healthcare: Which Situational Contextual Factors Influence Managers' Decision to Involve Employees? In: Nazir S (Ed) *Human Factors in Management and Leadership: Proceedings of 13th AHFE International Conference on Human Factors in Management and Leadership*. New York: AHFE Open Access, 55, 53–60.

- Reeves S, Fletcher S, McLoughlin C, Yim A, Patel KD (2017) Interprofessional Online Learning for Primary Healthcare: Findings from a Scoping Review. *BMJ Open* 7(8): e016872.
- Rosenberg MB (2016) *Gewaltfreie Kommunikation: Eine Sprache des Lebens*. Paderborn: Junfermann Verlag.
- Schirmer M, Sorge M, Mayer C, Stöver W, Nitsch V, Mütze-Niewöhner S (2022) Motivational Design of an E-Learning Application for Managers in Healthcare. In: Nazir S (Ed) *Training, Education, and Learning Sciences: Proceedings of 13th AHFE International Conference on Training, Education, and Learning Sciences*. New York: AHFE Open Access, 59, 285–294.
- Schottler W (2022) Optimierung von E-Learning in der Vermittlung von Praxisanforderungen und Schlüsselkompetenzen im Gesundheitswesen. In: Pfannstiel MA, Steinhoff PF-J (Hrsg.) *E-Learning im digitalen Zeitalter*. Wiesbaden: Springer Gabler, 219–241.
- Sorge M, de la Barré J, Kalayci E, Mayer C, Schirmer M, Schöner J, Willmer K, Appel A, Jansen K, Krobb C, Kummer R, Kyriou T, Landgraf B, Mütze-Niewöhner S, Nemeth D, Yavari A, Rudolph P (im Druck) Führung im Gesundheitswesen – Herausfordernde Führungssituationen in einer digitalen Lernwelt erproben und reflektieren. In: Nitsch V, Brandl C, Häußling R, Roth P, Gries T, Schmenk B (Hrsg.) *Digitalisierung der Arbeitswelt im Mittelstand, Band 3: Ergebnisse und Best Practice der BMBF-Förderlinie „Zukunft der Arbeit: Mittelstand – innovativ und sozial“*. Berlin: Springer.
- Sorge M, Mayer C, Schöner J, Kummer R, Rentzsch M (2021) Requirements for a Game-Based Approach to Strengthen Leadership in Health Care. In: Duffy VG (Ed) *Digital Human Modeling and Applications in Health, Safety, Ergonomics and Risk Management*. Cham: Springer Nature Switzerland, 152–164.
- Vincent-Höper S, Stein M, Pohling U, Felsberg R, Bobbert P, Nienhaus A (2020) Arbeitsbelastung im Krankenhaus: Gemeinsam gegen die Ökonomie. *Deutsches Ärzteblatt* 117 (22–23): 1143–1148.
- Vroom VH (2000) Leadership and the decision-making process. *Organizational dynamics* 28 (4): 82–94.

Förderhinweis: Das Forschungs- und Entwicklungsprojekt LUTZ wird im Rahmen des Programms „Zukunft der Arbeit“ (Förderkennzeichen: 02L18B535) vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) und dem Europäischen Sozialfonds (ESF) gefördert und vom Projektträger Karlsruhe (PTKA) betreut. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt bei den Autorinnen.



Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.

Nachhaltig Arbeiten und Lernen

**Analyse und Gestaltung lernförderlicher
und nachhaltiger Arbeitssysteme
und Arbeits- und Lernprozesse**

69. Kongress der
Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.

Gottfried Wilhelm Leibniz Universität Hannover

01. – 03. März 2023

GfA-Press

Bericht zum 69. Arbeitswissenschaftlichen Kongress vom 01. – 03. März 2023

**Fakultät Maschinenbau, Institut für Berufswissenschaften der Metalltechnik (IBM) und
Institut für Fabrikanlagen und Logistik (IFA), Leibniz Universität Hannover**

Herausgegeben von der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.
Sankt Augustin: GfA-Press, 2023
ISBN 978-3-936804-32-4

NE: Gesellschaft für Arbeitswissenschaft: Jahresdokumentation

Als Manuskript zusammengestellt. Diese Jahresdokumentation ist nur in der Geschäftsstelle (s. u.) erhältlich.

Alle Rechte vorbehalten.

© GfA-Press, Sankt Augustin

Schriftleitung: Prof. Dr. Rolf Ellegast

im Auftrag der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.

Ohne ausdrückliche Genehmigung der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V. ist es nicht gestattet:

- den Kongressband oder Teile daraus in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) zu vervielfältigen,
- den Kongressband oder Teile daraus in Print- und/oder Nonprint-Medien (Webseiten, Blog, Social Media) zu verbreiten.

Die Verantwortung für die Inhalte der Beiträge tragen alleine die jeweiligen Verfasser; die GfA haftet nicht für die weitere Verwendung der darin enthaltenen Angaben.

Geschäftsstelle der GfA

Simone John, Tel.: +49 (0)30 1300-13003

Alte Heerstraße 111, D-53757 Sankt Augustin

info@gesellschaft-fuer-arbeitswissenschaft.de · www.gesellschaft-fuer-arbeitswissenschaft.de

Screen design und Umsetzung

© 2023 fröse multimedia, Frank Fröse

office@internetkundenservice.de · www.internetkundenservice.de