

Berichte aus der Pflege

Nr. 36 – Juli 2018

Landesprojekt „Führung im Krankenhaus in Rheinland-Pfalz“

einem Projekt im Rahmen der „Fachkräfte- und Qualifizierungsinitiative Gesundheitsfachberufe

Verfasser: Dr. S. Löffert (Deutsches Krankenhausinstitut e.V.,
Düsseldorf)

H. Strohbach (Ministerium für Soziales, Arbeit,
Gesundheit und Demografie)

unter Mitwirkung von: Prof. Dr. J. Felfe (Helmut-Schmidt-
Universität, Hamburg)



Rheinland-Pfalz

MINISTERIUM FÜR SOZIALES,
ARBEIT, GESUNDHEIT
UND DEMOGRAFIE



Fachkräfte- und
Qualifizierungsinitiative
Gesundheitsfachberufe



Rheinland-Pfalz

MINISTERIUM FÜR SOZIALES,
ARBEIT, GESUNDHEIT
UND DEMOGRAFIE

Bericht aus der Pflege Nr. 36

Landesprojekt „Führung im Krankenhaus in Rheinland-Pfalz“

einem Projekt im Rahmen der „Fachkräfte- und Qualifizierungsinitiative Gesundheitsfachberufe“

Verfasser: Dr. S. Löffert (Deutsches Krankenhausinstitut e.V., Düsseldorf)

H. Strohbach (Ministerium für Soziales, Arbeit, Gesundheit und Demografie)

unter Mitwirkung von: Prof. Dr. J. Felfe (Helmut-Schmidt-Universität, Hamburg)

Juli 2018

Vorwort



Die rheinland-pfälzische Landesregierung unterstützt die Einrichtungen der Pflege, um die Führungskompetenzen ihrer Leitungskräfte zu optimieren und die Arbeitsbedingungen zu verbessern. Dies trägt auch zukünftig zu einer qualitativ hochwertigen gesundheitlichen und pflegerischen Versorgung der Menschen in Rheinland-Pfalz bei. Maßnahmen zur Verbesserung der Beschäftigungsbedingungen in der Pflege sind zudem ein wichtiges Instrument zur Fachkräftesicherung. Gute Führung ist dabei eine zentrale Stellschraube, um gute Arbeitsbedingungen zu schaffen. Dafür sind Konzepte und Führungskräfte notwendig, die die Pflegekräfte an das Unternehmen binden und sie lange gesund und motiviert im Beruf verweilen lassen.

Die Anforderungen, die zukünftig an Führungskräfte gestellt werden, entsprechen immer mehr der Rolle eines Visionärs, Beraters und Coachs seiner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Klassische Führungsinstrumente der Anweisung und Kontrolle genügen diesen neuen Herausforderungen immer weniger. Um dieser neuen Rolle gerecht zu werden, wurden Stations- und Pflegedienstleitungen in sieben rheinland-pfälzischen Krankenhäusern im Landesprojekt „Führung im Krankenhaus“ unterstützt. Der Abschlussbericht liegt nun vor.

Transformationalen Führungskräften gelingt es, ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu besonderen Leistungen und Engagement zu motivieren. In der Konsequenz zeigen die Pflegekräfte eine höhere Arbeitszufriedenheit und ein besseres psychisches Wohlbefinden. Die Ergebnisse der wissenschaftlichen Auswertung verdeutlichen, dass die Führungskräfte der Interventionsgruppe gegenüber der Kontrollgruppe signifikante Verbesserungen im Führungsverhalten aufweisen. Zudem erhöhte sich bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern signifikant die Zufriedenheit mit den Arbeitsbedingungen, je höher der Wert für die transformationale Führung war.

Das Landesprojekt wurde somit erfolgreich umgesetzt. Dafür möchte ich mich bei den Teilnehmenden, den Pflegekräften, den Projektleitungen der Krankenhäuser und dem Deutschen Krankenhausinstitut sehr herzlich bedanken.

Gemeinsam mit den Partnerinnen und Partnern des Gesundheitswesens und der Pflege wird von der Landesregierung derzeit die Vereinbarung zur Fachkräfte- und Qualifizierungsinitiative Pflege 2.0 erarbeitet. Ein Handlungsfeld ist dabei wieder die Schaffung von attraktiven Arbeitsbedingungen und Unternehmenskulturen sowie die Weiterentwicklung von Führungskompetenzen in der Pflege.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Sabine Bätzing-Lichtenthäler'. The signature is fluid and cursive, with a long horizontal stroke at the end.

Sabine Bätzing-Lichtenthäler

Ministerin für Soziales, Arbeit,
Gesundheit und Demografie
des Landes Rheinland-Pfalz

Inhaltsverzeichnis

Zusammenfassung.....	4
1 Einleitung.....	6
2 Fragestellungen und Hypothesen	8
3 Methodik.....	10
3.1 Stichprobe	10
3.2 Studiendesign.....	11
3.3 Interventionsprogramm zur Förderung transformationaler Führung	12
3.3.1 Interventionsprogramm Workshop.....	12
3.3.2 Interventionsprogramm Coaching.....	13
3.4 Datenerhebung.....	14
3.4.1 Führungsfeedbackmessung Führungskräfte	14
3.4.2 Führungsfeedbackmessung Mitarbeiter.....	15
3.4.3 Evaluation Workshops.....	17
3.4.4 Evaluation Coachings.....	17
3.5 Erhebungsinstrumente.....	18
3.5.1 Führungsfeedbackmessung Führungskräfte	18
3.5.2 Führungsfeedbackmessung Mitarbeiter.....	19
3.5.3 Evaluation Workshops.....	19
3.5.4 Evaluation Coachings.....	20
3.6 Auswertung und statistische Hypothesen	20
3.6.1 Auswertung und statistische Hypothesen der ersten Fragestellung.....	21
3.6.2 Auswertung und statistische Hypothesen der zweiten Fragestellung.....	23
3.6.3 Auswertung und statistische Hypothese der dritten Fragestellung.....	24
3.6.4 Auswertung und statistische Hypothese der vierten Fragestellung	25
4 Ergebnisse.....	26
4.1 Beschreibung der Stichprobe.....	26
4.1.1 Stichprobe der teilnehmenden Führungskräfte	26

Inhaltsverzeichnis

4.1.2	Stichprobe der eingeschlossenen Mitarbeiter	28
4.2	Führungsfeedbackmessung Führungskräfte	31
4.2.1	Ergebnisse der Gain Score Vergleiche Coachinggruppe versus Kontrollgruppe.....	32
4.3	Führungsfeedbackmessung Mitarbeiter	49
4.3.1	Ergebnisse der Gain Score Vergleiche Coachinggruppe versus Kontrollgruppe.....	49
4.3.2	Veränderung der Gain Scores der transformationalen Führung bei den Mitarbeitern	65
4.3.3	Zusammenhang zwischen dem Ausmaß an transformationaler Führung und Zufriedenheit der Mitarbeiter mit den Arbeitsbedingungen	68
4.4	Ergebnisse der Workshop-Evaluation	69
4.4.1	Analyse der Präsentationen und Transkriptionen	70
4.4.2	Analyse der Fotoprotokolle.....	75
4.4.3	Bewertung Workshop	78
4.5	Ergebnisse der Coaching-Evaluation	82
4.5.1	Zusammenhang zwischen Menge an Einzelcoaching und Erreichung der Coachingziele	82
4.5.2	Verfolgung und Erreichung der Coachingziele	84
4.5.3	Zusammenhang zwischen Menge an Einzelcoaching und transformationalem Führungsverhalten	85
4.5.4	Bewertung Coaching	86
4.6	Gesundheitsquoten.....	95
4.6.1	Berechnung der Gesundheitsquoten	95
4.6.2	Zusammenhang zwischen Gesundheitsquoten und transformationalem Führungsverhalten	96
5	Diskussion	98
5.1	Führungsfeedbackmessung Führungskräfte	99
5.2	Führungsfeedbackmessung Mitarbeiter	104
5.3	Workshop-Evaluation.....	106
5.4	Coaching-Evaluation.....	108

Inhaltsverzeichnis

5.5 Gesundheitsquoten.....	111
6 Schlussfolgerungen	112
6.1 Implikationen für die Praxis.....	112
6.2 Implikationen für die Forschung	115
7 Anhang	118
Anhang Methodenberichte	160
Literaturverzeichnis	161
Abbildungsverzeichnis.....	163
Tabellenverzeichnis.....	168
Abkürzungsverzeichnis.....	171

Zusammenfassung

Sabine Löffert und Heiko Strohbach

Es ist ein zentrales Anliegen der Landesregierung, die gesundheitliche und pflegerische Versorgung der Bürgerinnen und Bürger in Rheinland-Pfalz auf hohem Niveau zu sichern. Dafür ist eine angemessene Anzahl an gut ausgebildeten Pflegekräften unverzichtbar. Ein wichtiges Instrument zu Fachkräftesicherung ist die Verbesserung der Beschäftigungsbedingungen in der Pflege. Gute Führung ist dabei eine zentrale Stellschraube, um gute Arbeitsbedingungen zu schaffen.

Das Konzept der transformationalen Führung ist besonders geeignet, die Pflegekräfte an die Unternehmen zu binden und ihre Arbeitszufriedenheit zu verbessern. Doch während das Thema „transformationale Führung“ aus der Forschung nicht mehr wegzudenken ist, scheint es in der Praxis der Führungskräftequalifizierung erst langsam Verbreitung zu finden. Dabei erbringen transformational geführte Mitarbeiter besondere Leistungen, setzen sich verstärkt für die Ziele des Unternehmens ein und zeigen ein besseres psychisches Wohlbefinden. Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage der Trainierbarkeit des transformationalen Führungsstils. Obwohl aktuelle Arbeiten die Wirksamkeit von Führungskräftetrainings hierzu belegen, besteht aber insgesamt noch Forschungsbedarf hinsichtlich der Trainingsmethoden (Felfe, 2015).

Ziel des vom Ministerium für Soziales, Arbeit, Gesundheit und Demografie (MSAGD) in Rheinland-Pfalz initiierten Projektes war es, Führungskräfte des mittleren und unteren Managements in rheinland-pfälzischen Krankenhäusern in der Führung der Pflegekräfte mittels Einführung des transformationalen Führungsstils zu unterstützen. Dazu wurden 83 Führungskräfte aus sieben Krankenhäusern in drei Interventionsgruppen in das Projekt aufgenommen. Die Teilnehmer der Interventionsgruppe Workshop erlernten den transformationalen Führungsstil in sechs ganztägigen Veranstaltungen, die Teilnehmer der Interventionsgruppe Coaching nahmen ebenfalls an den Workshops teil und erhielten zusätzlich 14 Einzelcoachings zur Unterstützung der praktischen Umsetzung. Teilnehmer der Kontrollgruppe erhielten dagegen keine Intervention. Alle Führungskräfte sowie deren Mitarbeiter nahmen an drei Führungsfeedbackmessungen teil (T0 vor der Intervention, T1 unmittelbar nach Beendigung der Coachings und T2 sechs Monate später).

Zusammenfassung

Die Ergebnisse haben gezeigt, dass Workshops als Form der Fortbildung gut geeignet sind, um Führungskräften die Inhalte des transformationalen Führungsstils zu vermitteln, jedoch nicht optimal geeignet sind, um die Führungskräfte bei der anschließenden Umsetzung der erlernten Inhalte und Techniken im Klinikalltag zu unterstützen. In der Selbsteinschätzung der Teilnehmer aus der Coachinggruppe wird dagegen für das Trainingsformat Coaching eine signifikante Zunahme des transformationalen Führungsverhaltens insgesamt und seiner einzelnen Dimensionen berichtet. Somit wird deutlich, dass die Intervention Workshop gefolgt von Einzelcoachings ein geeignetes Mittel ist, um bei Führungskräften transformationales Führungsverhalten in den Klinikalltag zu transferieren. Die Fremdeinschätzung der Mitarbeiter kann dagegen nur für einen Teil der Führungskräfte bestätigen, dass sich die Intensität des Einsatzes der transformationalen Führung durch die Intervention Gruppenworkshops gefolgt von Einzelcoachings erhöht. Hier besteht weiterer Untersuchungsbedarf. Dennoch kann für die Mitarbeiter beantwortet werden, dass ein höheres Ausmaß an transformationaler Führung zu positiveren Bewertungen der Arbeitsbedingungen führt.

Des Weiteren bestätigten die Evaluationsergebnisse der Coachings, dass zwischen der Menge an Einzelcoaching und dem Erreichungsgrad der individuellen Coachingziele für die Führungskräfte der Coachinggruppe ein starker positiver (linearer) Zusammenhang besteht. Ebenso besteht für diese Gruppe ein starker positiver (linearer) Zusammenhang zwischen der Menge an Einzelcoaching und der Ausprägung des transformationalen Führungsverhaltens. Somit erweist sich das Format Coaching als ausgesprochen effektiv zur Umsetzung individuell festgelegter Führungsziele sowie zum Transfer des transformationalen Führungsstils in den klinischen Alltag.

Zu der abschließenden Fragestellung, ob ein höheres Ausmaß an transformationaler Führung zu einer durchschnittlich höheren Gesundheitsquote der Mitarbeiter führt, konnte aufgrund der geringen Stichprobengröße keine sichere Aussage getroffen werden.

1 Einleitung

Heiko Strohbach

Transformationale Führungskräfte motivieren ihre Mitarbeiter¹ zu besonderen Leistungen und Engagement (Bass & Avolio, 1994; Felfe, 2006a; Felfe, 2015). Die Führungskräfte zeigen hierbei Verhaltensweisen, die den von Bass und Avolio (1994) postulierten Komponenten: Idealized Influence (Charisma und Vorbildwirkung), Inspirational Motivation (Motivation durch eine inspirierende Zukunftsvision), Intellectual Stimulation (Anregung von Eigenverantwortung und unabhängigem Denken) und Individualized Consideration (individuelle Berücksichtigung und Förderung der Mitarbeiter) entsprechen. In der Konsequenz erbringen die transformational geführten Mitarbeiter besondere Leistungen und setzen sich verstärkt für die Ziele des Unternehmens ein. Zudem zeigen sie eine höhere Arbeitszufriedenheit und besseres psychisches Wohlbefinden (Bass & Riggio, 2006; Felfe, 2015; Riedelbauch, 2011).

In diesem Zusammenhang stellt sich die Frage der Trainierbarkeit des transformationalen Führungsstils. Aktuelle Arbeiten belegen die Wirksamkeit entsprechender Führungskräftetrainings (Antonakis, Fenley & Liechti, 2012). Insgesamt besteht aber hinsichtlich der Trainingsmethoden noch Forschungsbedarf, insbesondere im Kontrollgruppenvergleich und im Vergleich verschiedener Trainingsformate (Felfe, 2015). Als einen aktuellen Trend im Führungskräfte-ttraining ist das Einzelcoaching anzusehen, dessen Wirksamkeit in aktuellen Metaanalysen nachgewiesen wurde (Kotte, Oellerich & Moeller, 2016). Insbesondere die Verknüpfung von Coaching mit neueren Führungskonzepten, wie z.B. der transformationalen Führung, scheint dabei sinnvoll (Riedelbauch, 2011).

Die Zahl der Untersuchungen zur Wirkung von Coaching hat in den letzten Jahren beachtlich zugenommen. Studien zur empirischen Nachweisbarkeit einer Wirkung von Coaching gibt es aber bisher nur wenige (Greif, Schmidt & Thamm, 2012). Es ist somit weitere Forschung nötig, um z.B. Ähnlichkeiten und Unterschiede zwischen Coaching und anderen Trainingsmethoden herausarbeiten zu können. In bisherigen Metaanalysen wird deutlich,

¹ Zur besseren Lesbarkeit wird im vorliegenden Bericht stets die männliche Form verwendet. Selbstverständlich sind immer Frauen und Männer gleichermaßen gemeint.

Einleitung

dass der selbsteingeschätzte Coachingerfolg von den Teilnehmern signifikant höher ausfällt als die Fremdeinschätzung (beispielsweise durch deren Mitarbeiter). Zukünftige Forschung sollte aus diesem Grund neben der Selbsteinschätzung ebenso eine Fremdeinschätzung einbeziehen. Auch liefern die Metaanalysen Hinweise auf signifikante Unterschiede zwischen professionellen und nicht-professionellen Coaches. Daher ist zu empfehlen, valide Coachingforschung mit professionellen Coaches in der Praxis durchzuführen (Kotte, Oellerich & Moeller, 2016).

Im Mittelpunkt der Untersuchung steht somit die Frage: *Wie wirksam sind Einzelcoachings zur Förderung transformationaler Führung bei Führungskräften der mittleren und unteren Managementebene² in der Pflege im Krankenhaus und führt ein höheres Ausmaß an transformationaler Führung zu mehr Zufriedenheit der Mitarbeiter mit den Arbeitsbedingungen?*

Als führungstheoretischer Hintergrund wird das Modell des *Full Range of Leadership* gewählt (Bass & Avolio, 1994, Bass & Riggio, 2006). Dieses umfasst insgesamt acht Führungsstile, die mit dem Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) gemessen werden können (Felfe, 2006b).

² Mit der mittleren und unteren Managementebene im Krankenhaus sind Pflegedienst- und Stationsleitungen gemeint.

2 Fragestellungen und Hypothesen

Sabine Löffert und Heiko Strohbach

Vor dem oben geschilderten Hintergrund soll in der vorliegenden Untersuchung der Einsatz von Gruppenworkshops und Einzelcoachings zur Entwicklung eines transformationalen Führungsverhaltens und zur Erreichung von individuellen Coachingzielen bei Führungskräften der mittleren und unteren Führungsebene im Pflegebereich von Krankenhäusern untersucht werden.

Im Einzelnen werden folgende Forschungsfragen betrachtet:

1. Verändert sich im Rahmen der Interventionsmodule Gruppenworkshops und Einzelcoachings bei den teilnehmenden Führungskräften die Intensität des Einsatzes der transformationalen Führung?
2. Wie bewerten die teilnehmenden Führungskräfte das Interventionsmodul Einzelcoaching hinsichtlich der Erreichung der individuellen Coachingziele und der Entwicklung des transformationalen Führungsverhaltens insgesamt?
3. Führt ein höheres Ausmaß an transformationaler Führung zu mehr Zufriedenheit der Mitarbeiter mit den Arbeitsbedingungen?
4. Führt ein höheres Ausmaß an transformationaler Führung zu einer durchschnittlich höheren Gesundheitsquote der Mitarbeiter?

Bezüglich der ersten Fragestellung ergibt sich die Hypothese:

Die Intensität des Einsatzes der transformationalen Führung über unterschiedliche Messzeitpunkte unterscheidet sich nicht zwischen den Führungskräften der Interventionsgruppen (Gruppenworkshops vs. Einzelcoaching plus Gruppenworkshops vs. Kontrollgruppe).

Bezüglich der zweiten Fragestellung ergeben sich die Hypothesen:

- a) Der Zusammenhang zwischen der Menge an Einzelcoaching und dem Erreichungsgrad der individuellen Coachingziele ist für die Führungskräfte der Interventionsgruppe Einzelcoaching nicht signifikant von Null verschieden.

Fragestellungen und Hypothesen

- b) Der Zusammenhang zwischen der Menge an Einzelcoaching und der Ausprägung des transformationalen Führungsverhaltens ist für die Führungskräfte der Interventionsgruppe Einzelcoaching nicht signifikant von Null verschieden.

Bezüglich der dritten Fragestellung ergibt sich die Hypothese:

Der Zusammenhang zwischen dem Ausmaß an transformationaler Führung und der Zufriedenheit der Mitarbeiter mit den Arbeitsbedingungen ist nicht signifikant von Null verschieden.

Bezüglich der vierten Fragestellung ergibt sich die Hypothese:

Der Zusammenhang zwischen dem Ausmaß an transformationaler Führung und der durchschnittlichen Gesundheitsquote der Mitarbeiter ist nicht signifikant von Null verschieden.

3 Methodik

Sabine Löffert und Heiko Strohbach

Im nachfolgenden Kapitel wird zunächst in Abschnitt 3.1 die Stichprobe sowie in Abschnitt 3.2 das Studiendesign beschrieben. Anschließend wird das Interventionsprogramm (Abschnitt 3.3) zur Förderung transformationaler Führung dargestellt und die Datenerhebung (Abschnitt 3.4) sowie die Erhebungsinstrumente (Abschnitt 3.5) werden erörtert. Weiterhin werden die Auswertungsstrategien der Untersuchung in Abschnitt 3.6 ausführlich dargestellt.

3.1 Stichprobe

Für das Modellprojekt wurde im September 2015 vom Ministerium für Soziales, Arbeit, Gesundheit und Demografie (MSAGD) in Rheinland-Pfalz eine öffentliche Ausschreibung zur „Umsetzung der Fachkräfte- und Qualifizierungsinitiative Gesundheitsfachberufe 2012-2015, Berufsfeld Pflege im Rahmen von Modellprojekten zum Thema >Führung im Krankenhaus in Rheinland-Pfalz<“ durchgeführt. Die „Fachkräfte- und Qualifizierungsinitiative Gesundheitsfachberufe 2012-2015, Berufsfeld Pflege“ wurde 2012 von der rheinland-pfälzischen Landesregierung eingeleitet, um dem im Bundesland bestehenden Fachkräfteengpass in der Pflege entgegenzuwirken. Das Projekt zählte zu den Maßnahmen im Handlungsfeld „Attraktive Beschäftigungsbedingungen in der Pflege“.

Im Rahmen eines Interessenbekundungsverfahrens konnten sich alle rheinland-pfälzischen Krankenhäuser für das Projekt bewerben. Die Auswahl der teilnehmenden Krankenhäuser traf die rheinland-pfälzische Arbeits- und Gesundheitsministerin Bätzing-Lichtenthäler. Insgesamt wurden sieben rheinland-pfälzische Krankenhäuser ausgewählt. Es handelte sich um drei öffentliche und vier freigemeinnützige Einrichtungen. Zwei Krankenhäuser zählten zu den mittelgroßen bis kleineren Kliniken unter 500 Betten, drei Einrichtungen haben 500 bis 1000 Betten und zwei Krankenhäuser liegen mit über 1000 Betten bei den großen Kliniken.

Eingeschlossen in die Untersuchung wurden insgesamt 83 Führungskräften der mittleren und unteren Ebene des Pflegebereichs. Es handelte sich dabei um 42 Stations- und 13

Pflegedienstleitungen. Aus jedem der sieben Teilnehmerkrankenhäuser wurden 12 Führungskräfte eingeschlossen, die zu gleichen Anteilen auf drei Interventionsgruppen aufgeteilt wurden: vier Führungskräfte bildeten jeweils die Workshopgruppe, vier Führungskräfte die Coachinggruppe und vier Führungskräfte die Kontrollgruppe. Lediglich ein Krankenhaus nahm aufgrund seiner geringeren Anzahl an Führungskräften mit nur elf Teilnehmern an der Untersuchung teil (drei Führungskräfte in der Workshopgruppe). Die Teilnehmer wurden von den jeweiligen Krankenhäusern ausgesucht und zum Teil im Losverfahren, zum Teil in bewusster Zuordnung von ihren Vorgesetzten den unterschiedlichen Interventionsgruppen zugeteilt. Dabei wurde jedoch streng darauf geachtet, dass die Führungskräfte der Kontrollgruppe (ohne Intervention) nicht in direkt untergeordneter Funktion zu einer anderen teilnehmenden Führungskraft arbeiteten, welche an einer Intervention teilgenommen hat. Des Weiteren wurden in die Untersuchung sämtliche Mitarbeiter der teilnehmenden Führungskräfte zur dreimaligen Bewertung des Führungsverhaltens eingeschlossen.

3.2 Studiendesign

Beim Studiendesign wurde sich an einer deutschen Vergleichsstudie zur Vermittlung des transformationalen Führungsstils durch Gruppenworkshops und Einzelcoaching in einer Bank orientiert (Riedelbauch, 2011). In der vorliegenden Untersuchung wurden zusätzlich eine Kontrollgruppe eingefügt und drei Messzeitpunkte bestimmt.

Da bei der vorliegenden Untersuchung die teilnehmenden Führungskräfte den Untersuchungsbedingungen nicht zufällig zugeordnet wurden, handelt es sich um ein quasi-experimentelles Design mit nicht äquivalenten Gruppen. Zur Stärkung der internen Validität der Untersuchung wurde daher ein mehrfaktorielles Design gewählt (Abb. 1).

		Faktor: Messzeitpunkt		
		Messzeitpunkt T0	Messzeitpunkt T1	Messzeitpunkt T2
Faktor: Intervention	Workshopgruppe			
	Coachinggruppe			
	Kontrollgruppe			

Abb. 1: Untersuchungsdesign

Dabei bestimmen die Messzeitpunkte mit der Pretestmessung (T0), Posttestmessung (T1) unmittelbar nach Beendigung der Intervention Coaching sowie der zweiten Posttestmessung (T2) sechs Monate nach Beendigung der Intervention Coaching den Innersubjektfaktor. Den Zwischensubjektfaktor bilden die Interventionsgruppen Workshopgruppe, Coachinggruppe und die Kontrollgruppe ohne Intervention. Der immanente dritte Faktor „Krankenhaus“ findet keine ausdrückliche Betrachtung in der Auswertung der Ergebnisse dieser Untersuchung, da das Datenmaterial für eine krankenhausbefugene Auswertung nicht ausreichend ist.

3.3 Interventionsprogramm zur Förderung transformationaler Führung

Zur Förderung des transformationalen Führungsverhaltens wurden zwei unterschiedliche Interventionsprogramme entwickelt. Zum einen wurden Workshops zur Thematik des transformationalen Führens durchgeführt, zum anderen erhielten einige Teilnehmer individuelle Einzelcoachings zur Umsetzung des transformationalen Führungsstils und Erreichung ihrer persönlichen Ziele.

3.3.1 Interventionsprogramm Workshop

Am Interventionsprogramm Workshop haben bis auf eine Ausnahme die jeweils vier Führungskräfte der „Workshopgruppe“ pro Krankenhaus teilgenommen (insgesamt 27 Führungskräfte). Zusätzlich haben an dem Programm die jeweils vier Führungskräfte pro Krankenhaus teilgenommen, welche in der „Coachinggruppe“ waren (insgesamt 28 Führungskräfte). Im Ganzen haben demnach 55 Führungskräfte die Workshops besucht. Dabei handelte es sich um 42 Stations- und 13 Pflegedienstleitungen. Die sechs eintägigen Workshops wurden im Zeitraum März bis April 2016 in Mainz abgehalten. Für Teilnehmer, die aus betrieblichen oder krankheitsbedingten Gründen einen Termin versäumt hatten, wurde ein Nachholtermin im Juni 2016 angeboten.

Das Ziel dieser Bildungsmaßnahme war, den teilnehmenden Stations- und Pflegedienstleitungen die Grundlagen des transformationalen Führungsverhaltens zu vermitteln und sie

dazu zu befähigen, dieses in ihrem Arbeitsalltag erfolgreich umzusetzen. Dazu wurde zunächst in einem Auftaktworkshop der transformationale Führungsstil mit seinen vier Dimensionen präsentiert und Übertragungswege auf den individuellen Klinikalltag erarbeitet.

Unterschiedliche Führungstechniken wurden eingeübt und praxisrelevante Ziele für die weiteren Workshops abgeleitet. Im weiteren Verlauf wurde mit den Teilnehmern gemeinsam erarbeitet, welche Führungstechniken und individuellen Persönlichkeitseigenschaften zur Realisierung der Kriterien des transformationalen Führungsstils sowie zur Erreichung ihrer persönlichen Entwicklungsziele beitragen. Methodisch wurden die Inhalte der Workshops in Form von Impulsvorträgen, moderierten Diskussionen, Übungen aus dem Improvisationstheater, Rollenspielen sowie ggf. Videotrainings vermittelt. Für eine möglichst hohe Praxisrelevanz wurden darüber hinaus pro Thema kollegiale Beratungen durchgeführt.

Um eine erfolgreiche Umsetzung der Inhalte in den Arbeitsalltag zu erzielen, wurde in den Workshops das Verhältnis von theoretischer Wissensvermittlung und Praxis-Transfer auf etwa 30:70 gesetzt.

Die Durchführung der Workshops oblag einer selbstständigen Trainerin mit einem Magister-Universitätsabschluss der Sprechwissenschaften und Psycholinguistik, welche als examinierte Krankenschwester mit 16 Jahren Erfahrung im Gesundheitswesen spezialisiert auf die Beratung von Kliniken zu den Themen Führung, Kommunikation und Zusammenarbeit ist.

3.3.2 Interventionsprogramm Coaching

Am Interventionsprogramm Coaching nahmen jeweils vier Führungskräfte pro Krankenhaus aus der „Coachinggruppe“ (28) teil. Jeder Coachee erhielt dabei zwischen März und Oktober 2016 vor Ort in seinem Krankenhaus 14 Einzelcoachings je 90 Minuten. Insgesamt wurden 392 Coachingtermine in den sieben teilnehmenden Kliniken durchgeführt.

Die Themen der Einzelcoachings ergaben sich aus der ersten Mitarbeiterbefragung dieser Studie (Führungsfeedback-Erhebung T0). Die Ergebnisse wurden von den Führungskräften reflektiert und mit Hilfe des Coachs in individuelle Ziele umgesetzt. Darauf basierend wurde gemeinsam ein Plan zur Erreichung der Coaching-Ziele erstellt und die jeweiligen Schwerpunkte zur Umsetzung des transformationalen Führungsstils definiert. Die Fortschritte der Führungskräfte wurden stetig dokumentiert (siehe im Anhang: Löffert (2016b)).

Methodik

Methodisch wurden im Rahmen der Coachings systemische Werkzeuge angewandt, wie z. B.:

- Inneres Team
(Was fördert/ behindert das gewünschte Verhalten)
- Time Line
(Entwicklungsschritte spürbar aufzeigen)
- Ambivalenzarbeit
(Arbeit mit dem „inneren Team“ oder Handlungsentscheidungen)
- Skulpturarbeit
(Verdeutlichung der Beziehungsdynamik in Teams)

Darüber hinaus wurden Ansätze aus dem Provokativen Coaching gewählt, um die Klienten emotional zu bewegen. Ein besonders wichtiger Schwerpunkt der Coachings waren individuelle Beratungen zu konkreten Problemfeldern der Führungskräfte sowie zu speziellen Mitarbeiterkonstellationen in deren Verantwortungsbereich.

Die Durchführung der Coachings übernahm zum einen die den Teilnehmern bereits bekannte Trainerin aus den Workshops. Als zweiter Coach wurde eine promovierte Trainerin und Beraterin für Fach- und Führungskräfte verpflichtet, welche neben zehn Jahren Berufserfahrung im Gesundheitswesen als examinierte Krankenschwester einen Magister-Universitätsabschluss der Sprechwissenschaften und Psycholinguistik, Kommunikationswissenschaften und Psychologie besitzt.

3.4 Datenerhebung

Zur Bestimmung der Intensität bzw. der Veränderung der Intensität des Einsatzes des transformationalen Führungsverhaltens wurden drei Führungsfeedbackbefragungen bei den Führungskräften sowie ihren direkten Mitarbeitern durchgeführt. Zur Wirksamkeitsüberprüfung der gewählten Interventionen wurden zusätzlich Daten bei der Evaluation der Workshops und Coachings erhoben.

3.4.1 Führungsfeedbackmessung Führungskräfte

Die Führungsfeedback-Erhebung T0 wurde bei den 83 teilnehmenden Führungskräften (Workshopgruppe: 27, Coachinggruppe: 28, Kontrollgruppe: 28) im Zeitraum Januar bis

März 2016, vor Beginn jeglicher Interventionsprogramme durchgeführt. Die Führungsfeedback-Erhebung T1 fand von Oktober 2016 bis Januar 2017 statt, nach Abschluss der Workshops und unmittelbar nach Beendigung des Interventionsprogramms Coaching. Die Führungsfeedback-Erhebung T2 wurde aufgrund eines verzögerten Fragebogenrücklaufs von Mai bis August 2017 durchgeführt.

Das Deutsche Krankenhausinstitut (DKI) hat als evaluierendes Institut eine pseudonymisierte Befragung der Führungskräfte durchgeführt. Die speziell entwickelten Fragebögen enthielten auf der Rückseite jeweils eine fünfstellige Projektsteuerungsnummer, welche die Führungskraft (zweistellige Nummer) und die unterstellte Station bzw. Funktionseinheit (dreistellige Nummer) verschlüsselte. Die Schlüsseldatei (Projektsteuerungsnummer – Namenszuordnung) wurde von den Erhebungsdaten getrennt aufbewahrt und, sobald im Projektverlauf möglich, vernichtet.

Die Fragebögen wurden vom DKI für jede Führungskraft zusammen mit einem Anschreiben, Informationsmaterial und einem an das DKI adressierten und frankierten Rückumschlag in jeweils einen verschlossenen Umschlag gesteckt und mit Vor- und Zunamen sowie Stationsbezeichnung beschriftet. Diese verschlossenen Umschläge wurden an die insgesamt sieben internen Projektleiter der teilnehmenden Krankenhäuser (keine Teilnehmer im Projekt) verschickt, welche dafür sorgten, dass die jeweiligen Führungskräfte ihre Fragebögen erhielten.

Die Führungskräfte nahmen die verschlossenen Umschläge mit nach Hause, füllten dort die Fragebögen aus und schickten sie mit den frankierten und adressierten Rückumschlägen direkt an das DKI.

3.4.2 Führungsfeedbackmessung Mitarbeiter

Zur weiteren Wirksamkeitsmessung der Interventionsprogramme wurde eine dreimalige Führungsfeedbackmessung bei sämtlichen Mitarbeitern der 83 teilnehmenden Führungskräfte durchgeführt.

Die Führungsfeedback-Erhebung T0 wurde bei den Mitarbeitern parallel zur Führungskräftebefragung von Januar bis März 2016, vor Beginn jeglicher Interventionsprogramme, durchgeführt. Die Führungsfeedback-Erhebung T1 fand bei den Mitarbeitern ebenfalls von Oktober 2016 bis Januar 2017 statt, nach Abschluss der Workshops und unmittelbar nach

Methodik

Beendigung des Interventionsprogramms Coaching. Die Führungsfeedback-Erhebung T2 wurde aufgrund eines verzögerten Fragebogenrücklaufs wiederum parallel zur Führungskräftebefragung von Mai bis August 2017 durchgeführt.

Zur Befragung der Mitarbeiter wurde ein anonymisiertes Verfahren gewählt: Um den einzelnen Mitarbeitern Anonymität zu gewährleisten und dennoch die Gruppenergebnisse den Führungskräften zuordnen zu können, enthielten die speziell für die Mitarbeiter entwickelten Fragebögen auf der Rückseite ebenfalls eine fünfstellige Projektsteuerungsnummer, welche die Führungskraft (zweistellige Nummer) und die Station bzw. Funktionseinheit (dreistellige Nummer) des Mitarbeiters verschlüsselte. Sämtliche Mitarbeiter einer Führungskraft erhielten somit einen Fragebogen mit derselben Projektsteuerungsnummer, was die individuelle Zuordnung der Befragungsergebnisse zu einzelnen Mitarbeitern ausschließt.

Hat eine Führungskraft mit mehreren Stationen an der Befragung teilgenommen, haben jeweils alle Mitarbeiter einer Station bzw. Funktionseinheit dieselbe Projektsteuerungsnummer erhalten. Somit waren Ergebnisse unterschiedlicher Stationen bzw. Funktionseinheiten einer Führungskraft identifizierbar, aber nicht unterschiedliche Mitarbeiter. Zusätzlich wurde eine weitere „Anonymitätsschranke“ etabliert: Es wurden keine Mitarbeiterdaten ausgewertet, wenn pro Station oder Funktionseinheit nicht mindestens sechs ausgefüllte Fragebogen beim DKI eingegangen sind. Die Schlüsseldatei (Projektsteuerungsnummer – Namenszuordnung) wurde von den Erhebungsdaten getrennt aufbewahrt und, sobald im Projektverlauf möglich, vernichtet.

Vor der Befragung der Mitarbeiter hat das DKI bei den krankenhausinternen Projektleitern die Anzahlen der Mitarbeiter auf den an der Untersuchung teilnehmenden Stationen und Funktionseinheiten erfragt. Aufgrund der im Allgemeinen hohen Fluktuation im Pflegebereich wurde diese Mitarbeiterstands-Abfrage dreimal, d. h. vor jeder Feedbackerhebung erneut, durchgeführt. Zur Befragung der Mitarbeiter wurde anschließend der Mitarbeiterfragebogen zusammen mit einem Anschreiben, Informationsmaterial sowie einem an das DKI adressierten und frankierten Rückumschlag in einen verschlossenen Umschlag gesteckt und ausschließlich mit der Stationsbezeichnung beschriftet. Es wurde jeweils die exakte Anzahl an „Fragebögen in Umschlägen“ für eine Station bzw. Funktionseinheit produziert, welche zuvor bei den Projektverantwortlichen des Krankenhauses abgefragt wurde. Die „Fragebögen in Umschlägen“ wurden wiederum für jedes Krankenhaus stationsweise gebündelt und in einem weiteren verschlossenen Umschlag an den Projektleiter des Hauses

geschickt, welcher für die Austeilung der Bögen an die Mitarbeiter der betroffenen Stationen verantwortlich war.

Die Mitarbeiter nahmen die verschlossenen Umschläge mit nach Hause, füllten dort die Fragebögen aus und schickten sie mit den frankierten und adressierten Rückumschlägen direkt an das DKI.

3.4.3 Evaluation Workshops

Ziel der Evaluation war es, zum einen die Inhalte der Workshops auf eine vollständige Darstellung des Konzepts der transformationalen Führung zu überprüfen, zum anderen Feedback der Workshopteilnehmer über die Veranstaltungen zu erhalten. Siehe im Anhang: Löffert (2016b) und Stickdorn & Löffert (2016).

Hierzu wurden die Teilnehmerunterlagen zu jeder Veranstaltung gesichtet sowie die zu jedem zweitägigen Workshopblock erstellten Fotoprotokolle analysiert. Des Weiteren wurden während der Workshops an strategisch und inhaltlich wichtigen Zeitpunkten Tonaufnahmen angefertigt, die im Anschluss transkribiert und ausgewertet wurden.

Jeweils am Ende des zweiten Tages einer Blockveranstaltung wurden die Teilnehmer gebeten, einen anonymen Evaluationsbogen auszufüllen. Zu diesem Zweck wurden unterschiedliche Evaluationsbögen entwickelt („Feedback Workshop“ I – III). Die ausgefüllten Bögen wurden von einem anwesenden DKI-Mitarbeiter entgegengenommen.

3.4.4 Evaluation Coachings

Die Evaluation des Coachings beinhaltet die Kontrolle der Zielerreichung und Verhaltensänderung sowie eine Bewertung des Coachings generell und der Person des Coachs. Siehe im Anhang: Löffert (2016b) und Stickdorn & Löffert (2017). Dazu hat am Ende jeder Coachingsitzung der Klient zusammen mit dem Coach das „Klientenprotokoll (1 – 14)“ ausgefüllt. Zusätzlich wurde der Coachee zu Beginn, in der Mitte (Coachingsitzung 6 oder 7) und am Ende des Coachings gebeten, die Evaluationsbögen „Feedback Coaching“ I – III auszufüllen.

Klientenprotokolle und Feedbackbögen sind personalisiert und beinhalten somit den Namen des Klienten und das zugehörige Krankenhaus. Die Klientenprotokolle wurden vom

Coach verwaltet und abschließend zur Analyse an das DKI weitergeleitet. Die auszufüllenden Feedbackbögen erhielten die Klienten jeweils zusammen mit einem frankierten und an das DKI adressierten Rückumschlag, um den Teilnehmern die Vertraulichkeit der Daten, mit denen sie ihre Coaches bewerteten, zuzusichern. Die Bögen wurden von den Teilnehmern am Ende der betreffenden Coachingsitzung ausgefüllt, direkt verschlossen und an das DKI gesendet.

Für seine persönliche Arbeit dokumentierte darüber hinaus jeder Coach den Coachingprozess, die Inhalte und Fortschritte zu den einzelnen Klienten in einem Coachingplan, welcher jedoch nicht Gegenstand der Analyse dieses Projektes ist. Eine Version des Coachingplans findet sich in Anhang (Tab. 11).

3.5 Erhebungsinstrumente

In Anlehnung an Abschnitt 3.4 werden die eingesetzten Messinstrumente sowie –verfahren und ihre Quellen dargestellt.

3.5.1 Führungsfeedbackmessung Führungskräfte

Für die Erhebungen im Rahmen der Führungsfeedbacks wurde von Prof. Dr. Jörg Felfe von der Helmut-Schmidt-Universität Hamburg in Zusammenarbeit mit dem Deutschen Krankenhausinstitut e.V. ein Fragebogen erstellt. Der Bericht zur Fragebogenentwicklung ist dem Anhang zu entnehmen (Felfe & Löffert, 2016). Durch den Fragebogen sollten folgende Bereiche erfasst werden: transformationale und transaktionale Führung, instrumentelle Führung, Führungskompetenz, Arbeitsbedingungen und Zufriedenheit, Mitarbeiterengagement, Gesundheit und Belastungen.

Zusätzlich wurden die Bereiche Commitment und Organizational Citizenship Behavior (OCB) erfasst, um die Forschungsfragen zu beantworten. Die Liste der verwendeten Items ist dem Anhang (Tab. 29) zu entnehmen³.

³ Auch in dieser Stichprobe konnte die postulierte Faktorenstruktur des MLQ sowie weiterer Skalen z. B. Organizational Citizenship Behavior nicht gänzlich rekonstruiert werden. Aus diesem Grund wurden einzelne Items nach der Überprüfung des Fragebogens auf die Stichprobe (Löffert, 2016a) von der weiteren Verwendung ausgeschlossen.

3.5.2 Führungsfeedbackmessung Mitarbeiter

Der Fragebogen zur Führungsfeedbackmessung durch die Mitarbeiter enthielt die gleichen Items zu den in 3.5.1 dargestellten Bereichen. Dabei waren die Items zur transformationalen und transaktionalen Führung, instrumentellen Führung und Führungskompetenz nicht wie bei dem Fragebogen für die Führungskräfte zur Selbstbewertung, sondern zur Fremdbewertung eben dieser Führungskräfte formuliert. Die weiteren Items zu Commitment, Arbeitsbedingungen und Zufriedenheit, Mitarbeiterengagement, Gesundheit und Belastungen waren zur Selbstbewertung der Mitarbeiter formuliert und damit identisch mit den Items aus dem Fragebogen für die Führungskräfte. Eine Validierung des Fragebogens auf die Stichprobe der Mitarbeiter wurde durchgeführt (Löffert, 2016a).

3.5.3 Evaluation Workshops

Ziel der Evaluation ist es, die Inhalte der Workshops zusammenfassend darzustellen und auf eine vollständige Darstellung des Konzepts der transformationalen Führung (Felfe, 2006b; Felfe, 2015) zu überprüfen. Darüber hinaus soll eine Vorstellung davon gewonnen werden, ob die intendierten Inhalte auch erfolgreich an die Workshop-Teilnehmer übermittelt werden konnten, um so den Erfolg der Workshops abzuschätzen.

Hierzu erfolgte eine Analyse der Präsentationen (Teilnehmerunterlagen), transkribierten Tonaufnahmen der Workshops und der Fotoprotokolle mithilfe der dokumentarischen Methode nach Bohnsack und Mannheim (Bohnsack, Nentig-Gesemann & Nohl, 2001; Bohnsack, 2003; Mannheim, 1980).

Die dokumentarische Methode beinhaltet ein dreischrittiges Vorgehen bestehend aus formulierender Interpretation, reflektierender Interpretation und Typenbildung.

Im ersten Schritt (formulierende Interpretation) erfolgt eine inhaltliche Zusammenfassung und Gliederung aller Materialien, das heißt alle im Workshop behandelten Themen werden rekonstruiert. Anschließend erfolgt die reflektierende Interpretation, welche einer komparativen Analyse entspricht. Die zuvor erfassten Inhalte des Workshops werden an einem Vergleichshorizont gemessen. Hierzu dient das von Felfe dargestellte Konzept der transformationalen Führung (Felfe, 2006b), sodass die Workshops auf eine vollständige Vermittlung

des Konzepts überprüft werden können. Außerdem wird in diesem Schritt die Art der Vermittlung bzw. der Workshop-Gestaltung mit Hilfe der Textsortentrennung (Erzählung, Argumentation/ Bewertung, Beschreibung) analysiert.

Der letzte Schritt entspricht der sogenannten Typenbildung, welche Bohnsack als Erweiterung der ursprünglichen Methode Mannheims entwickelt hat. Hier werden Bezüge zwischen spezifischen Orientierungen und dem Erlebnishintergrund herausgearbeitet und einzelne Typen verglichen. Auf den letzten Schritt der Typenbildung konnte in dieser Analyse jedoch verzichtet werden, da die Evaluationsziele bereits mit den ersten beiden Schritten der dokumentarischen Methode nach Mannheim (Mannheim, 1980) überprüft werden konnten.

Ausführliche Informationen zur Entwicklung und Operationalisierung der Feedbackfragebögen I – III zur Bewertung der Workshops finden sich im Anhang, im „Bericht zur Entwicklung der Evaluationsinstrumente“ (Löffert, 2016b). Eine Validierung des Fragebogens auf die Stichprobe der Teilnehmer wurde im Anhang, im „Bericht zur Evaluation der Workshop-Fragebögen“ (Stickdorn & Löffert, 2016) beschrieben.

3.5.4 Evaluation Coachings

Ausführliche Informationen zur Entwicklung und Operationalisierung der Feedbackfragebögen I – III zur Bewertung der Coachings sowie des Kurzfragebogens „Klientenprotokoll“ finden sich im Anhang (Löffert, 2016b). Eine Validierung der Fragebögen auf die Stichprobe der Klienten findet sich ebenfalls im Anhang (Stickdorn & Löffert, 2017).

3.6 Auswertung und statistische Hypothesen

Zunächst werden die Auswertung und statistischen Hypothesen der Führungsfeedback-Befragungen der Führungskräfte und Mitarbeiter dargestellt. Anschließend erfolgt die Erläuterung der Auswertungsverfahren bezüglich der übrigen Fragestellungen (Coachingteilnehmer, Zufriedenheit der Mitarbeiter und Gesundheitsquoten).

3.6.1 Auswertung und statistische Hypothesen der ersten Fragestellung

Zu Beginn der Auswertung werden mit jeweils sämtlichen Items die arithmetischen Mittelwerte der beteiligten Konstrukte gebildet und als Konstruktwerte mit deskriptiven Maßen berichtet.

Beispielhafte Darstellung der Bildung der Konstruktwerte für die Skala „Transformationale Führung“:

$$Ila = \text{Idealized Influence (a)} = (Ila1 + Ila2 + Ila3)/3.$$

$$IM = \text{Inspirational Motivation} = (IM2 + IM3 + IM4)/3.$$

$$IS = \text{Intellectual Stimulation} = (IS4 + IS3 + IS1)/3.$$

$$IC = \text{Individualized Consideration} = (IC4 + IC1 + IC2)/3.$$

Anschließend werden durch arithmetische Mittelwerte die Gesamtskalenwerte aus den zu einer Skala gehörenden Konstruktwerte bzw. Items gebildet, hier am Beispiel von „Transformationaler Führung“:

$$TfL = \text{Transformationale Führung} = (Ila1 + Ila2 + Ila3 + IM2 + IM3 + IM4 + IS4 + IS3 + IS1 + IC4 + IC1 + IC2)/12.$$

Die Berechnung der Gesamtskalenwerte werden nach demselben Muster für insgesamt folgende Skalen durchgeführt (Tab. 1):

Tab. 1: Zusammensetzung der Gesamtskalen

Gesamtskalen	Konstrukte
Transformationale Führung	Idealized Influence (a); Inspirational Motivation; Intellectual Stimulation; Individualized Consideration
Führungskompetenz	Fachkompetenz; Methodenkompetenz; Soziale Kompetenz; Personale Kompetenz
Instrumentelle Führung	Formulieren einer Strategie; Unterstützung bei Zielerreichung; Feedback
Mitarbeiterengagement	Unterstützung von Kollegen; Rücksicht und Verbindlichkeit
Commitment	Affektive Komponente des Organisationalen Commitments; versus Berufliches Commitment

Gesamtskalen	Konstrukte
Arbeitsbedingungen	Arbeitsaufgabe; Organisationsklima; Organisationsstruktur; Umgebung; Einkommen; Entwicklungs- und Qualifizierungsmöglichkeiten; Kompetente Unternehmensführung; Sicherer Arbeitsplatz; Effiziente Arbeitsablauforganisation; Günstige Arbeitszeitregelungen; Genug Personal auf Station
Zeitdruck	Zeitdruck
Belastungen	Unterbrechungen; Multitasking; Zielkonflikte; Illegitime Aufgaben
Beeinträchtigungen (Stresserleben)	Belastetheit; Gereiztheit; Beschwerden

Sämtliche Konstruktwerte und Gesamtskalenwerte werden für die Führungskräfte sowie Mitarbeiter für jeweils drei Datensätze (Feedbackbefragung I – III) mit deskriptiven Maßen dargestellt.

Zur Überprüfung der Hypothese wird eine Varianzanalyse mit Gain Scores gerechnet (Cook & Campbell, 1979). Dieses Verfahren analysiert den Unterschied bzw. die Veränderung der Intensität des Einsatzes der transformationalen Führung vom Pretest (T0) zum Posttest (T1 oder T2). Die Grundannahme dabei ist, dass eine Intervention zu einer höheren Intensität des Verhaltens in der Interventionsgruppe (I1 oder I2) gegenüber der Kontrollgruppe (KG) führt. Das Analysemodell ist identisch zu einer herkömmlichen Varianzanalyse (Anova) mit der Ausnahme, dass anstelle der Posttestwerte allein, die Gain Scores (Posttestwerte – Pretestwerte) als abhängige Variable verwendet werden. Somit sucht das Gain Score Modell nach Unterschieden in Mittelwertveränderungen zwischen zwei Gruppen und nicht nach Mittelwertunterschieden in Posttestwerten.

Das Gain Score Modell lautet:

$$(a) Y_{ij} - X_{ij} = \mu + \alpha_i + \varepsilon_{ij}$$

$$(b) \varepsilon_{ij} \sim N(0, \sigma\varepsilon^2)$$

Dabei ist Y der Posttestwert für das j-te Individuum ($j = 1, \dots, n$) und die i-te Interventionsgruppe ($i = 1, 2, 3$; eingeschlossen sind hier beide Interventionsgruppen sowie die Kontrollgruppe). X repräsentiert den Pretestwert für das j-te Individuum ($j = 1, \dots, n$) und die i-te Interventionsgruppe ($i = 1, 2, 3$; eingeschlossen sind hier beide Interventionsgruppen sowie

Methodik

die Kontrollgruppe). μ ist der Gesamtmittelwert, α_i (genau: $\alpha_i - \alpha_K$) ist der Interventionseffekt und ε_{ij} der Fehler. Die Fehlerwerte sind dabei unabhängig normalverteilt mit dem Mittelwert Null und konstanter Varianz $\sigma\varepsilon^2$.

Die Schätzung für den Interventionseffekt ist

$$\hat{\alpha}_I - \hat{\alpha}_K = (\bar{Y}_I - \bar{Y}_K) - (\bar{X}_I - \bar{X}_K); \quad I = \text{Interventionsgruppe (I = 1, 2), KG = Kontrollgruppe (K = 1)}.$$

Die Nullhypothese der Gain Score Analyse besagt, dass die Mittelwertdifferenz zwischen den Gruppen im Pretest und Posttest gleich ist:

$$H_0: \mu_{dX} = \mu_{dY}$$

$$H_A: \mu_{dX} \neq \mu_{dY}$$

Die beschriebenen Analysen werden für die Stichprobe der Führungskräfte sowie für die Stichprobe der Mitarbeiter ausgeführt.

3.6.2 Auswertung und statistische Hypothesen der zweiten Fragestellung

Der Zusammenhang zwischen der Menge an Einzelcoaching und dem Erreichungsgrad der individuellen Coachingziele für die Führungskräfte der Interventionsgruppe Einzelcoaching wird nach Bortz (1999: 223-224) durch Rangkorrelationen nach Spearman (r_s) beschrieben. Dabei wird für das jeweils erste Ziel der Klienten mit acht Bewertungen ein separater Korrelationskoeffizient berechnet. Eine Bewertung der Korrelationskoeffizienten wird nach Cohen (1988: 83) vorgenommen. Anschließend wird für jeden Korrelationskoeffizienten untersucht, ob er sich signifikant von 0 unterscheidet.

Die Überprüfung der

$$H_0: \rho_s = 0$$

$$[H_A: \rho_s \neq 0]$$

wird für $n \leq 30$ über ein Tafelwerk (Bortz et al., 2000: Tafel 28) durchgeführt.

Eine Überprüfung, ob die Korrelationen sich signifikant voneinander unterscheiden, wird abschließend nach Rao (1965) durchgeführt.

Methodik

Es wird die folgende statistische Hypothese getestet:

$H_0: \rho_1 = \rho_2 = \dots = \rho_k$; für k voneinander unabhängige Stichproben

$H_A: \rho_i \neq \rho_j$.

Analog zu der soeben berichteten Prozedur wird der Zusammenhang zwischen der Menge an Einzelcoaching und der Ausprägung des transformationalen Führungsverhaltens für die Führungskräfte der Interventionsgruppe Einzelcoaching untersucht:

Nach der Berechnung der Rangkorrelationskoeffizienten nach Spearman (r_s) (Bortz, 1999) werden diese auf Signifikanz getestet (Bortz et al., 2000) und anschließend auf Unterschiede untersucht (Rao, 1965).

3.6.3 Auswertung und statistische Hypothese der dritten Fragestellung

Zur Untersuchung des Zusammenhangs zwischen dem Ausmaß an transformationaler Führung und der Zufriedenheit der Mitarbeiter mit den Arbeitsbedingungen wurde eine multiple lineare Regressionsanalyse (mit den Daten der Führungsfeedbackbefragungen aller teilnehmenden Mitarbeiter) durchgeführt. Dabei wurde die Gesamtskala „Arbeitsbedingungen“ als abhängige Variable gewählt und die Gesamtskala „Transformationale Führung“ als Prädiktor. Als zusätzliche Prädiktoren wurden in das Modell das Alter der Führungskraft, die Dauer der Zusammenarbeit mit der Führungskraft, die Messzeitpunkte sowie die Interventionsgruppen (als Dummyvariablen) aufgenommen.

Die Modellgleichung lautet:

$$y_i = \beta_0 + \beta_1 \cdot x_{i1} + \beta_2 \cdot x_{i2} + \beta_3 \cdot x_{i3} + \dots + \beta_k \cdot x_{ik} + \varepsilon_i$$

mit $i = 1, \dots, N$ und $k = 1, \dots, K$.

Ferner sind:

Y_i = Schätzer der abhängigen Variable der i -ten Beobachtung,

x_k = Prädiktor k ,

β_k = Regressionskoeffizient des Prädiktors k ,

ε_i = Fehlerterm der i -ten Beobachtung (unabhängig, normalverteilt mit konstanter Varianz).

Methodik

Getestet wird die Hypothese:

$$H_0: \beta_1 = \beta_2 = \dots = \beta_k = 0$$

H_A : mindestens ein $\beta_j \neq 0$

F hat unter H_0 eine F-Verteilung mit (k, n-1-k) Freiheitsgraden.

3.6.4 Auswertung und statistische Hypothese der vierten Fragestellung

Die Verwendung der „Gesundheitsquote“ ersetzt heute immer öfter die Kennzahl der „Krankheitsquote“, da sie ein positiver Ausdruck für die Gesundheit der Mitarbeiter ist und eine Steigerung der Kennzahl vorteilhaft zu bewerten ist.

Die Berechnung der Gesundheitsquote erfolgt nach Havighorst (2006):

$$\frac{(\text{Regelarbeitstage} - \text{Ausfalltage durch Arbeitsunfähigkeit})}{\text{Regelarbeitstage}}$$

Die Gesundheitsquote wird für die teilnehmenden Stationen bzw. Funktionseinheiten von zwei Kliniken, welche sich zur Datenlieferung bereiterklärt haben, getrennt nach Interventionsgruppen und Erhebungszeiträumen berechnet.

Anschließend werden für die teilnehmenden Stationen für drei Gesundheitsquoten, welche jeweils zum Zeitpunkt der Führungsfeedbackmessungen T0, T1 und T2 ermittelt wurden, die Veränderungen von T0 zu T1 bzw. T0 zu T2 bestimmt und als dichotome Maße („Verbesserung“, „Verschlechterung“) festgehalten. Ebenfalls werden für dieselben Stationen die arithmetischen Mittelwerte der Gesamtskala „Transformationale Führung“ zu den Zeitpunkten T0, T1 und T2 bestimmt, die Veränderungen der Gesamtskala von T0 zu T1 bzw. T0 zu T2 berechnet und als dichotome Maße („Verbesserung“, „Verschlechterung“) festgehalten. Der Zusammenhang dieser dichotomisierten Merkmale wird abschließend durch den Phi-Koeffizienten (Φ) ermittelt (Bortz, 1999).

Die Signifikanzprüfung erfolgt über den 4-Felder- χ^2 -Test bei 1 Freiheitsgrad.

Folgende Hypothese wird überprüft:

$$H_0: p_{ij} = p_{i \cdot} p_{\cdot j} \text{ für alle } (i, j)$$

H_A : $p_{ij} \neq p_{i \cdot} p_{\cdot j}$ für mindestens ein Paar (i, j).

4 Ergebnisse

Sabine Löffert

Zunächst erfolgt eine Beschreibung der Modellprojektteilnehmer mit deskriptiven Maßen. Anschließend werden die Ergebnisse der Führungsfeedbackmessungen I – III der Führungskräfte und Mitarbeiter präsentiert. Abschließend werden Resultate zur Evaluation der Workshops und Coachings sowie Gesundheitsquoten berichtet. Die im Vorfeld des Projektes formulierten Fragestellungen werden adressiert.

4.1 Beschreibung der Stichprobe

Nach der Beschreibung der teilnehmenden Führungskräfte (4.1.1) wird die ebenfalls in das Projekt eingeschlossene Gruppe der Mitarbeiter (4.1.2) beschrieben.

4.1.1 Stichprobe der teilnehmenden Führungskräfte

Die ursprüngliche Anzahl von 83 Teilnehmern in der Führungsfeedbackbefragung I reduzierte sich auf 78 Führungskräfte in der Feedbackbefragung II und dezimierte sich nochmals auf 68 Teilnehmer in der Befragung III.

Der Ausfall von insgesamt 15 Führungskräften aus 6 Einrichtungen war bedingt durch 8 Führungskräfte, welche ihre Leitungsposition aufgaben, 4 Führungskräfte, die während des Projektes den Arbeitgeber wechselten, 1 langfristigen Arbeitsausfall und 2 Führungskräften, welche nicht mehr an der dritten Befragung teilgenommen haben (Missings / fehlende Werte).

Bei der Datenüberprüfung und -säuberung vor Beginn der Auswertungen wurden rückwirkend weitere 23 Führungskräfte aus den Analysen (Feedbackbefragungen I – III) ausgeschlossen. Hierbei handelte es sich um zwei Leitungskräfte, welche während der Projektlaufzeit ihre Leitungsposition innerhalb der Klinik derart verändert haben, dass eine durchgehende Bewertung ihrer Führungskompetenz von denselben Mitarbeitern nicht mehr möglich war. 8 Führungskräfte erhielten während der Projektlaufzeit zusätzlich krankenhauserne Fortbildungen zum Führungsverhalten bzw. zur Führungskompetenz, so dass in die-

Ergebnisse

sen Fällen eine Konfundierung der Interventionseffekte vorliegt. Abschließend wurden weitere 13 Leitungskräfte aus der Analyse ausgeschlossen, da die erhaltenen Feedbackbögen der jeweiligen zugehörigen Mitarbeiter unter der festgesetzten Grenze zur Auswertung von 6 ausgefüllten Rückläufern pro Station bzw. Funktionseinheit lagen.

Insgesamt wurden demnach 38 Führungskräfte rückwirkend von der Auswertung der Feedbackbefragung I – III ausgeschlossen. Eine Verteilung der 45 in die Auswertung eingeschlossenen Führungskräfte (FK) ist nachfolgend (Tab. 2) zu finden:

Tab. 2: Dateneinschluss der Führungskräfte (Führungsfeedbackbefragung I – III)

	Anzahl FK in Auswertung eingeschlossen	Anzahl FK in Auswertung pro Interventionsgruppe
Krankenhaus A	7	WS: 1 Coaching: 3 KG: 3
Krankenhaus B	6	WS: 3 Coaching: 2 KG: 1
Krankenhaus C	9	WS: 2 Coaching: 3 KG: 4
Krankenhaus D	7	WS: 3 Coaching: 2 KG: 2
Krankenhaus E	10	WS: 3 Coaching: 3 KG: 4
Krankenhaus F	3	WS: 1 Coaching: 2 KG: 0
Krankenhaus G	3	WS: 0 Coaching: 2 KG: 1
Gesamt	45	WS: 13 Coaching: 17 KG: 15

WS: Workshop / KG: Kontrollgruppe

24 % der teilnehmenden Führungskräfte waren Männer und 76 % Frauen (Tab. 3). Das Alter der Leitungskräfte lag zu 67 % über 45 Jahren und die Arbeitserfahrung im Bereich zur Zeit der Durchführung des Modellprojektes bei 76 % der Teilnehmer über fünf Jahren. 90 % der Leitungen besitzen eine zweijährige oder in Teilzeit vierjährige Fachweiterbildung

Ergebnisse

zur Ausübung ihrer derzeitigen Position. Des Weiteren nehmen trotz Leitungsposition 67 % der Teilnehmer an wechselnden Diensten teil. 62 % haben mit ihrem Arbeitgeber systematische Ziele vereinbart.

Tab. 3: Beschreibung der Teilnehmerstichprobe - Führungskräfte

	Anzahl	Prozent
Geschlecht		
Mann	11	24,4
Frau	34	75,6
Alter		
25 – 35 Jahre	5	11,1
35 – 45 Jahre	10	22,2
>45 Jahre	30	66,7
Arbeitserfahrung im jetzigen Bereich		
Weniger als 6 Monate	2	4,4
1 – 5 Jahre	9	20,0
Über 5 Jahre	34	75,6
Qualifikation		
Zweijährige/vierjährige in Teilzeit Fachweiterbildung	28	90,3
Studium	3	9,7
Teilnahme an wechselnden Diensten		
Ja	30	66,7
Nein, i.d.R. gleichbleibender Tagdienst	15	33,3
Vereinbarung systematischer Ziele		
Ja	28	62,2
Nein	17	37,8

4.1.2 Stichprobe der eingeschlossenen Mitarbeiter

Aufgrund der allgemein hohen Fluktuation im Gesundheitswesen wurde vor jeder Führungsfeedbackbefragung der Mitarbeiter die exakte Mitarbeiteranzahl bei den krankenhaus-internen Projektleitungen abgefragt. So wurden bei der Feedbackbefragung I insgesamt 1707 Fragebögen versendet, bei der Feedbackbefragung II 1727 Fragebögen und bei der Befragung III insgesamt 1596 Fragebögen.

Ergebnisse

Die Rücklaufquoten der Mitarbeiterbefragungen aus den teilnehmenden Krankenhäusern sind in unten stehender Tabelle dargestellt (Tab. 4):

Tab. 4: Rücklaufquoten Mitarbeiterbefragungen (Rohdaten; in Prozent)

	Führungsfeed- back I	Führungsfeed- back II	Führungsfeed- back III
Krankenhaus A	59,9	51,7	37,2
Krankenhaus B	71,5	53,7	36,1
Krankenhaus C	80,2	74,4	71,8
Krankenhaus D	66,5	58,1	49,0
Krankenhaus E	72,1	62,8	52,2
Krankenhaus F	63,2	45,3	28,2
Krankenhaus G	50,5	47,8	33,8
Gesamt	63,4 (1083 Mitarbeiter FB)	53,6 (926 Mitarbeiter FB)	40,4 (645 Mitarbeiter FB)

Bei der Führungsfeedbackbefragung I der Mitarbeiter wurden zu den 83 Führungskräften insgesamt 97 zugehörige Stationen bzw. Funktionseinheiten eingeschlossen (1707 Mitarbeiter). Parallel zur Datenüberprüfung und -säuberung bei den Führungskräften vor Beginn der Auswertungen (siehe 4.1.1) wurden auch bei den Mitarbeitern insgesamt 53 Stationen bzw. Funktionseinheiten rückwirkend von der Analyse ausgeschlossen. Hierbei handelte es sich um 21 Stationen bzw. Funktionseinheiten der 15 Führungskräfte, welche ihre Leitungsposition aufgegeben oder einen Leitungswechsel durchlebt haben. 16 Stationen bzw. Funktionseinheiten der 13 Führungskräfte, deren Mitarbeiter weniger als sechs Fragebögen zurückgesendet haben, wurden bei der Auswertung ebenfalls nicht berücksichtigt. 14 Stationen bzw. Funktionseinheiten konnten nicht einbezogen werden, da ihre Leitungskräfte (8 FK) zusätzliches Führungskräfte-Training erhalten haben und zwei Stationen wurden ausgeschlossen, da die zugehörigen Führungskräfte selbst nicht mehr an der Feedbackbefragung teilgenommen haben (Missings / fehlende Werte).

Die in die Auswertung aufgenommenen Stationen bzw. Funktionseinheiten reduzieren sich demnach auf $97 - 53 = 44$. Gleichzeitig erhöht sich die Anzahl der Stationen bzw. Funktionseinheiten wieder, da durch den Wegfall einiger Stationen und das Hinzukommen neuer

Ergebnisse

Bereiche (Leitungswechsel) insgesamt 3 zusätzliche Stationen einbezogen wurden. Die somit 47 in die Analyse eingeschlossenen Stationen bzw. Funktionseinheiten werden von je einer der 45 Führungskräfte vertreten, mit Ausnahme einer Führungskraft, welche mit drei Stationen in die Auswertung eingeschlossen wird.

Durch die Datenüberprüfung und -säuberung reduzieren sich jeweils die Gesamtanzahlen der in die Auswertung eingeschlossenen Mitarbeiterfragebögen des Führungskräftefeedbacks I – III rückwirkend. Eine Übersicht über die Nettostichproben zeigt die nachfolgende Tabelle (Tab. 5).

Tab. 5: Nettostichproben Mitarbeiterbefragungen (Anzahl eingeschlossener Fragebögen)

	Führungsfeedback I	Führungsfeedback II	Führungsfeedback III
Krankenhaus A	123	115	93
Krankenhaus B	94	76	54
Krankenhaus C	64	56	55
Krankenhaus D	92	99	90
Krankenhaus E	153	124	106
Krankenhaus F	48	40	30
Krankenhaus G	58	52	43
Gesamt:	632 (Rohdaten: 1083 FB)	562 (Rohdaten: 926 FB)	471 (Rohdaten: 645 FB)

Da es keine nennenswerten Unterschiede in den Verteilungen der Teilnehmerstichproben der Mitarbeiter zur Führungsfeedbackmessung I – III gibt (Tab. 6), werden die Stichproben gemeinsam beschrieben: Im Mittel waren 20 % der teilnehmenden Mitarbeiter Männer und 80 % Frauen. Das Alter lag eher im höheren Bereich: Durchschnittlich 40 % der Mitarbeiter waren über 45 Jahre alt, 22 % 35 bis 45 Jahre, 27 % 25 bis 35 Jahre und 10 % unter 25 Jahre alt. Im Mittel haben 49 % der Teilnehmer schon über 5 Jahre mit ihrer Führungskraft zusammengearbeitet. Ferner haben durchschnittlich 90 % der Mitarbeiter eine Berufsausbildung als Gesundheits- und (Kinder)Krankenpfleger oder Altenpfleger.

Tab. 6: Beschreibung der Teilnehmerstichprobe – Mitarbeiter

	Führungsfeed-back I		Führungsfeed-back II		Führungsfeed-back III	
Geschlecht	n = 632	Prozent	n = 562	Prozent	n = 471	Prozent
Mann	127	20,7	111	20,2	87	18,9
Frau	487	79,3	439	79,8	377	81,3
Fehlende Angaben	18		12		7	
Alter	n = 632	Prozent	n = 562	Prozent	n = 471	Prozent
<25 Jahre	61	10,0	65	12,0	43	9,3
25 – 35 Jahre	155	25,4	144	26,5	136	29,4
35 – 45 Jahre	143	23,4	131	24,1	89	19,3
>45 Jahre	252	41,2	203	37,4	194	42,0
Fehlende Angaben	21		19		9	
Zusammenarbeit mit Führungskraft	n = 632	Prozent	n = 562	Prozent	n = 471	Prozent
Weniger als 6 Monate	66	10,7	29	5,3	20	4,3
6 Monate – 1 Jahr	47	7,6	56	10,2	32	7,0
1 – 5 Jahre	223	36,1	195	35,4	173	37,6
Über 5 Jahre	281	45,5	271	49,2	235	51,1
Fehlende Angaben	15		11		11	
Berufsbezeichnung	n = 632	Prozent	n = 562	Prozent	n = 471	Prozent
Gesundheits- und (Kinder)Krankenpfleger / Altenpfleger	549	89,7	487	89,2	420	92,5
Sonstige	63	10,3	59	10,8	34	7,5
Fehlende Angaben	20		16		17	

4.2 Führungsfeedbackmessung Führungskräfte

Eine Übersicht über die deskriptiven Maße (Anzahl, Mittelwert, Standardabweichung) der Einzelitems für die Führungskräfte findet sich im Anhang (Feedbackmessung T0: Tab. 13; Feedbackmessung T1: Tab. 14; Feedbackmessung T2: Tab. 15). Zusätzlich sind die deskriptive Maße (Anzahl, Mittelwert, Standardabweichung) der Gesamtskalen für die Führungskräfte im Anhang (Feedbackmessung T0: Tab. 19; Feedbackmessung T1: Tab. 20; Feedbackmessung T2: Tab. 21) beschrieben.

Im Weiteren werden zur Überprüfung der Hypothese, ob sich im Rahmen der Interventionsmodule bei den teilnehmenden Führungskräften die Intensität des Einsatzes der transformationalen Führung verändert, Varianzanalysen mit Gain Scores dargestellt. Ebenfalls werden Ergebnisse von Varianzanalysen mit Gain Scores für die übrigen Gesamtskalen der Führungsfeedbackbefragungen berichtet. Da bei den Teilnehmern der Workshopgruppe kaum Effekte zu verzeichnen waren, werden im Folgenden ausschließlich die Ergebnisse

Ergebnisse

der Coachinggruppe im Vergleich zur Kontrollgruppe dargestellt. Deskriptive Maße (Anzahl, Mittelwert, Standardabweichung) der Gain Scores für die Gesamtskalen aller Interventionsgruppen (Workshopgruppe, Coachinggruppe, Kontrollgruppe) sind im Anhang (Führungsfeedbackmessung T1-T0: Tab. 25; Führungsfeedbackmessung T2-T0: Tab. 26) zu finden.

4.2.1 Ergebnisse der Gain Score Vergleiche Coachinggruppe versus Kontrollgruppe

Eine Varianzanalyse der Gain Scores der Führungsfeedbackmessung T1-T0 für die Führungskräfte der Kontrollgruppe versus der Coachinggruppe zeigt im Ergebnis (Abb. 2), dass die Nullhypothese der Gleichheit der Mittelwerte der Scores für die Bereiche der transformationalen Führung Idealized Influence, Inspirational Motivation, Intellectual Stimulation sowie Individualized Consideration auf dem $\alpha=5\%$ -Niveau zu verwerfen ist.

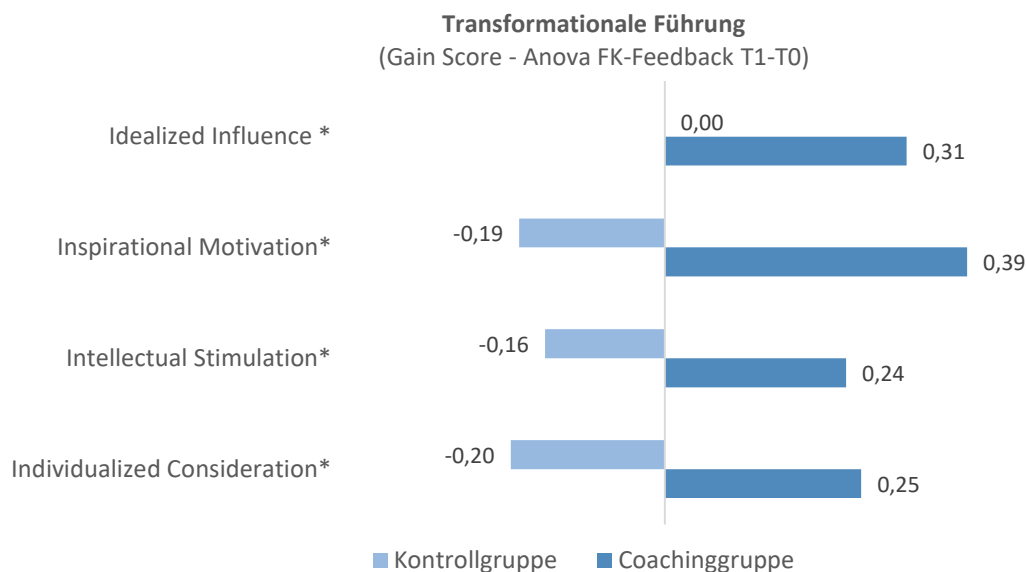


Abb. 2: Transformationale Führung: Varianzanalyse mit Gain Scores der Führungsfeedbackmessung T1-T0 – Führungskräfte⁴

*Die Nullhypothese der Gleichheit der Mittelwerte wird auf dem $\alpha=5\%$ -Niveau verworfen.

⁴ Bei diesem und allen weiteren Vergleichen wird auf eine α -Adjustierung verzichtet, da aufgrund der geringen Stichprobengröße eine inferenzstatistische Beurteilung der Mittelwertunterschiede problematisch ist.

Ergebnisse

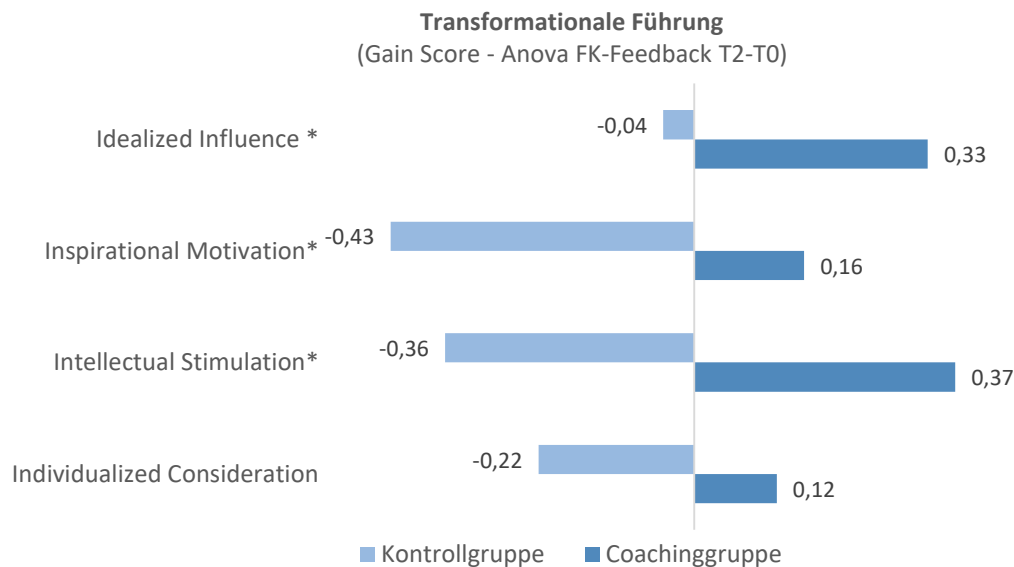


Abb. 3: Transformationale Führung: Varianzanalyse mit Gain Scores der Führungsfeedbackmessung T2-T0 - Führungskräfte

*Die Nullhypothese der Gleichheit der Mittelwerte wird auf dem $\alpha=5\%$ -Niveau verworfen.

Ebenfalls signifikante Ergebnisse zeigte die Unterschiedsprüfung (Gain Score Anova) der Kontrollgruppe versus Coachinggruppe für die Führungsfeedbackmessung T2-T0 bei den Dimensionen Idealized Influence, Inspirational Motivation und Intellectual Stimulation (Abb. 3). Hier ist gleichfalls die Nullhypothese abzulehnen.

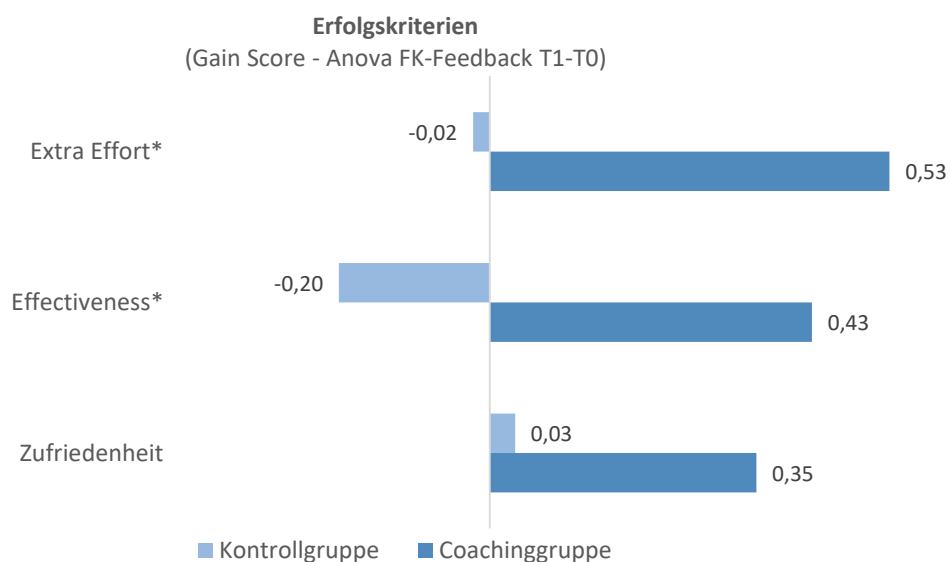


Abb. 4: Erfolgskriterien: Varianzanalyse mit Gain Scores der Führungsfeedbackmessung T1-T0 – Führungskräfte

*Die Nullhypothese der Gleichheit der Mittelwerte wird auf dem $\alpha=5\%$ -Niveau verworfen.

Ergebnisse

Bei der deskriptiven Betrachtung der Erfolgskriterien zeigt sich, dass das Ausmaß der Bemühungen der Führungskräfte der Coachinggruppe, Bereitschaft zu zusätzlichen Anstrengungen bei den Mitarbeitern zu bewirken (Extra Effort), bei der T2 Messung leicht rückläufig im Vergleich zur T1 Messung war. Dennoch muss bei dem Vergleich der Kontrollgruppe mit der Coachinggruppe sowohl für die T1-T0 Analyse als auch für die T2-T0 Bewertung jeweils die Nullhypothese der Gleichheit der Mittelwerte abgelehnt werden (Abb. 4 und Abb. 5).

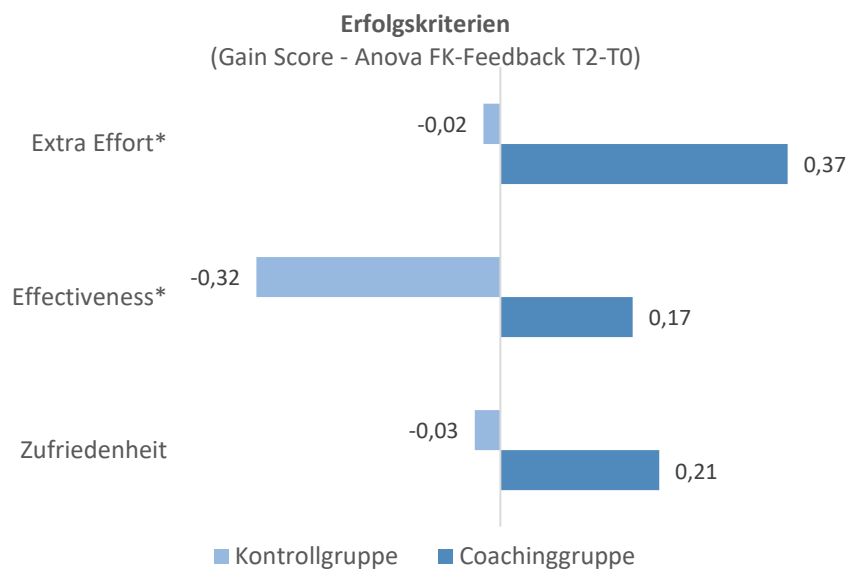


Abb. 5: Erfolgskriterien: Varianzanalyse mit Gain Scores der Führungsfeedbackmessung T2-T0 - Führungskräfte

*Die Nullhypothese der Gleichheit der Mittelwerte wird auf dem $\alpha=5\%$ -Niveau verworfen.

Ebenso zeigt die Effektivität des Führungsverhaltens (Effectiveness) bei dem Vergleich der Kontrollgruppe mit der Coachinggruppe sowohl für die T1-T0 Analyse als auch für die T2-T0 Bewertung jeweils signifikante Ergebnisse (Abb. 4 und Abb. 5).

Ergebnisse

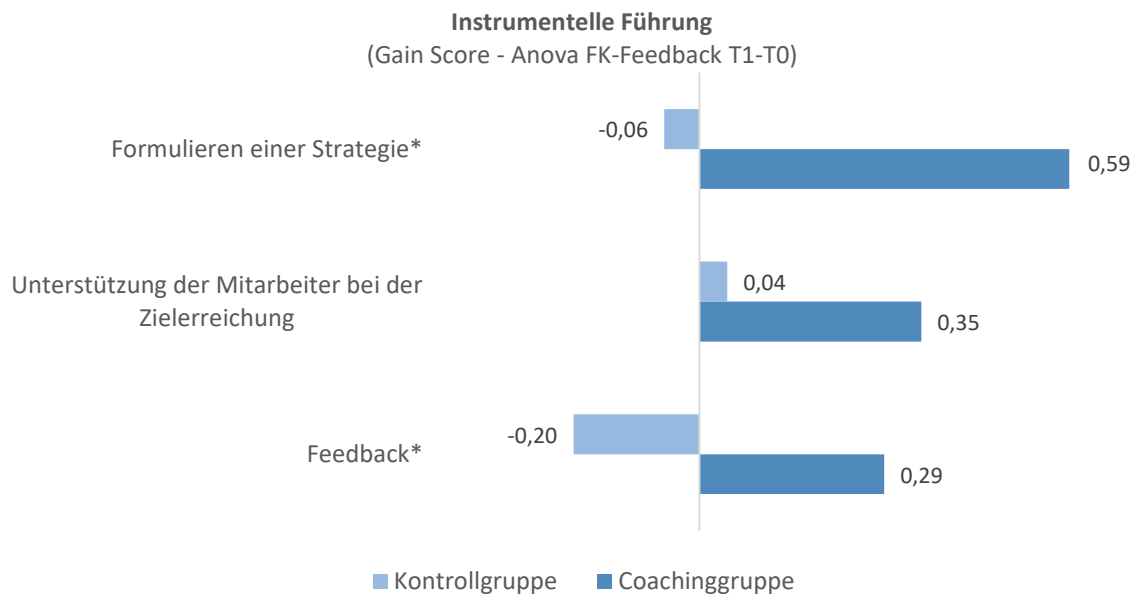


Abb. 6: Instrumentelle Führung: Varianzanalyse mit Gain Scores der Führungsfeedbackmessung T1-T0 – Führungskräfte

*Die Nullhypothese der Gleichheit der Mittelwerte wird auf dem $\alpha=5\%$ -Niveau verworfen.

Für das Konzept der instrumentellen Führung ist für den Bestandteil „Formulieren einer Strategie“ die Nullhypothese der Gleichheit von Kontroll- und Coachinggruppe für die Gain Scores T1-T0 und T2-T0 zu verwerfen (Abb. 6 und Abb. 7).

Ein signifikantes Ergebnis ergab ebenfalls die Unterschiedsprüfung (Gain Score Anova) der Kontrollgruppe versus Coachinggruppe für die Führungsfeedbackmessung T1-T0 bei der systematischen und kontinuierlichen Gabe von Feedback (Abb. 6). Dahingegen konnte für den Vergleich der Kontrollgruppe versus Coachinggruppe für die Führungsfeedbackmessung T2-T0 der Dimension Feedback die Nullhypothese nicht abgelehnt werden (Abb. 7).

Ergebnisse

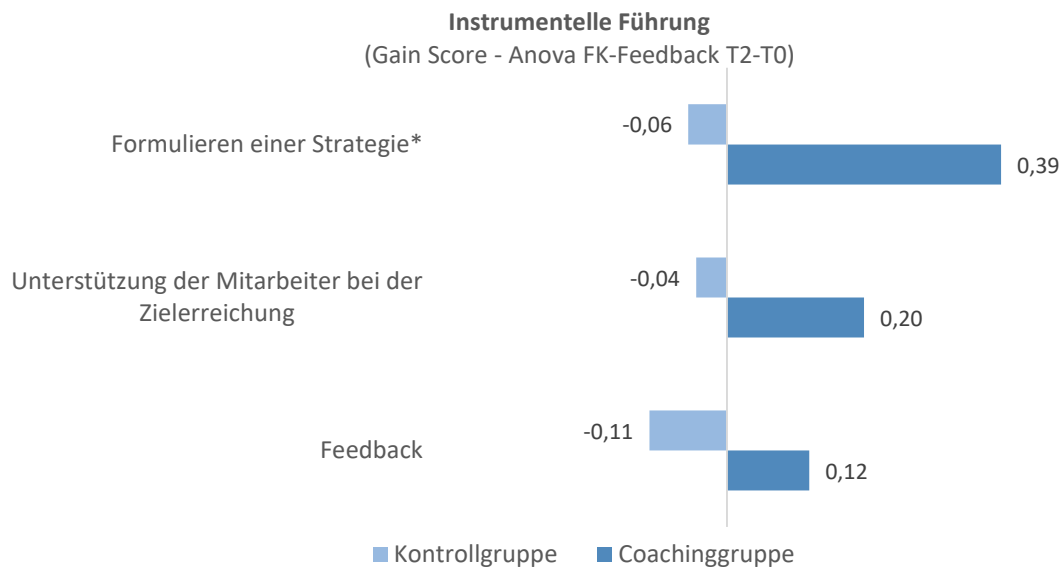


Abb. 7: Instrumentelle Führung: Varianzanalyse mit Gain Scores der Führungsfeedbackmessung T2-T0 - Führungskräfte

*Die Nullhypothese der Gleichheit der Mittelwerte wird auf dem $\alpha=5\%$ -Niveau verworfen.

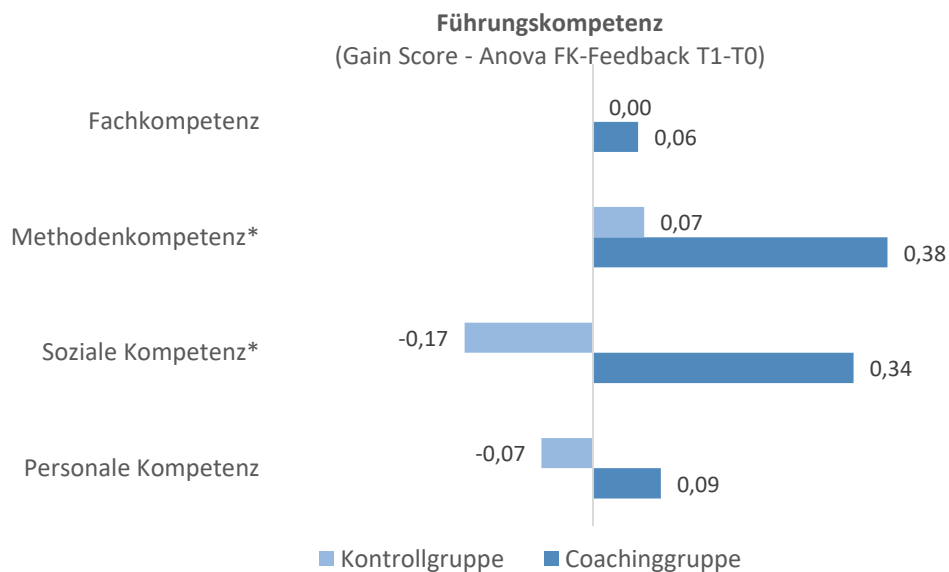


Abb. 8: Führungskompetenz: Varianzanalyse mit Gain Scores der Führungsfeedbackmessung T1-T0 – Führungskräfte

*Die Nullhypothese der Gleichheit der Mittelwerte wird auf dem $\alpha=5\%$ -Niveau verworfen.

Die Betrachtung der Führungskompetenz ergab für die Dimensionen Methodenkompetenz und soziale Kompetenz in der Unterschiedsprüfung (Gain Score Anova) der Kontrollgruppe

Ergebnisse

versus Coachinggruppe für die Führungsfeedbackmessung T1-T0 jeweils signifikante Ergebnisse (Abb. 8).

Obwohl bei der deskriptiven Betrachtung der Gain Scores der unterschiedlichen Handlungskompetenzen für die Führungsfeedbackmessung T2-T0 der Wertezuwachs der Führungskräfte aus der Coachinggruppe deutlich über dem Zuwachs der Kontrollgruppe liegt, kann die Nullhypothese in keinem Bereich verworfen werden (Abb. 9).

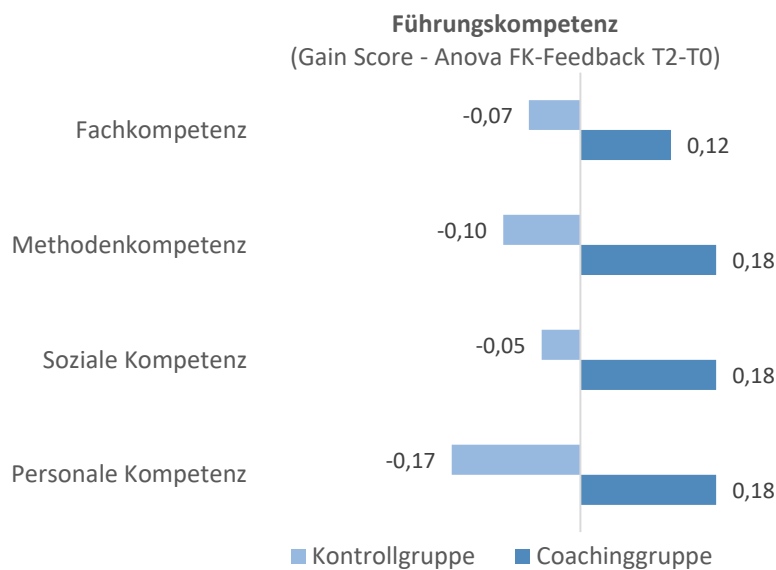


Abb. 9: Führungskompetenz: Varianzanalyse mit Gain Scores der Führungsfeedbackmessung T2-T0 – Führungskräfte

Für die Verbundenheit der Führungskräfte mit ihrem Beruf bzw. ihrer Tätigkeit (Berufliches Commitment) sind sowohl für die T1-T0 Gain Scores als auch für die T2-T0 Werte im Vergleich der Kontrollgruppe versus der Coachinggruppe die Nullhypothesen abzulehnen (Abb. 10 und Abb. 11). Die für dieses Ergebnis notwendigen Mittelwertdifferenzen sind jedoch hauptsächlich auf die negativen Zuwächse des Commitments in der Kontrollgruppe zurückzuführen.

Ergebnisse

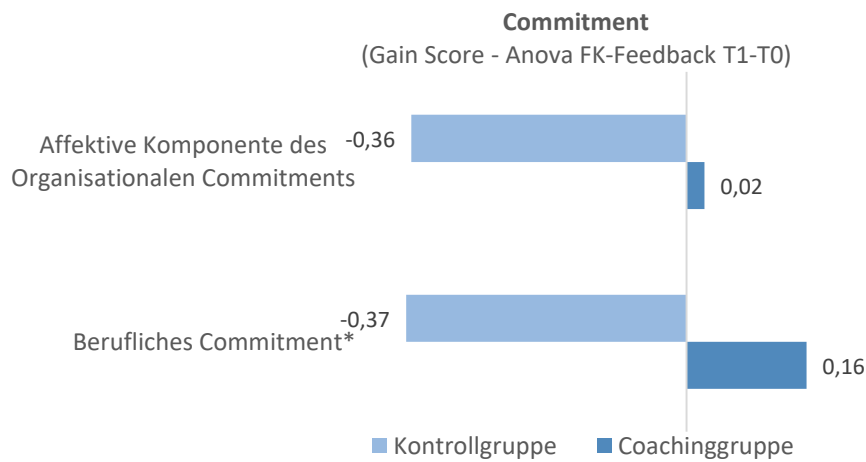


Abb. 10: Commitment: Varianzanalyse mit Gain Scores der Führungsfeedbackmessung T1-T0 – Führungskräfte

*Die Nullhypothese der Gleichheit der Mittelwerte wird auf dem $\alpha=5\%$ -Niveau verworfen.

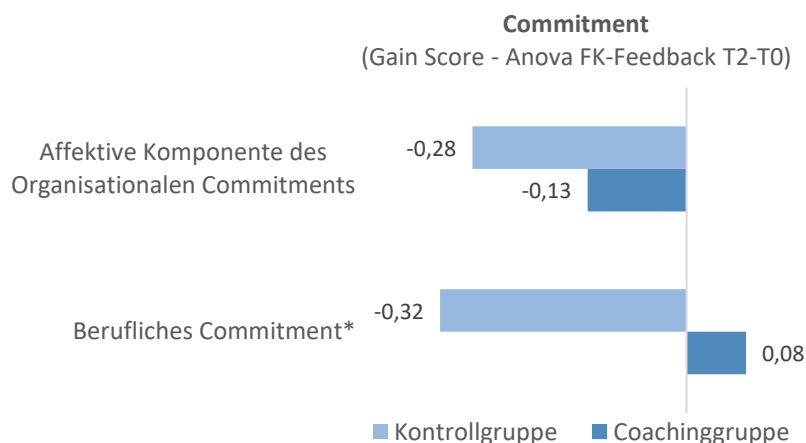


Abb. 11: Commitment: Varianzanalyse mit Gain Scores der Führungsfeedbackmessung T2-T0 – Führungskräfte

*Die Nullhypothese der Gleichheit der Mittelwerte wird auf dem $\alpha=5\%$ -Niveau verworfen.

Ein ebenfalls signifikantes Ergebnis, maßgeblich verursacht aufgrund eines deutlichen negativen Zuwachses in der Kontrollgruppe, zeigte sich bei dem Vergleich der Arbeitsbedingungen zwischen Kontrollgruppe und Coachinggruppe (Feedbackmessung T1-T0) hinsichtlich der Organisationsstruktur (Abb. 12). Dahingegen waren sichtbar positive Zuwächse der

Ergebnisse

Coachinggruppe im Vergleich zur Kontrollgruppe bei der Gesamtzufriedenheit, den Entwicklungs- und Qualifizierungsmöglichkeiten und der Bewertung der Personalsituation auf der Station zu verzeichnen. Signifikante Ergebnisse erbrachten ferner die Vergleiche hinsichtlich der Arbeitsaufgabe, des Organisationsklimas, der Umgebung sowie des Einkommens zwischen Kontrollgruppe und Coachinggruppe der Feedbackmessung T1-T0.

Die für die Feedbackmessung T1-T0 beschriebenen signifikanten Ergebnisse bei der Betrachtung der Arbeitsbedingungen und Zufriedenheit konnten für die Feedbackmessung T2-T0 nicht bestätigt werden (Abb. 13). Allein der negative Zuwachs der Werte der Kontrollgruppe gegenüber der Coachinggruppe bei der Bewertung der Arbeitszeitregelungen erbrachte für den T2-T0 Vergleich ein signifikantes Ergebnis. Bei dem Vergleich der übrigen Bestandteile der Erfassung der Arbeitsbedingungen konnte für die Kontrollgruppe versus Coachinggruppe die Nullhypothese nicht verworfen werden.

Ergebnisse

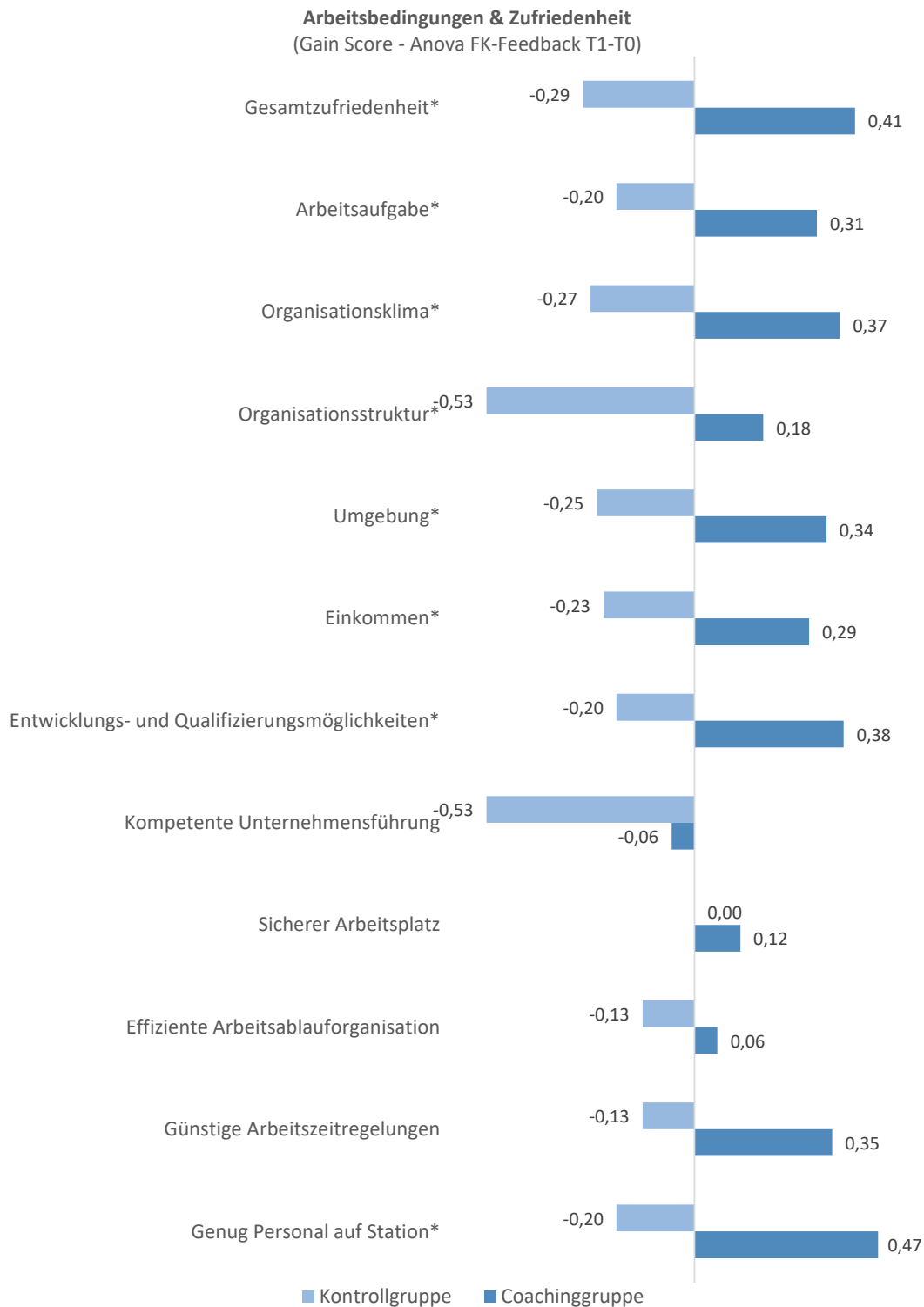


Abb. 12: Arbeitsbedingungen und Zufriedenheit: Varianzanalyse mit Gain Scores der Führungsfeedbackmessung T1-T0 – Führungskräfte

*Die Nullhypothese der Gleichheit der Mittelwerte wird auf dem $\alpha=5\%$ -Niveau verworfen.

Ergebnisse

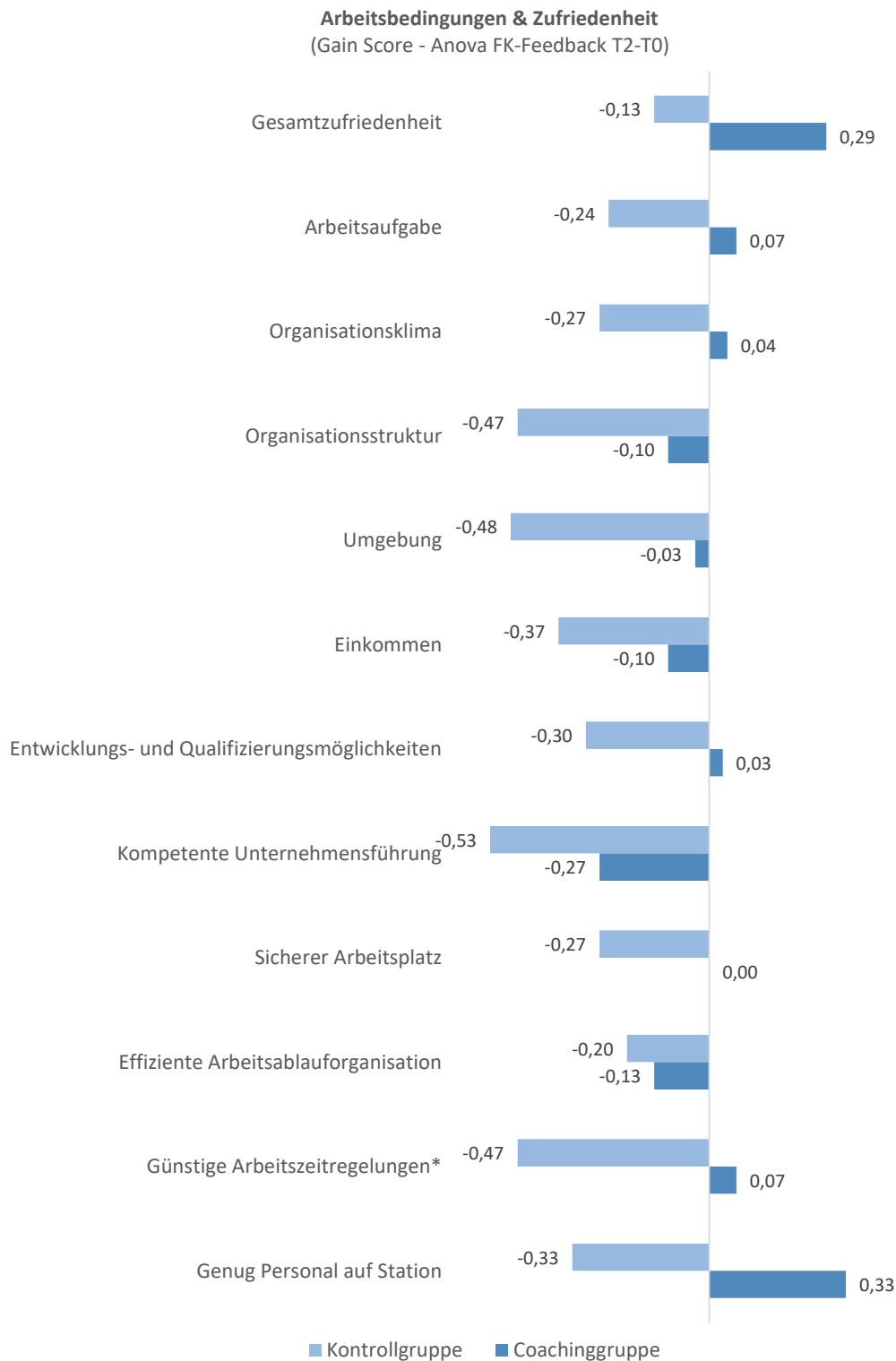


Abb. 13: Arbeitsbedingungen und Zufriedenheit: Varianzanalyse mit Gain Scores der Führungsfeedbackmessung T2-T0 – Führungskräfte

*Die Nullhypothese der Gleichheit der Mittelwerte wird auf dem $\alpha = 5\%$ -Niveau verworfen.

Ergebnisse

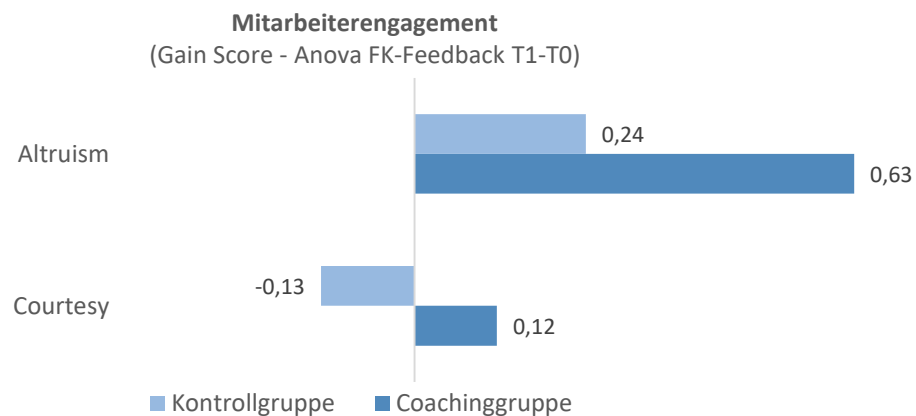


Abb. 14: Mitarbeiterengagement: Varianzanalyse mit Gain Scores der Führungsfeedbackmessung T1-T0 – Führungskräfte

Für das Konzept Mitarbeiterengagement kann trotz deutlicher positiver Zuwächse für den Bestandteil des Altruismus sowohl für die T1-T0 Gain Scores als auch für die T2-T0 Werte im Vergleich der Kontrollgruppe versus der Coachinggruppe die Nullhypothese nicht abgelehnt werden (Abb. 14 und Abb. 15).

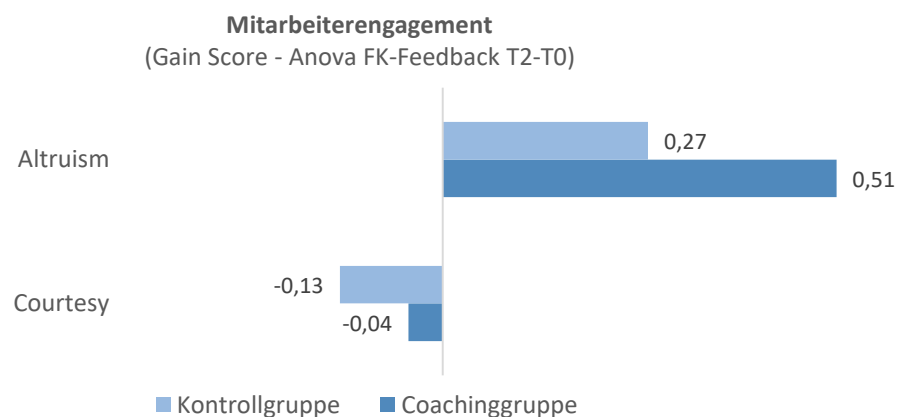


Abb. 15: Mitarbeiterengagement: Varianzanalyse mit Gain Scores der Führungsfeedbackmessung T2-T0 – Führungskräfte

Ebenso ergab der Vergleich Kontrollgruppe versus Coachinggruppe von Rücksicht und Verbindlichkeit im Umgang mit Kollegen (Courtesy) weder für die T1-T0 Gain Scores noch für die T2-T0 Werte ein signifikantes Ergebnis (Abb. 14 und Abb. 15).

Ergebnisse

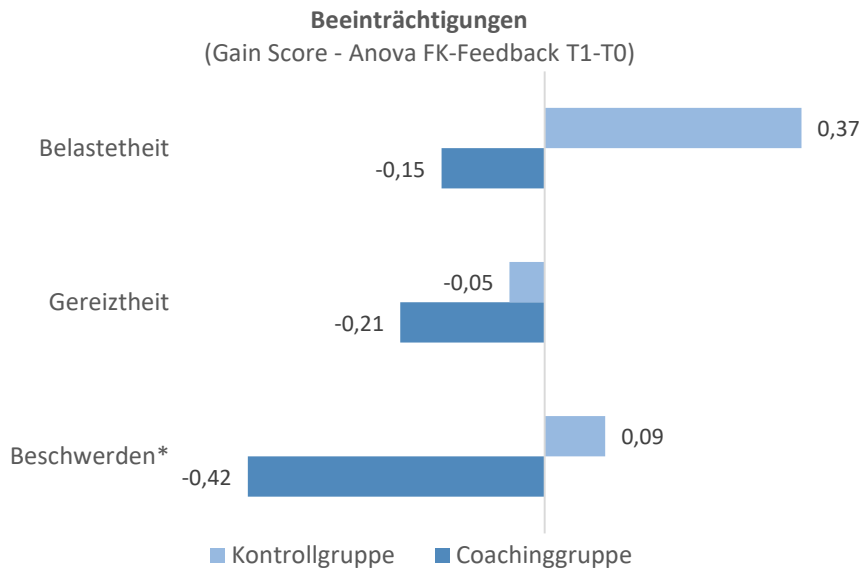


Abb. 16: Beeinträchtigungen: Varianzanalyse mit Gain Scores der Führungsfeedbackmessung T1-T0 – Führungskräfte

*Die Nullhypothese der Gleichheit der Mittelwerte wird auf dem $\alpha=5\%$ -Niveau verworfen.

Bei den Gesundheitsbewertungen der Kontrollgruppe versus der Coachinggruppe ist für den Bereich der psychosomatischen Beschwerden für den T1-T0 Vergleich die Nullhypothese abzulehnen (Abb. 16). Die für dieses Ergebnis verantwortliche Mittelwertdifferenz ist hauptsächlich auf den negativen Wertezuwachs in der Coachinggruppe zurückzuführen.

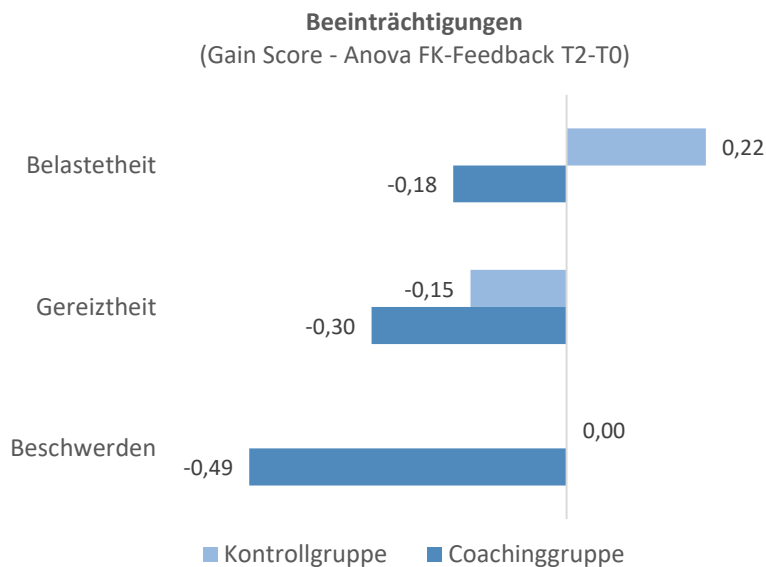


Abb. 17: Beeinträchtigungen: Varianzanalyse mit Gain Scores der Führungsfeedbackmessung T2-T0 – Führungskräfte

Ergebnisse

Trotz ebenfalls deutlichem negativen Wertezuwachs für den Bereich der psychosomatischen Beschwerden in der Coachinggruppe kann für die T2-T0 Werte der Kontrollgruppe im Vergleich zur Coachinggruppe die Nullhypothese nicht abgelehnt werden (Abb. 17).

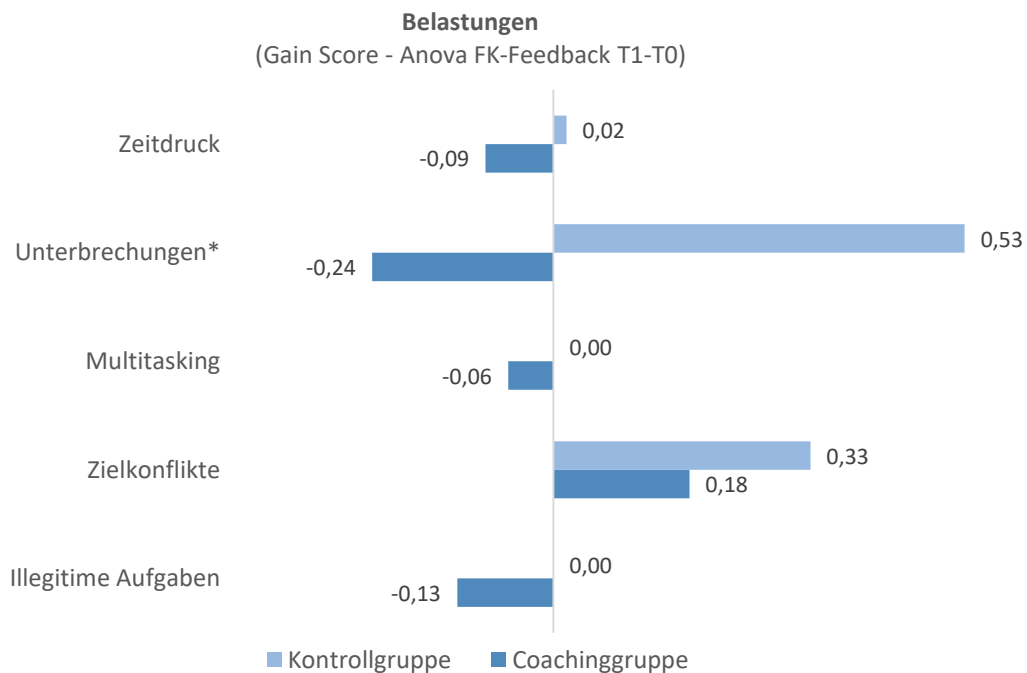


Abb. 18: Belastungen: Varianzanalyse mit Gain Scores der Führungsfeedbackmessung T1-T0 – Führungskräfte

*Die Nullhypothese der Gleichheit der Mittelwerte wird auf dem $\alpha=5\%$ -Niveau verworfen.

Für das Konzept der Belastungen ist für den Bestandteil der Arbeitsunterbrechungen für die T1-T0 Gain Scores im Vergleich Kontrollgruppe versus Coachinggruppe die Nullhypothese abzulehnen (Abb. 18).

Ergebnisse

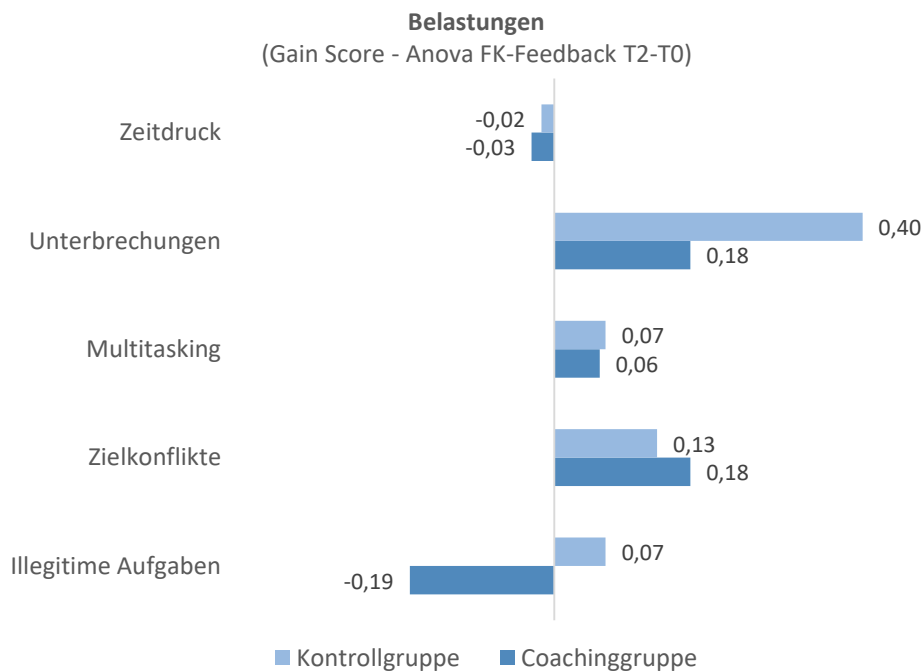


Abb. 19: Belastungen: Varianzanalyse mit Gain Scores der Führungsfeedbackmessung T2-T0 – Führungskräfte

Der Vergleich der Belastungsdimensionen der Kontrollgruppe versus Coachinggruppe für die Führungsfeedbackmessung T2-T0 konnte dahingegen keine signifikanten Ergebnisse liefern (Abb. 19).

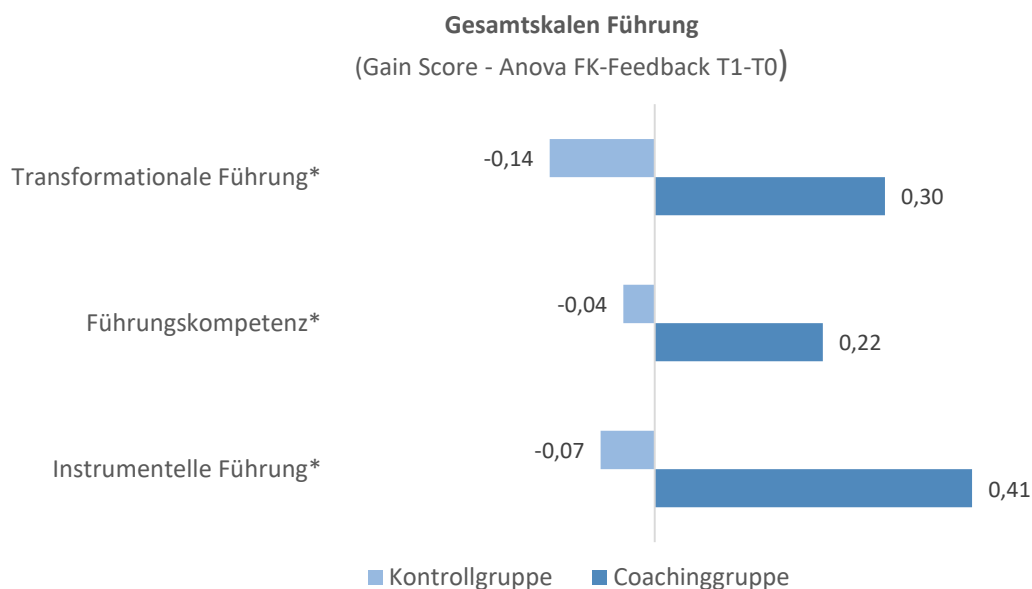


Abb. 20: Gesamtskalen Führung: Varianzanalyse mit Gain Scores der Führungsfeedbackmessung T1-T0 – Führungskräfte

*Die Nullhypothese der Gleichheit der Mittelwerte wird auf dem $\alpha=5\%$ -Niveau verworfen.

Ergebnisse

Die inferenzstatistischen Betrachtungen der Gain Scores der Führungsfeedbackmessung T1-T0 sowie T2-T0 für die Führungskräfte der Kontrollgruppe versus der Coachinggruppe zeigen im Ergebnis (Abb. 20 und Abb. 21), dass die Nullhypothesen der Gleichheit der Mittelwerte der Scores für die Gesamtskalen der Führungsbewertung Transformationale Führung, Führungskompetenz sowie instrumentelle Führung zu verwerfen sind.

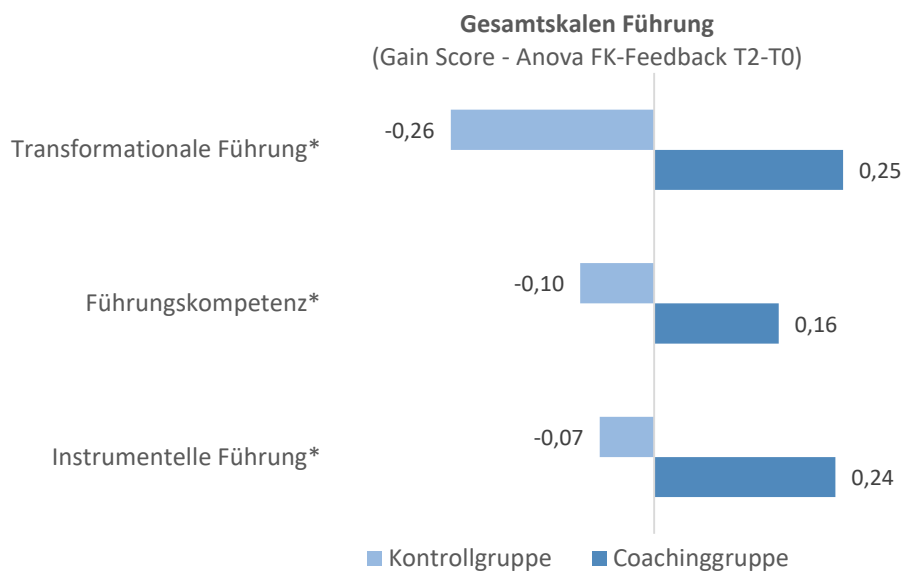


Abb. 21: Gesamtskalen Führung: Varianzanalyse mit Gain Scores der Führungsfeedbackmessung T2-T0 – Führungskräfte

*Die Nullhypothese der Gleichheit der Mittelwerte wird auf dem $\alpha=5\%$ -Niveau verworfen.

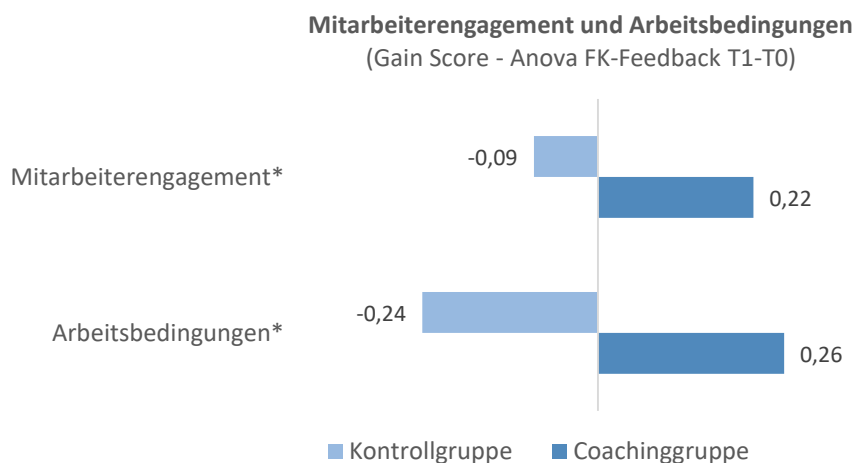


Abb. 22: Gesamtskalen Mitarbeiterengagement und Arbeitsbedingungen: Varianzanalyse mit Gain Scores der Führungsfeedbackmessung T1-T0 – Führungskräfte

*Die Nullhypothese der Gleichheit der Mittelwerte wird auf dem $\alpha=5\%$ -Niveau verworfen.

Ergebnisse

Ebenfalls signifikante Ergebnisse zeigen die Unterschiedsprüfungen (Gain Score Anova) der Kontrollgruppe versus Coachinggruppe für die Führungsfeedbackmessung T1-T0 bei den Gesamtskalen Mitarbeiterengagement und Arbeitsbedingungen (Abb. 22). Hier ist gleichfalls die Nullhypothese abzulehnen.

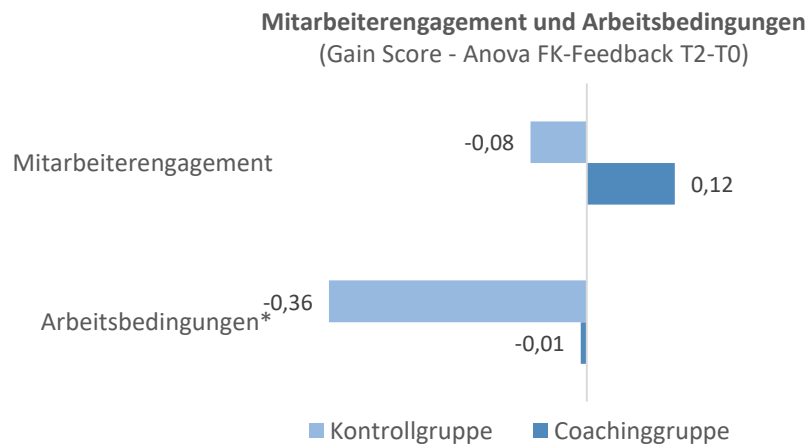


Abb. 23: Gesamtskalen Mitarbeiterengagement und Arbeitsbedingungen: Varianzanalyse mit Gain Scores der Führungsfeedbackmessung T2-T0 – Führungskräfte

*Die Nullhypothese der Gleichheit der Mittelwerte wird auf dem $\alpha=5\%$ -Niveau verworfen.

Bei dem Vergleich der Gesamtskalen Mitarbeiterengagement und Arbeitsbedingungen der Kontrollgruppe versus Coachinggruppe für die Führungsfeedbackmessung T2-T0 lieferten dahingegen nur die Arbeitsbedingungen ein signifikantes Ergebnis (Abb. 23). Diese Ablehnung der Nullhypothese ist hauptsächlich auf den negativen Wertezuwachs in der Kontrollgruppe zurückzuführen.

Ergebnisse

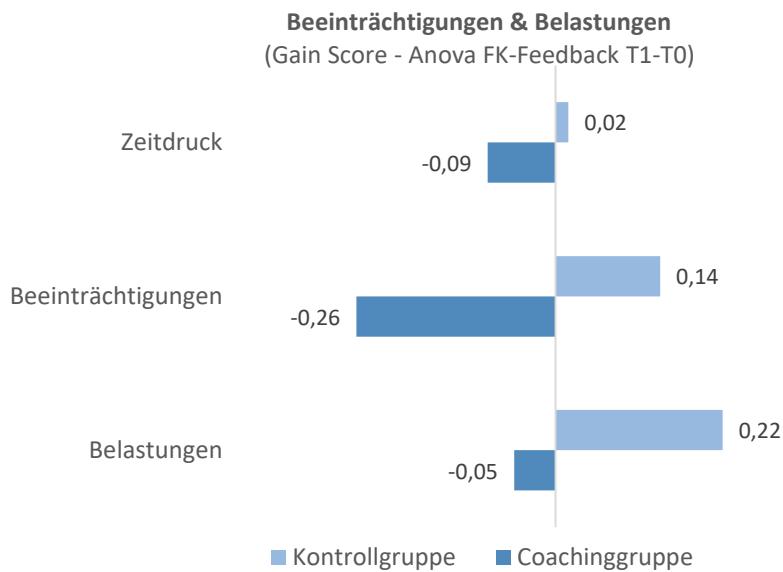


Abb. 24: Gesamtskalen Beeinträchtigungen und Belastungen: Varianzanalyse mit Gain Scores der Führungsfeedbackmessung T1-T0 – Führungskräfte

Für die Gesamtskalen im Bereich der Gesundheitsbewertungen ergaben die Vergleiche der Kontrollgruppe versus der Coachinggruppe weder für die T1-T0 Gain Scores noch für die T2-T0 Werte signifikante Ergebnisse (Abb. 24 und Abb. 25).

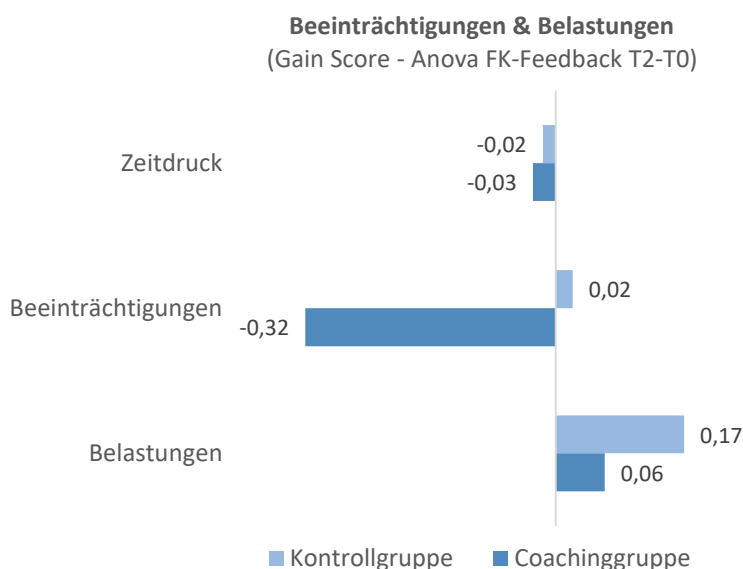


Abb. 25: Gesamtskalen Beeinträchtigungen und Belastungen: Varianzanalyse mit Gain Scores der Führungsfeedbackmessung T2-T0 – Führungskräfte

4.3 Führungsfeedbackmessung Mitarbeiter

Parallel zu Kapitel 4.2 findet sich auch für die Führungsfeedbackmessung der Mitarbeiter eine Übersicht über die deskriptiven Maße (Anzahl, Mittelwert, Standardabweichung) der Einzelitems im Anhang (Feedbackmessung T0: Tab. 16; Feedbackmessung T1: Tab. 17; Feedbackmessung T2: Tab. 18). Zusätzlich sind die deskriptive Maße (Anzahl, Mittelwert, Standardabweichung) der Gesamtskalen für die Mitarbeiter im Anhang (Feedbackmessung T0: Tab. 22; Feedbackmessung T1: Tab. 23; Feedbackmessung T2: Tab. 24) beschrieben.

Ebenfalls parallel zu Kapitel 4.2 werden Ergebnisse von Varianzanalysen mit Gain Scores für sämtliche Gesamtskalen der Feedbackbefragungen berichtet. Da, wie bereits oben (Kapitel 4.2) beschrieben, bei den Teilnehmern der Workshopgruppe kaum Effekte zu verzeichnen waren, werden im Folgenden für die Fremdbewertungen der Mitarbeiter ebenfalls ausschließlich die Ergebnisse der Coachinggruppe im Vergleich zur Kontrollgruppe dargestellt. Deskriptive Maße (Anzahl, Mittelwert, Standardabweichung) der Gain Scores für die Gesamtskalen aller Interventionsgruppen (Workshopgruppe, Coachinggruppe, Kontrollgruppe) sind im Anhang (Führungsfeedbackmessung T1-T0: Tab. 27; Führungsfeedbackmessung T2-T0: Tab. 28) zu finden.

Im Weiteren werden zur Überprüfung der Hypothese, ob sich im Rahmen der Interventionsmodule bei den betroffenen Führungskräften die Intensität des Einsatzes der transformationalen Führung verändert, von den Ergebnissen der Fremdbewertung der Mitarbeiter spezielle Berechnungen dargestellt. Zusätzlich werden die Ergebnisse der Auswertung des Zusammenhangs zwischen dem Ausmaß an transformationaler Führung und der Zufriedenheit der Mitarbeiter beschrieben.

4.3.1 Ergebnisse der Gain Score Vergleiche Coachinggruppe versus Kontrollgruppe

Entsprechend Kapitel 4.2.1 folgen die Ergebnisse der Gain Score Vergleiche Coachinggruppe versus Kontrollgruppe für die Mitarbeiter.

Ergebnisse

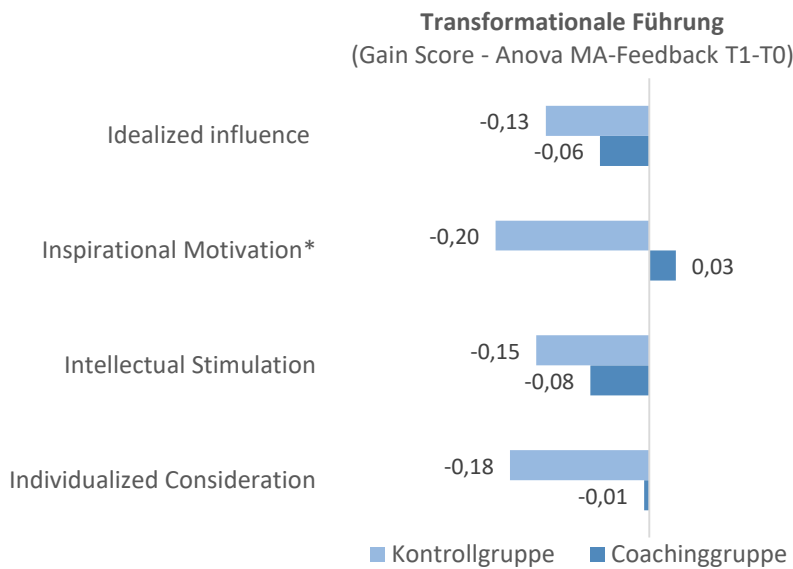


Abb. 26: Transformationale Führung: Varianzanalyse mit Gain Scores der Führungsfeedbackmessung T1-T0 – Mitarbeiter

*Die Nullhypothese der Gleichheit der Mittelwerte wird auf dem $\alpha=5\%$ -Niveau verworfen.

Die Varianzanalyse der Gain Scores für die Dimensionen der transformationalen Führung der Führungsfeedbackmessung T1-T0 für die Mitarbeiter aus Kontrollgruppe versus Coachinggruppe zeigt im Ergebnis (Abb. 26), dass die Nullhypothese der Gleichheit der Mittelwerte der Scores für den Bereich Inspirational Motivation auf dem $\alpha=5\%$ -Niveau zu verwerfen ist.

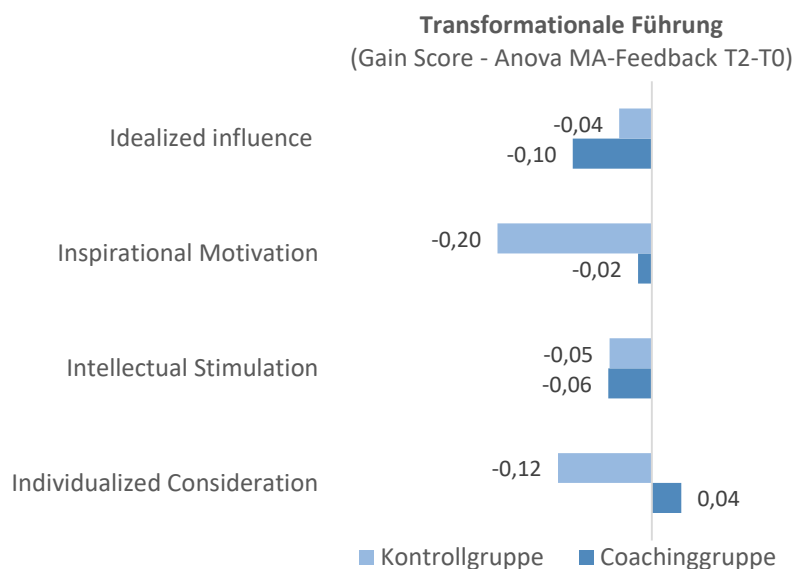


Abb. 27: Transformationale Führung: Varianzanalyse mit Gain Scores der Führungsfeedbackmessung T2-T0 – Mitarbeiter

Ergebnisse

Bei dem Vergleich der einzelnen Bereiche der transformationalen Führung zwischen Kontrollgruppe und Coachinggruppe für die Führungsfeedbackmessung T2-T0 (Abb. 27) konnte kein signifikantes Ergebnis beobachtet werden.

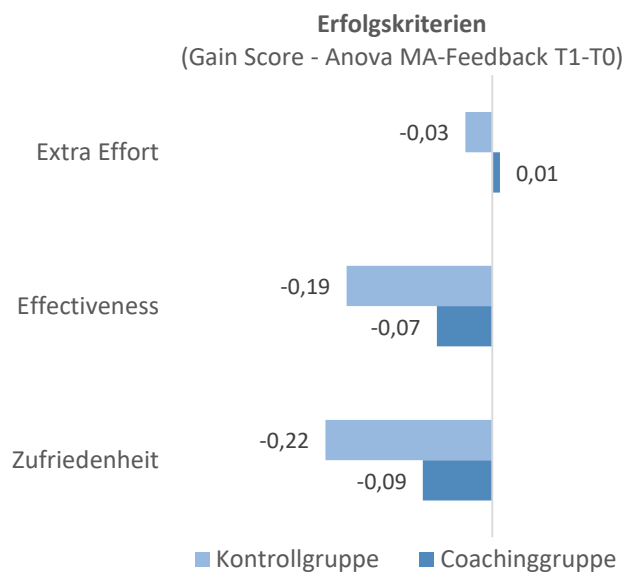


Abb. 28: Erfolgskriterien: Varianzanalyse mit Gain Scores der Führungsfeedbackmessung T1-T0 – Mitarbeiter

Für die erhobenen Erfolgskriterien Extra Effort, Effectiveness und Zufriedenheit kann weder für die T1-T0 Gain Scores noch für die T2-T0 Werte im Vergleich der Mitarbeiter aus Kontrollgruppe versus Coachinggruppe die Nullhypothese abgelehnt werden (Abb. 28 und Abb. 29).

Ergebnisse

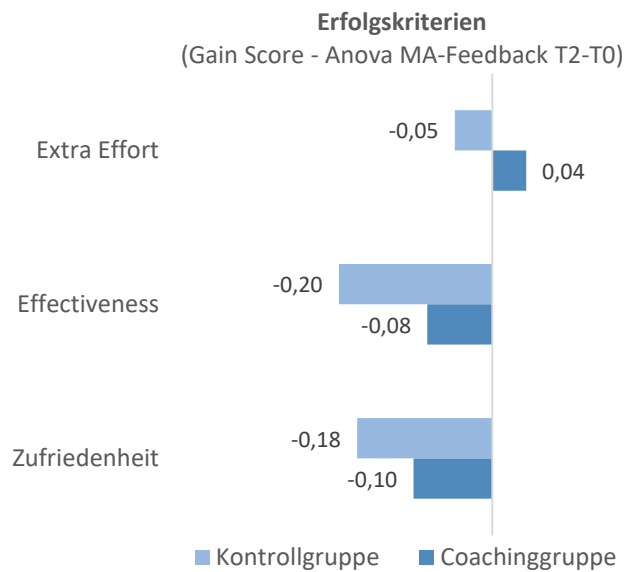


Abb. 29: Erfolgskriterien: Varianzanalyse mit Gain Scores der Führungsfeedbackmessung T2-T0 - Mitarbeiter

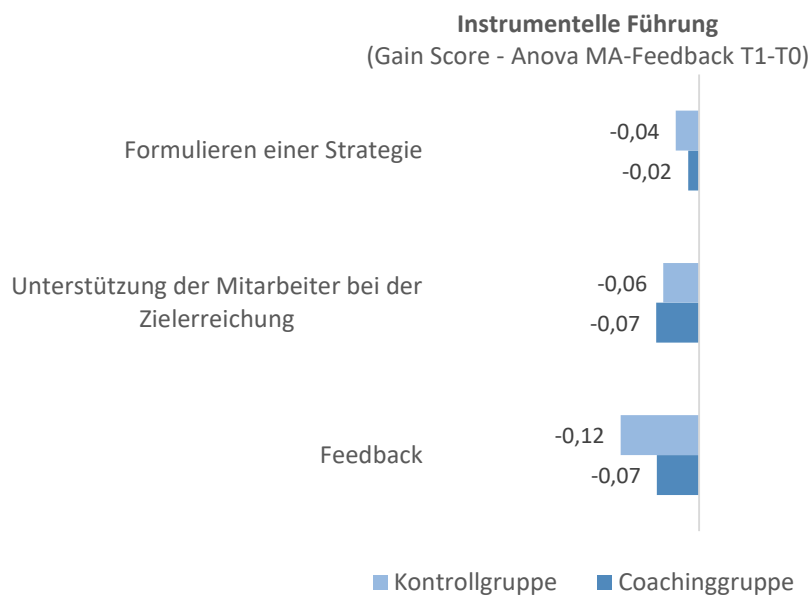


Abb. 30: Instrumentelle Führung: Varianzanalyse mit Gain Scores der Führungsfeedbackmessung T1-T0 – Mitarbeiter

Für die erhobenen Dimensionen der instrumentellen Führung ergaben die Vergleiche der Kontrollgruppe versus der Coachinggruppe weder für die T1-T0 Gain Scores noch für die T2-T0 Werte signifikante Ergebnisse (Abb. 30 und Abb. 31).

Ergebnisse

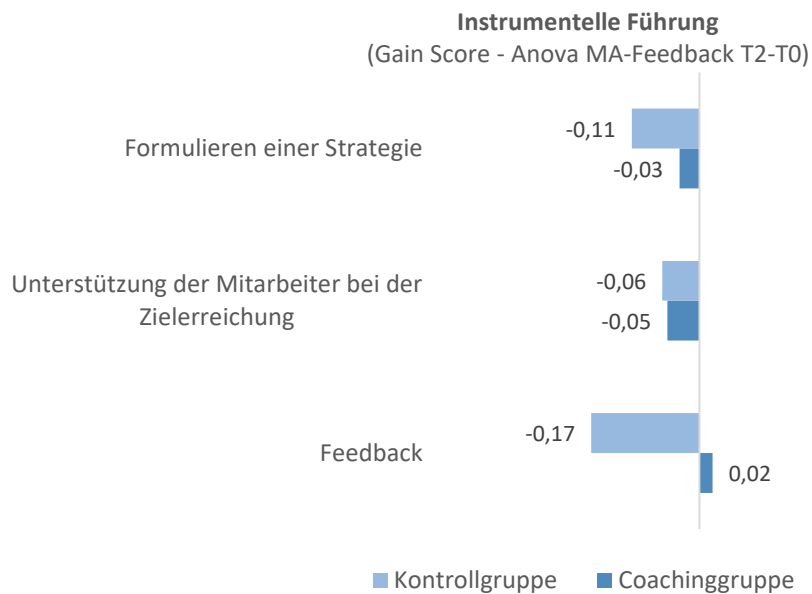


Abb. 31: Instrumentelle Führung: Varianzanalyse mit Gain Scores der Führungsfeedbackmessung T2-T0 - Mitarbeiter

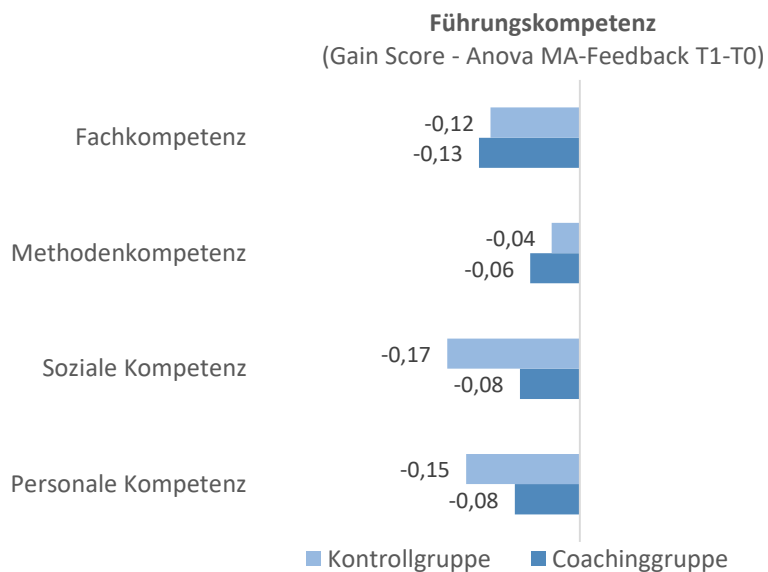


Abb. 32: Führungskompetenz: Varianzanalyse mit Gain Scores der Führungsfeedbackmessung T1-T0 - Mitarbeiter

Auch die Bestandteile der Führungskompetenz konnten sowohl für die T1-T0 Gain Scores als auch für die T2-T0 Werte im Vergleich von Kontrollgruppe versus Coachinggruppe keine signifikanten Ergebnisse hervorbringen (Abb. 32 und Abb. 33).

Ergebnisse

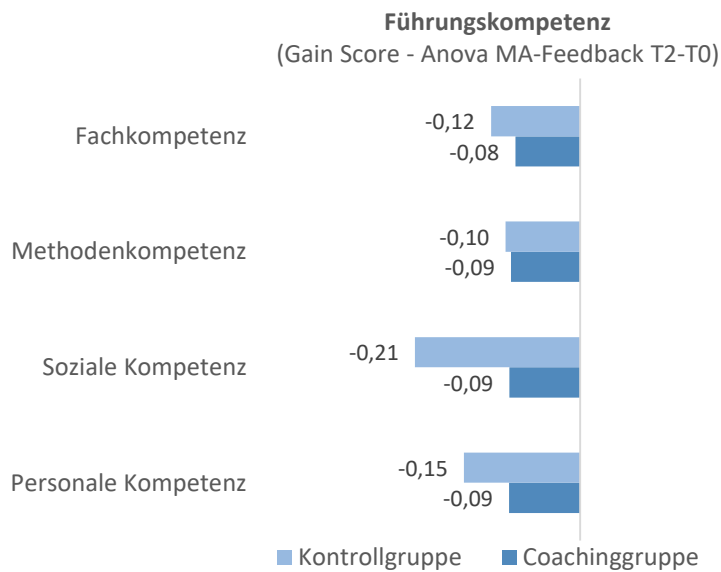


Abb. 33: Führungskompetenz: Varianzanalyse mit Gain Scores der Führungsfeedbackmessung T2-T0 – Mitarbeiter

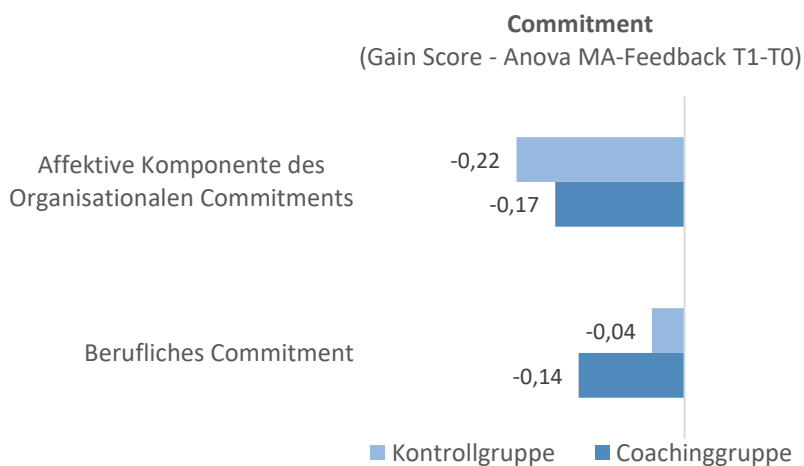


Abb. 34: Commitment: Varianzanalyse mit Gain Scores der Führungsfeedbackmessung T1-T0 – Mitarbeiter

Ebenfalls keine signifikanten Ergebnisse lieferten der Vergleich T1-T0 sowie T2-T0 der Gain Scores von Kontrollgruppe versus Coachinggruppe der Mitarbeiter hinsichtlich der Commitment-Dimensionen (Abb. 34 und Abb. 35).

Ergebnisse

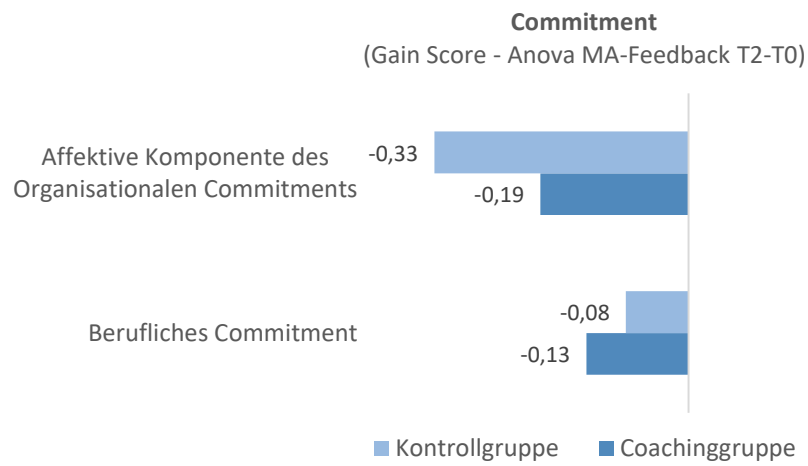


Abb. 35: Commitment: Varianzanalyse mit Gain Scores der Führungsfeedbackmessung T2-T0 – Mitarbeiter

Ergebnisse

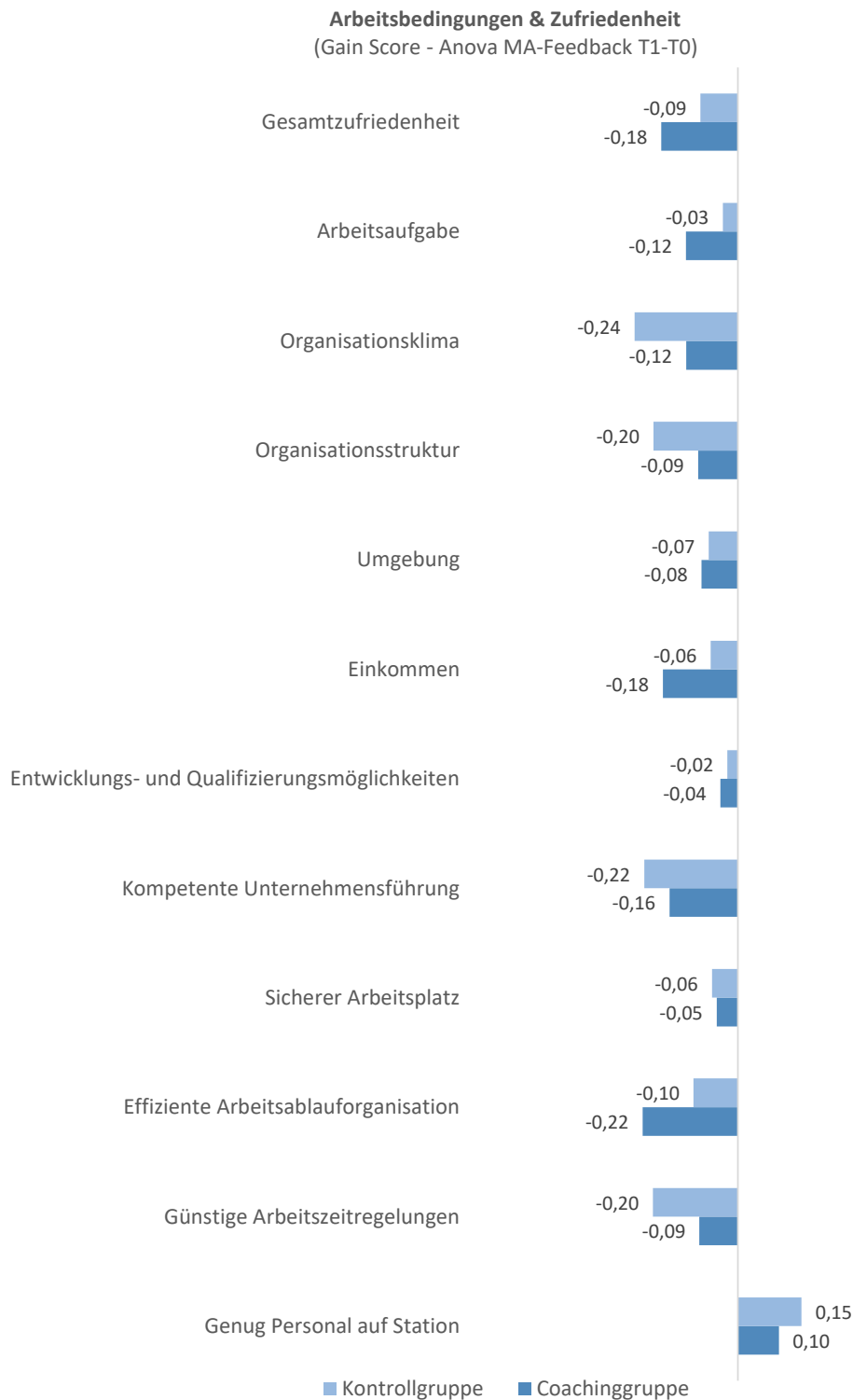


Abb. 36: Arbeitsbedingungen und Zufriedenheit: Varianzanalyse mit Gain Scores der Führungsfeedbackmessung T1-T0 – Mitarbeiter

Ergebnisse

Die Varianzanalyse der Gain Scores für die einzelnen Bereiche der Arbeitsbedingungen und Zufriedenheit der Führungsfeedbackmessung T1-T0 für die Mitarbeiter aus Kontrollgruppe versus Coachinggruppe zeigt im Ergebnis (Abb. 36), dass die Nullhypothese der Gleichheit der Mittelwerte der Scores nicht abgelehnt werden kann.

Bei dem weiteren Vergleich der Gain Scores zwischen Kontrollgruppe und Coachinggruppe für die Führungsfeedbackmessung T2-T0 lieferte dahingegen das Organisationsklima ein signifikantes Ergebnis (Abb. 37). Diese Ablehnung der Nullhypothese ist hauptsächlich auf den negativen Wertezuwachs in der Kontrollgruppe zurückzuführen.

Ergebnisse

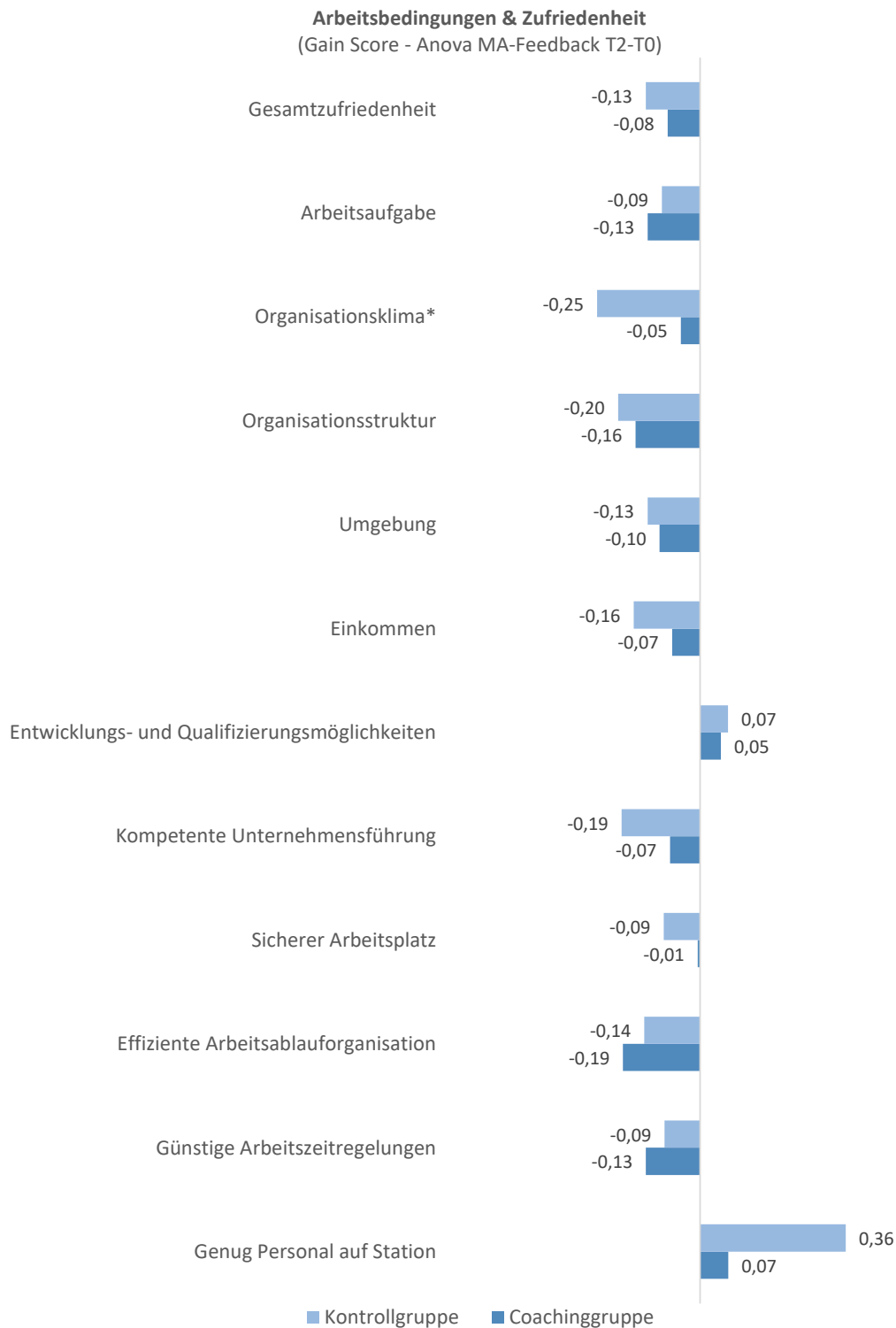


Abb. 37: Arbeitsbedingungen und Zufriedenheit: Varianzanalyse mit Gain Scores der Führungsfeedbackmessung T2-T0 – Mitarbeiter

Ergebnisse

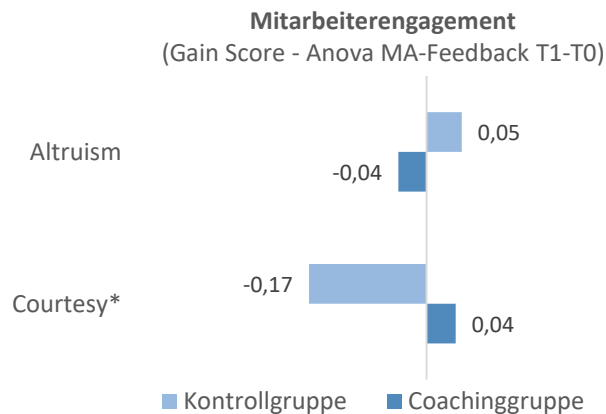


Abb. 38: Mitarbeiterengagement: Varianzanalyse mit Gain Scores der Führungsfeedbackmessung T1-T0 - Mitarbeiter

Bei dem Konzept Mitarbeiterengagement kann für den Bestandteil Verbindlichkeit im Umgang mit Kollegen (Courtesy) für die T1-T0 Gain Scores im Vergleich von Kontrollgruppe versus Coachinggruppe die Nullhypothese abgelehnt werden (Abb. 38).

Für den folgenden Vergleich der T2-T0 Werte von Kontrollgruppe versus Coachinggruppe für die Dimensionen des Mitarbeiterengagements muss jedoch die Nullhypothese für den Bestandteil des Altruismus verworfen werden (Abb. 39).

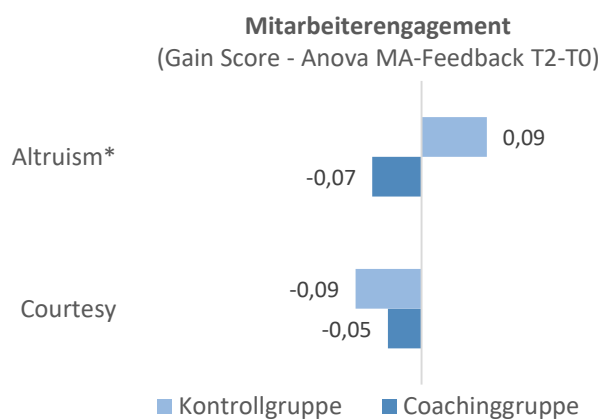


Abb. 39: Mitarbeiterengagement: Varianzanalyse mit Gain Scores der Führungsfeedbackmessung T2-T0 - Mitarbeiter

Ergebnisse

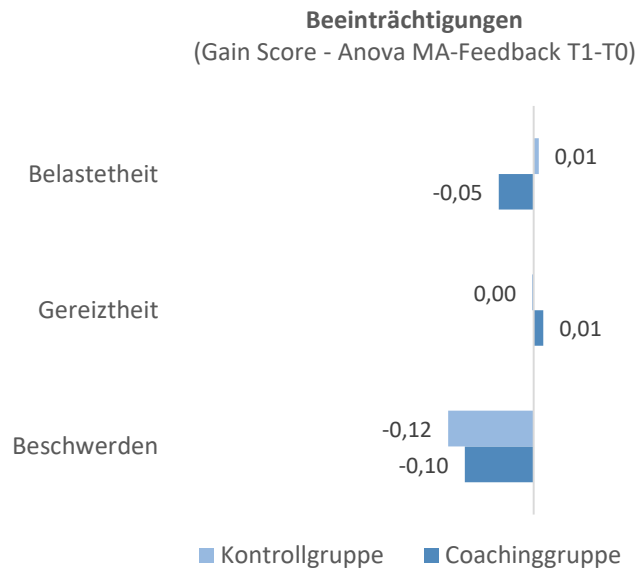


Abb. 40: Beeinträchtigungen: Varianzanalyse mit Gain Scores der Führungsfeedbackmessung T1-T0 – Mitarbeiter

Bei den Gesundheitsbewertungen von Kontrollgruppe versus Coachinggruppe kann weder für die T1-T0 Feedbackmessung noch für die T2-T0 Messung die Nullhypothese der Gleichheit der Mittelwerte der Gain Scores abgelehnt werden (Abb. 40 und Abb. 41).

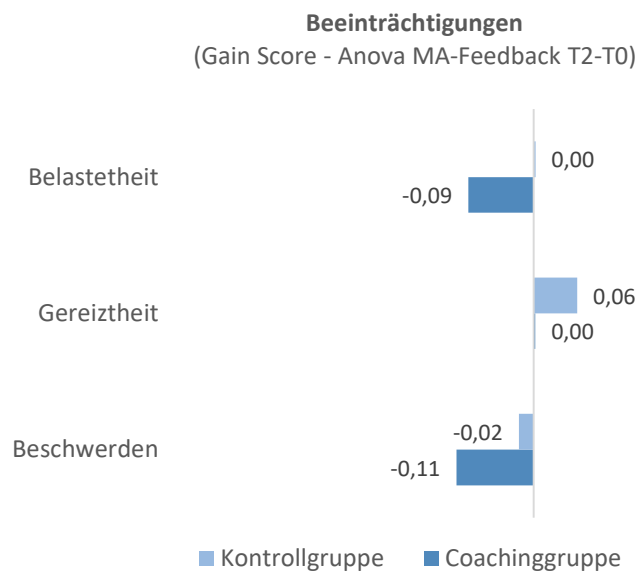


Abb. 41: Beeinträchtigungen: Varianzanalyse mit Gain Scores der Führungsfeedbackmessung T2-T0 - Mitarbeiter

Ergebnisse

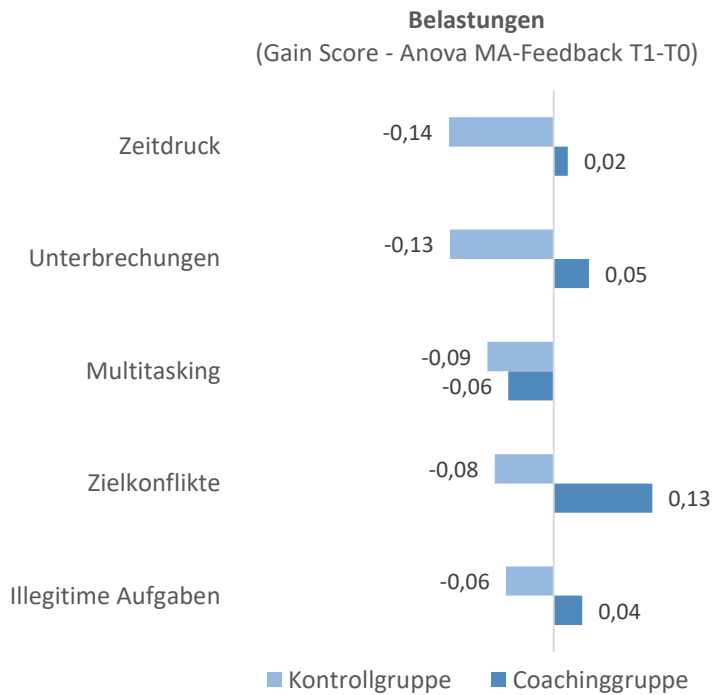


Abb. 42: Belastungen: Varianzanalyse mit Gain Scores der Führungsfeedbackmessung T1-T0 – Mitarbeiter

Ebenso ergab der Vergleich von Kontrollgruppe versus Coachinggruppe der unterschiedlichen Dimensionen der Belastung weder für die T1-T0 Gain Scores noch für die T2-T0 Werte ein signifikantes Ergebnis (Abb. 42 und Abb. 43).

Ergebnisse

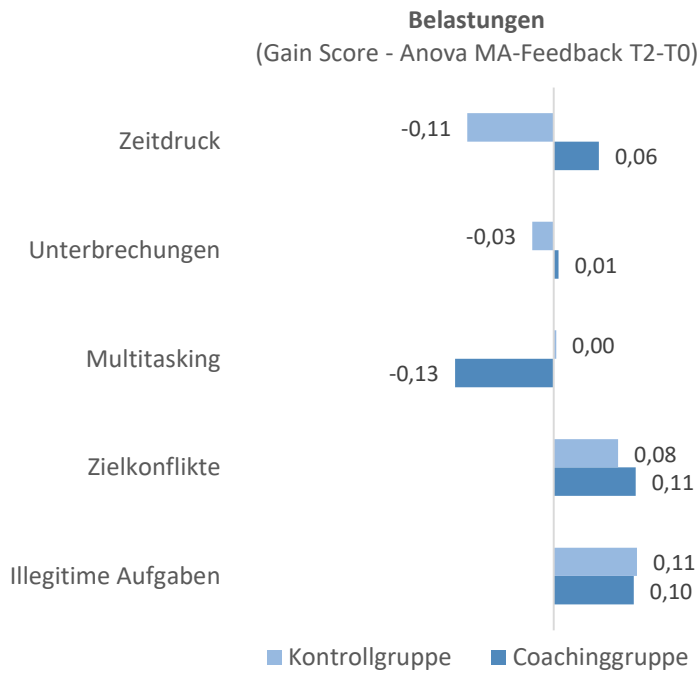


Abb. 43: Belastungen: Varianzanalyse mit Gain Scores der Führungsfeedbackmessung T2-T0 – Mitarbeiter

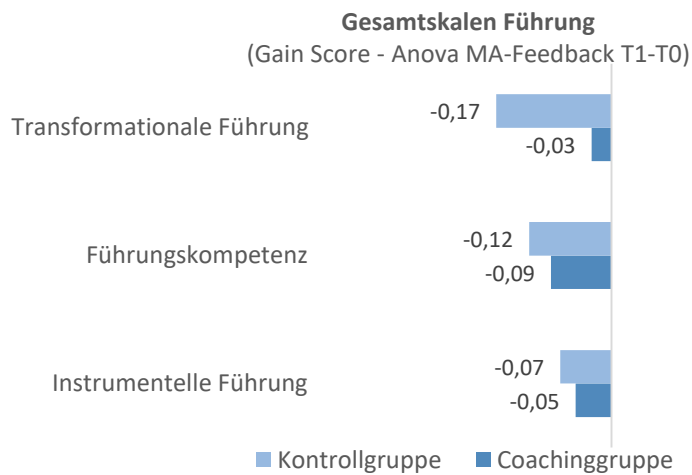


Abb. 44: Gesamtskalen Führung: Varianzanalyse mit Gain Scores der Führungsfeedbackmessung T1-T0 – Mitarbeiter

Die inferenzstatistischen Betrachtungen der Gain Scores der Führungsfeedbackmessung T1-T0 sowie T2-T0 für die Mitarbeiter von Kontrollgruppe versus Coachinggruppe zeigen im Ergebnis (Abb. 44 und Abb. 45), dass die Nullhypothesen der Gleichheit der Mittelwerte

Ergebnisse

der Scores für die Gesamtskalen der Führungsbewertung transformationale Führung, Führungskompetenz sowie instrumentelle Führung nicht abgelehnt werden können.

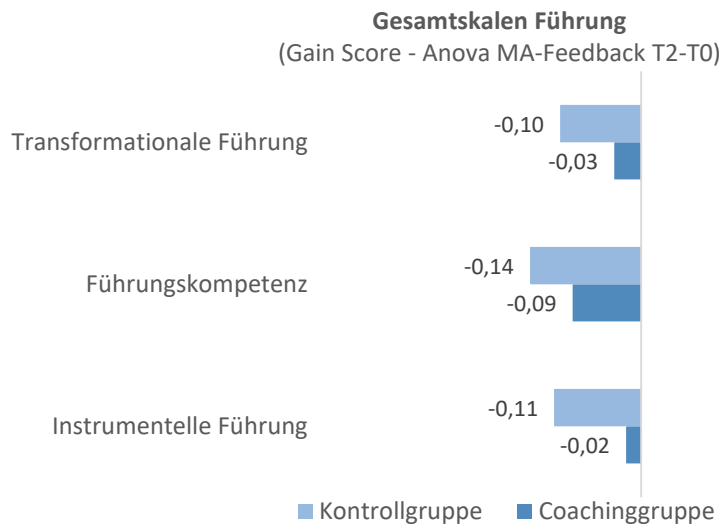


Abb. 45: Gesamtskalen Führung: Varianzanalyse mit Gain Scores der Führungsfeedbackmessung T2-T0 – Mitarbeiter

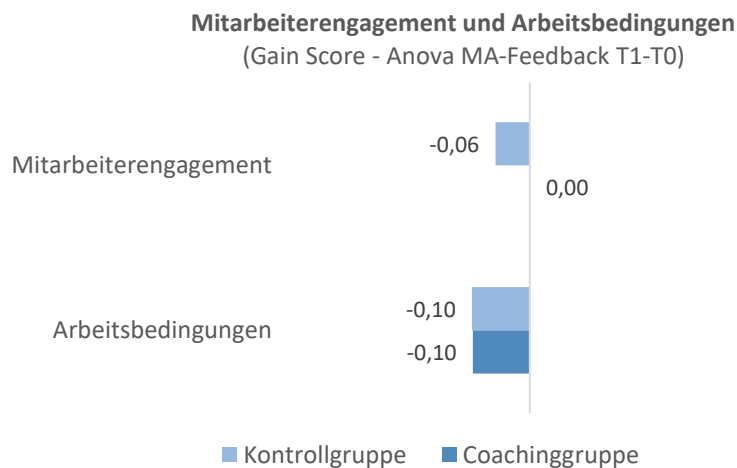


Abb. 46: Gesamtskalen Mitarbeiterengagement und Arbeitsbedingungen: Varianzanalyse mit Gain Scores der Führungsfeedbackmessung T1-T0 – Mitarbeiter

Bei dem Vergleich der Gesamtskalen Mitarbeiterengagement und Arbeitsbedingungen von Kontrollgruppe versus Coachinggruppe für die Führungsfeedbackmessungen T1-T0 sowie

Ergebnisse

T2-T0 lieferten die verschiedenen Bereiche ebenfalls keine signifikanten Ergebnisse (Abb. 46 und Abb. 47).

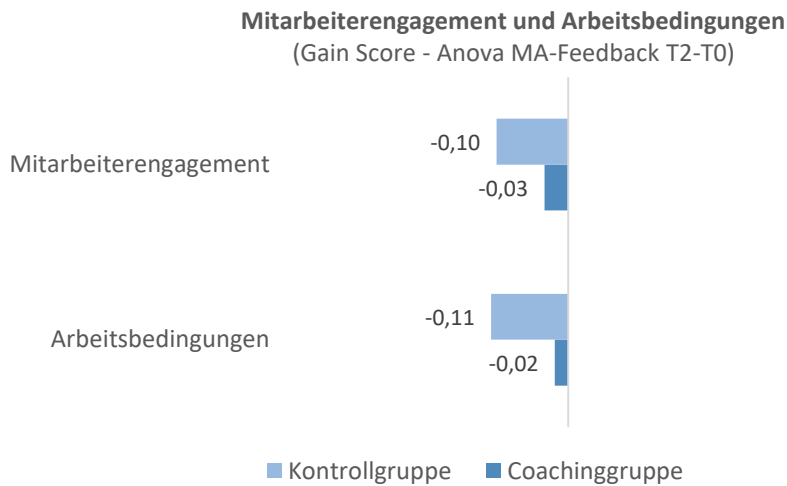


Abb. 47: Gesamtskalen Mitarbeiterengagement und Arbeitsbedingungen: Varianzanalyse mit Gain Scores der Führungsfeedbackmessung T2-T0 – Mitarbeiter

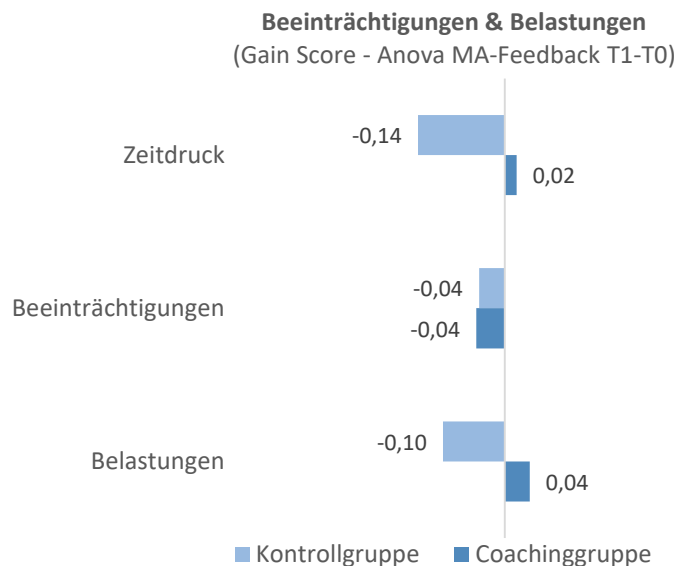


Abb. 48: Gesamtskalen Beeinträchtigungen und Belastungen: Varianzanalyse mit Gain Scores der Führungsfeedbackmessung T1-T0 – Mitarbeiter

Auch für die Gesamtskalen im Bereich der Gesundheitsbewertungen ergaben die Vergleiche von Kontrollgruppe versus Coachinggruppe weder für die T1-T0 Gain Scores noch für die T2-T0 Werte signifikante Ergebnisse (Abb. 48 und Abb. 49).

Ergebnisse

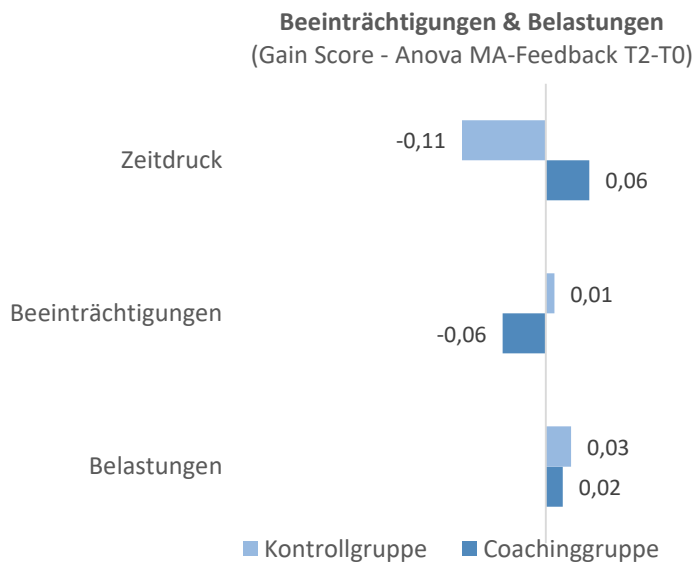


Abb. 49: Gesamtskalen Beeinträchtigungen und Belastungen: Varianzanalyse mit Gain Scores der Führungsfeedbackmessung T2-T0 – Mitarbeiter

4.3.2 Veränderung der Gain Scores der transformationalen Führung bei den Mitarbeitern

Zur Überprüfung der Hypothese, ob sich im Rahmen der Interventionsmodule bei den betroffenen Führungskräften die Intensität des Einsatzes der transformationalen Führung verändert hat, wurden von den Ergebnissen der Fremdbewertung der Mitarbeiter aus Kontrollgruppe und Coachinggruppe weitere deskriptive Berechnungen erstellt.

Wie bereits gezeigt wurde (Abb. 26), ergab die Varianzanalyse der Gain Scores für die Dimensionen der transformationalen Führung der Führungsfeedbackmessung T1-T0 für die Mitarbeiter aus Kontrollgruppe versus Coachinggruppe, dass die Nullhypothese der Gleichheit der Mittelwerte der Scores ausschließlich für den Bereich Inspirational Motivation auf dem $\alpha=5\%$ -Niveau zu verwerfen ist. Für den Einsatz der unterschiedlichen Dimensionen von transformationaler Führung besteht somit ein deutlicher Unterschied zwischen der Fremdeinschätzung durch die Mitarbeiter (Abb. 26 bzw. Abb. 50) und der Selbsteinschätzung durch die Führungskräfte (Abb. 2). Aus diesem Grund wurde für jede am Projekt teilnehmende Station / Funktionseinheit aus Kontrollgruppe und Coachinggruppe ausgezählt, ob sich der Einsatz einer Dimension in der Fremdwahrnehmung zwischen der T0 und T1 Feedbackmessung (Abb. 50) sowie zwischen T0 und T2 Feedbackmessung (Abb. 51) verbessert hat, gleich geblieben ist oder verschlechtert hat.

Ergebnisse

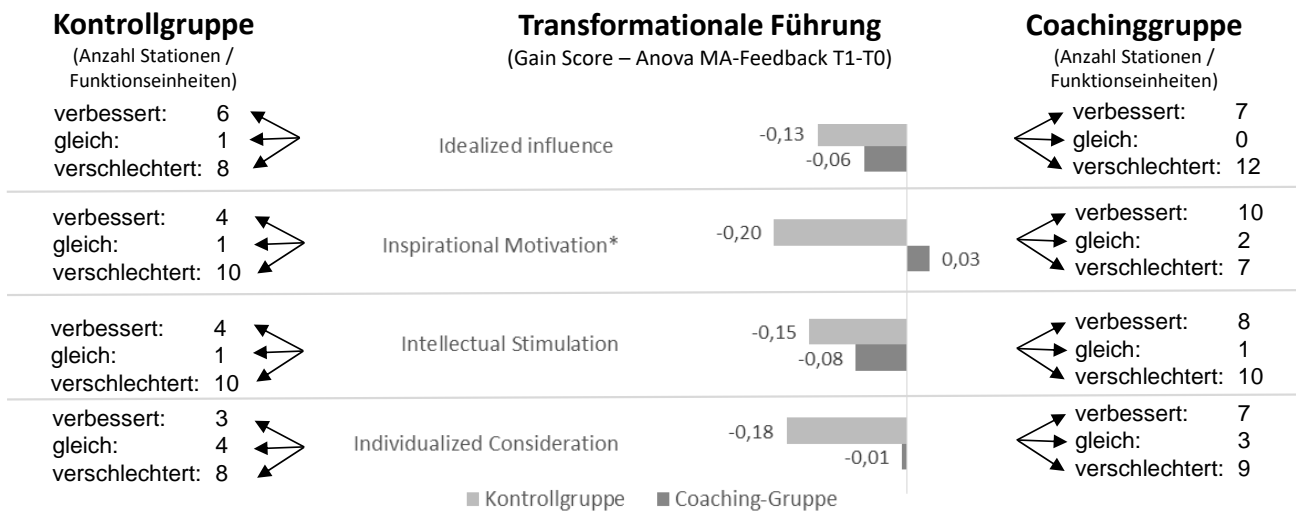


Abb. 50: Veränderung der Gain Scores (T1-T0 Feedbackmessung Mitarbeiter) für die Dimensionen der transformationalen Führung

*Die Nullhypothese der Gleichheit der Mittelwerte wird auf dem $\alpha = 5\%$ -Niveau verworfen.

Die Mitarbeiter aller 15 teilnehmenden Stationen / Funktionseinheiten der Kontrollgruppe nahmen zum Großteil Verschlechterungen bei den Dimensionen der transformationalen Führung war (Abb. 50). So wurden auf 10 von 15 Stationen / Funktionseinheiten „Inspirational Motivation“ und „Intellectual Stimulation“ mit einer Verschlechterung zum Zeitpunkt T1 gegenüber T0 bewertet sowie auf jeweils 8 von 15 Stationen „Idealized Influence“ und „Individualized Consideration“. Demgegenüber stehen die Mitarbeiter der 19 teilnehmenden Stationen / Funktionseinheiten der Coachinggruppe mit dem positiven Gain Score bei „Inspirational Motivation“, welcher durch Verbesserungen auf 10 von 19 Stationen hervorgerufen wurde. Die Bewertung von „Individualized Consideration“ bringt mit 7 Stationen mit Verbesserungen und 9 Stationen mit Verschlechterungen insgesamt einen fast neutralen Gain Score von -0,01 hervor. Ebenso zeigt „Intellectual Stimulation“ bei den Mitarbeitern der Coachinggruppe mit 8 Stationen mit Verbesserungen und 10 Stationen mit Verschlechterungen eine Ausgleichstendenz, sodass der Gain Score insgesamt bei -0,08 liegt. Die deutlich größere Anzahl an Stationen mit Verschlechterungen in der Bewertung von „Idealized Influence“ (12 Stationen) gegenüber der Anzahl der Stationen mit Verbesserungen (7) legt bei einem Gain Score von -0,06 nahe, dass die Verbesserungen mit etwas mehr Gewicht in die Bewertung eingegangen sind.

Ergebnisse

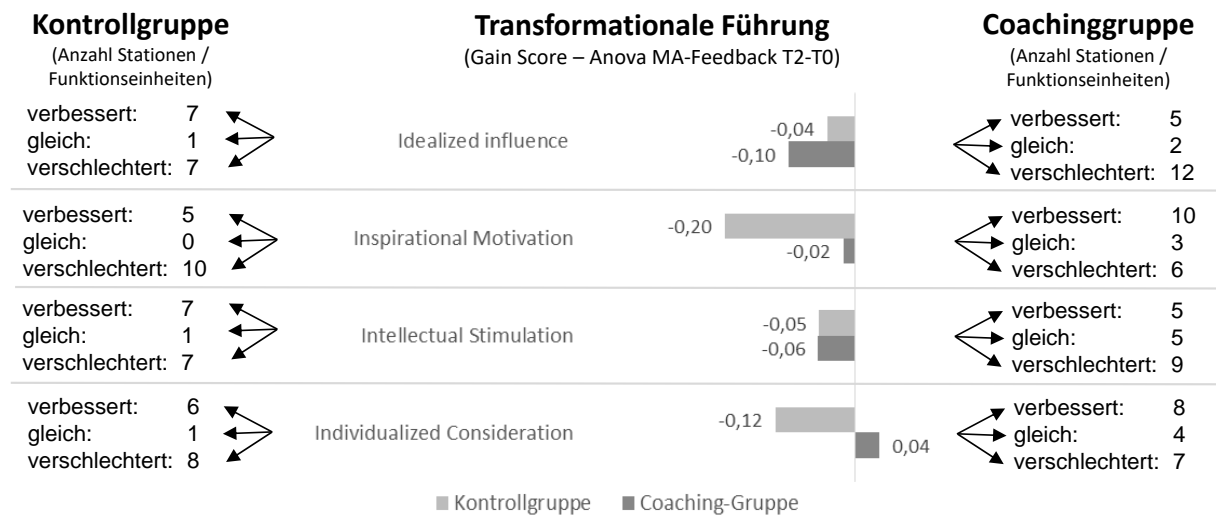


Abb. 51: Veränderung der Gain Scores (T2-T0 Feedbackmessung Mitarbeiter) für die Dimensionen der transformationalen Führung

Wie zuvor bei der Betrachtung der Gain Scores der T1-T0 Feedbackmessung zeigt die T2-T0 Messung (Abb. 51) bei der Dimension „Inspirational Motivation“ einen negativen Gain Score bei den Mitarbeitern aus der Kontrollgruppe, welcher durch Verschlechterungen auf 10 von 15 Stationen / Funktionseinheiten zurückzuführen ist. Demgegenüber stehen Verbesserungen auf 10 von 19 Stationen, welche von Mitarbeitern von Stationen der Coachinggruppe berichtet wurden. Dadurch entstand der einzige statistisch bedeutsame Unterschied bei der Bewertung der Dimensionen der transformationalen Führung durch die Mitarbeiter (Feedbackmessung). Der negative Gain Score der Mitarbeiter der Kontrollgruppe bei der Dimension „Individualized Consideration“, ausgelöst von Verschlechterungen auf 8 von 15 Stationen, kann auch im Zusammenhang mit dem leicht positiven Score der Mitarbeiter der Coachinggruppe (Verbesserungen auf 8 von 19 Stationen gegenüber Verschlechterungen auf 7 von 19 Stationen) keinen statistisch bedeutsamen Unterschied hervorbringen. Bei den übrigen Dimensionen von transformationaler Führung „Idealized Influence“ und „Intellectual Stimulation“ gehen bei den Mitarbeitern der Kontrollgruppe die Verschlechterungen bei leicht negativem Gain Score etwas stärker ins Gewicht (7 von 15 Verschlechterungen; 7 von 15 Verbesserungen), während von den Mitarbeitern der Coachinggruppe mehr Verschlechterungen („Idealized Influence“ 12 von 19 Stationen; „Intellectual Stimulation“ 9 von 19 Stationen) als Verbesserungen berichtet wurden.

Ergebnisse



Abb. 52: Veränderung der Gesamtskala transformationale Führung (T1-T0 Feedbackmessung Mitarbeiter, T2-T0 Feedbackmessung Mitarbeiter)

Die Gesamtskala transformationale Führung brachte für die Bewertung der Mitarbeiter der Kontrollgruppe versus Coachinggruppe in der Gain Score Anova weder für die T1-T0 Analyse noch für die T2-T0 Bewertung statistisch bedeutsame Unterschiede hervor (Abb. 44 und Abb. 45). Bei der Auszählung der Gain Scores, ob sich der Einsatz der transformationalen Führung in der Fremdwahrnehmung zwischen der T0 und T1 Feedbackmessung (Abb. 50) sowie zwischen T0 und T2 Feedbackmessung (Abb. 51) verbessert hat, gleich geblieben ist oder verschlechtert hat, zeigte sich jedoch, dass trotz negativer Gesamtscores in der Coachinggruppe ein deutlicher Anteil an Mitarbeitern Verbesserungen (7 von 19 Stationen T1-T0 Feedback; 6 von 19 Stationen T2-T0 Feedback) berichtet hat (Abb. 52).

4.3.3 Zusammenhang zwischen dem Ausmaß an transformationaler Führung und Zufriedenheit der Mitarbeiter mit den Arbeitsbedingungen

Zur Untersuchung des Zusammenhangs zwischen dem Ausmaß an transformationaler Führung und der Zufriedenheit der Mitarbeiter mit den Arbeitsbedingungen wurde eine Regressionsanalyse durchgeführt. Dabei wurde die Gesamtskala „Arbeitsbedingungen“ als abhängige Variable gewählt und die Gesamtskala „Transformationale Führung“ als Prädiktor. Als zusätzliche Prädiktoren wurden in das Modell das Alter der Führungskraft, die Dauer der Zusammenarbeit mit der Führungskraft, die Messzeitpunkte sowie die Interventionsgruppen (als Dummyvariablen) aufgenommen.

Ergebnisse

Tab. 7: Regressionsmodell zur Vorhersage der Arbeitsbedingungen (Mitarbeiter Feedbackmessungen)

Modell	Standardisierte Koeffizienten β	t	Signifikanz
(Konstante)		24,002	0,000
Transformationale Führung	0,483	23,427	0,000
Alter Führungskraft	-0,250	-11,293	0,000
Zusammenarbeit mit Führungskraft	0,088	4,109	0,000
Messzeitpunkt	-0,064	-3,136	0,002
Dummy2 (Coaching)	-0,057	-2,722	0,007

$R^2 = 0.32$, $F(5,1630) = 155,13$, $p < 0.001$

Im Regressionsmodell (Tab. 7) erweisen sich transformationale Führung ($\beta = 0.48$, $p < 0.01$) sowie die Dauer der Zusammenarbeit mit der Führungskraft ($\beta = 0.08$, $p < 0.01$) als signifikante positive Prädiktoren für gute Arbeitsbedingungen. Einen ebenfalls signifikanten aber negativen Einfluss auf die Arbeitsbedingungen zeigen das Alter der Führungskraft ($\beta = -0.25$, $p < 0.01$), der Messzeitpunkt ($\beta = -0.06$, $p < 0.01$) und die Zugehörigkeit zur Coachinggruppe ($\beta = -0.06$, $p < 0.01$). Die Zugehörigkeit zur Workshopgruppe sowie Kontrollgruppe erbrachte keinen signifikanten Einfluss.

Insgesamt erweist sich die transformationale Führung als stärkster Einflussfaktor auf die Arbeitsbedingungen, gefolgt von dem negativen Einfluss des Alters der Führungskraft. Rund 32 % (R-Quadrat) der Varianz der Gesamtskala Arbeitsbedingungen kann durch die beschriebenen Prädiktoren erklärt werden. Dieser durch die Regression erklärte Varianzanteil ist auch im Vergleich zur Gesamtvarianz hochsignifikant ($F = 155,13$, d.f. = 5, $p < 0,001$).

4.4 Ergebnisse der Workshop-Evaluation

Es folgt zuerst eine Analyse der Teilnehmerunterlagen (Präsentationen) sowie Transkriptionen der während der Workshops erstellten Tonbandaufzeichnungen, gefolgt von einer Analyse der Fotoprotokolle, welche während jedes zweitägigen Workshopblocks erstellt wurden. Anschließend werden Ergebnisse der Bewertung der Feedback Befragungen der Workshopteilnehmer dargestellt.

4.4.1 Analyse der Präsentationen und Transkriptionen

Auf Grundlage der dokumentarischen Methode (Bohnsack, Nentig-Gesemann & Nohl, 2001; Bohnsack, 2003; Mannheim, 1980) wurden im Folgenden alle im Workshop angesprochenen Themen und Aspekte zusammenfassend aufgeführt und anschließend mit der von Felfe vorgegebenen Definition der transformationalen Führung abgeglichen (Felfe, 2016b). Hierbei wurden die Präsentationen (Teilnehmerunterlagen) und Transkriptionen (der Tonbandaufzeichnungen) der einzelnen Workshops analysiert, um die vollständige Vermittlung der Inhalte zur transformationalen Führung zu überprüfen. Somit sollen die thematische Vollständigkeit und das Verständnis der vermittelten Inhalte durch die Teilnehmer überprüft werden. Die Analyse der Präsentationsfolien und Transkriptionen erfolgte zusammengenommen, da eine starke inhaltliche Überschneidung zu erwarten war. Außerdem wurden die Tonaufnahmen, welche als Grundlage für die Transkriptionen dienten, nur ausschnittsweise während der Workshops angefertigt und spiegeln somit nur einzelne Auszüge der Workshops wider.

Im ersten Workshop (März 2016) wurde zunächst eine Einführung in die Thematik der Führungsstile, des „Full Range of Leadership“ gegeben. Hierbei wurde zunächst der transformationale Führungsstil mit seinen vier Kompetenzen beschrieben, wobei auch die Eigenschaften und die Wirkung transformationaler Führungskräfte betont wurden. Weiterhin wurden Aspekte des transaktionalen Führungsstils vermittelt und die Abgrenzungen zwischen den beiden Führungsstilen wurden besprochen. Dies wurde durch eine Gruppenarbeit vertieft. In einer späteren Frage wurde nochmals um eine Zusammenfassung der Aspekte dieser beiden Führungsstile gebeten. Dies kann auf mögliche Unklarheiten bezüglich der Abgrenzung oder Bedeutung der einzelnen Kompetenzen hindeuten. Jedoch konnten mögliche Unklarheiten bei den Teilnehmern nicht abschließend bestätigt werden, da die Antwort auf diese Frage sowie eventuelle Rückfragen nicht in den Transkriptionen aufgezeichnet wurden.

Im weiteren Verlauf erfolgten thematische Exkurse zum Zusammenhang zwischen dem Führungsverhalten und Krankheiten / Belastungen sowie die Erläuterung des ARP-Modells („Authority-Responsibility-Power“; Future Systems Consulting, 2007). Hier wurde erläutert, dass das Führungsverhalten Auswirkungen auf das Krankheitsverhalten der Mitarbeiter habe und die Relevanz eines sozialen Puffers gegen Belastungen wurde betont. Das ARP-

Ergebnisse

Modell beschreibt ebenfalls ein Führungsverhalten, bei dem sich die „Power“ der Führungskraft aus hohen Anteilen von personaler Autorität und Verantwortung ergibt.

Abschließend wurde die erste Kompetenz des transformationalen Führungsstils „Vorbild und Vertrauen“ („Idealized Influence“) vorgestellt. Nach einer Definition der Kompetenz wurde auf die Eigenschaften einer vorbildlichen Führungskraft eingegangen. Der Begriff der Glaubwürdigkeit als Voraussetzung für das Vertrauen der Mitarbeiter in die Führungskraft wurde anschließend besprochen. Hier erfolgte eine angeregte Diskussion bezüglich möglicher Interessen- und Zielkonflikte einer Führungskraft.

Zu Beginn des zweiten Workshops (April 2016) wurde nach einer kurzen Wiederholung die zweite Kompetenz des transformationalen Führungsstils „Inspirational Motivation“, die Motivation durch begeisternde Visionen, vorgestellt und eine Definition der Kompetenz gegeben. Des Weiteren wurden charakteristische Verhaltensweisen und Erfolge dieses Verhaltens aufgelistet. Als Grundlage für die erfolgreiche Motivation der Mitarbeiter durch die Führungskraft wurde das Erkennen und Antizipieren der Motive und Bedürfnisse der Mitarbeiter herausgestellt. Anschließend wurde die Sprungbrett-Rede als praktischer Aspekt zur Motivation thematisiert und in einer Übung trainiert. Darüber hinaus wurde der thematisch verwandte Bereich der Veränderungsprozesse mit seinen potenziellen Schwierigkeiten angesprochen. Beispielhaft sind hier die Veränderungskurve, bestehend aus den Phasen Schock, Verneinung, rationale Einsicht, emotionale Akzeptanz, Ausprobieren, Erkenntnis und Integration, zu nennen sowie die Kommunikation von schwierigen Entscheidungen.

Die Vorstellung der dritten Kompetenz, des transformationalen Führungsstils „Intellectual Stimulation“, beziehungsweise die Anregung und Förderung zu kreativem und unabhängigen Denken, erfolgte analog zur Vorstellung der bisherigen Kompetenzen. Erneut wurden sowohl eine Definition als auch charakteristische Verhaltensweisen und Erfolge des entsprechenden Verhaltensaspekts angegeben. Die Relevanz der Kompetenz wurde durch die Beschreibung der Selbstwirksamkeit nach Bandura (1977) sowie das Konzept der erlernten Hilflosigkeit nach Seligman (1975), welche Passivität infolge von erfahrener Hilf- / Machtlosigkeit beschreibt, unterstützt.

Im Kontext der „Intellectual Stimulation“ wurden außerdem ausführlich die Erwartungskommunikation und das Übertragen von Verantwortung thematisiert sowie praktisch in einem Erwartungs- und Delegationsgespräch vertieft. Zusätzlich wurde das Geben und Nehmen

Ergebnisse

von Feedback mit Anwendungsvorschlägen für die Praxis, wie der „Feedback-Burger“, besprochen.

Nach zusammenfassenden Worten zu den vorausgegangenen Workshops begann der dritte Workshop (26./27.04.2016) mit der Definition der vierten Kompetenz des transformationalen Führungsstils, der „Individualized Consideration“, welche die individuelle Unterstützung und Förderung beschreibt. Wie bereits zuvor wurden neben der Definition auch charakteristische Verhaltensweisen und Erfolge beschrieben.

Darauf folgte ein ausführlicher Exkurs zum Thema Persönlichkeitsstruktur, welcher eine ausführliche Vorstellung des „Golden Profiler of Personality“ (Golden, Bents & Blank, 2004) mit den vier bipolaren Skalen „Lenkung der Aufmerksamkeit“, „Art der Wahrnehmung“, „Art der Entscheidung“ und „Kontakt mit der Außenwelt“ beinhaltet. Die Kenntnis über die daraus resultierenden Persönlichkeitstypen und deren Zusammenspiel wurde als ein relevanter Aspekt für die individuelle Förderung und Berücksichtigung der Besonderheiten der Mitarbeiter beschrieben.

Es folgten weitere, zum Teil recht ausführliche, Exkurse zu den Themen Kommunikation, Auftreten als Führungskraft sowie Konfliktmanagement und einem Gesprächsleitfaden zum Üben von Kritik, welche laut Transkription auf Wunsch der Teilnehmer vorgenommen wurden.

Abgleich mit Felfe (2006b)

Es ist festzustellen, dass die thematische Einführung in die einzelnen Führungsstile stark an die Auflistung der Kompetenzen nach Felfe (2006b) angelehnt ist. Die Definitionen des transformationalen und transaktionalen Führungsstils stimmen inhaltlich mit denen von Bass und Avolio (Felfe, 2006b) überein oder wurden wörtlich zitiert. Dies gilt auch für die Kurzbeschreibung der einzelnen Kompetenzen des transformationalen Führungsstils (Idealized Influence, Inspirational Motivation, Intellectual Stimulation, Individualized Consideration) sowie des transaktionalen Führungsstils (Bedingte Belohnung, Management von Ausnahmen [aktiv / passiv], Laissez-faire).

Die Definition der ersten Kompetenz „Vorbild und Vertrauen“ wurde wörtlich nach Bass und Avolio (1994) zitiert. Die in der Präsentation beschriebenen Eigenschaften einer vorbildlichen Führungskraft, wie „Werte schaffen und pflegen“ und „Vorbild und verantwortlich sein“,

Ergebnisse

sind wörtlich nicht in den Beschreibungen der Kompetenzen nach Bass und Avolio zu finden, stimmen jedoch inhaltlich überein. Allerdings wurde die von Bass und Avolio vorgenommene Unterscheidung zwischen attributionalen und verhaltensbezogenen Aspekten in den Workshopunterlagen nicht deutlich.

Die Definitionen der zweiten, dritten sowie vierten Kompetenz „Inspirational Motivation“, „Intellectual Stimulation“ und „Individualized Consideration“ wurden nicht wörtlich nach Bass und Avolio (1994) zitiert. Sie stimmen jedoch sinngemäß und inhaltlich überein. Die Definitionen dieser Kompetenzen erfolgten in Stichpunkten, gegliedert in die drei Aspekte: Beschreibung, charakteristische Verhaltensweisen und Erfolge eines entsprechenden Führungsverhaltens. Sie wurden zusätzlich durch Beispiele aus dem Klinikalltag untermauert. Lediglich der Aspekt der eigenen Überzeugung für die angestrebten Ziele, welcher in der Definition der Kompetenz „Inspirational Motivation“ hervorgehoben wird, war im Vergleich zu den übrigen Aspekten leicht unterrepräsentiert.

Der Exkurs zum Zusammenhang zwischen Führungsverhalten und Belastungen / Krankheit im ersten Workshop gehört thematisch nicht unmittelbar zur Beschreibung des transformationalen Führungsstils. Ebenso zeigte eine Frage der Kursteilnehmer, dass den Teilnehmern die Relevanz des thematischen Exkurses im Zusammenhang mit dem transformationalen Führungsstil nicht deutlich wurde. Die darauffolgende weiterführende Erklärung stellte diesen Zusammenhang her, da der transformationale Führungsstil derjenige sei, bei dem Mitarbeiter die geringste empfundene Belastung verspüren sollten. Das ARP-Modell wurde auf Nachfrage hin ebenfalls erneut erklärt und mit dem transformationalen Führungsstil in Verbindung gebracht. Somit wurde die Relevanz der Exkurse für die Thematik des Workshops erst nach weiterführender Erklärung deutlich, die thematischen Zusammenhänge waren den Teilnehmern zunächst nicht ersichtlich.

Im zweiten Workshop wurde der thematische Bezug der Exkurse für die Teilnehmer nachvollziehbarer. So dienten die Besprechung von Mitarbeitermotiven und –bedürfnissen sowie die Übung der „Sprungbrett-Rede“ der Vertiefung und praktischen Anwendung der Kompetenz durch begeisternde Visionen zu motivieren. Ebenso erscheint in diesem Zusammenhang die Besprechung möglicher Probleme bei Veränderungsprozessen sinnvoll, da Veränderungen und daraus evtl. resultierende Konflikte ein wichtiger Bestandteil von „Visionen für die Zukunft“ sind.

Ergebnisse

Die dritte Kompetenz der intellektuellen Stimulation wurde ebenfalls durch thematische Zusätze vertieft. So verdeutlichen Banduras Konzept der Selbstwirksamkeit (Bandura, 1977) und die erlernte Hilflosigkeit nach Seligman (1975) die Notwendigkeit, Mitarbeiter einzubeziehen und intellektuell zu fordern. Durch die Themenblöcke „Erwartungen kommunizieren“, „Verantwortung übertragen“ und „Feedback geben“ wurden wichtige Aspekte der Kompetenz in den Anwendungskontext gesetzt und durch praktische Übungen vertieft.

Auch die vierte Kompetenz der individuellen Unterstützung und Förderung wurde durch einen zusätzlichen Themenbereich intensiver behandelt. Das Thema der Persönlichkeitsstruktur wurde ausführlich anhand des „Golden Profiler of Personality“ (Golden, Bents & Blank, 2004) bearbeitet, welcher auf unterschiedliche Persönlichkeitstypen und deren Bedürfnisse eingeht. Somit wurde die Grundlage gestellt, um Mitarbeiter individuell fördern und unterstützen zu können.

Die weiteren behandelten Themenbereiche im dritten Workshop, wie das Auftreten als Führungskraft, das Konflikt-Management und das Üben von Kritik, stehen nicht im direkten Zusammenhang mit dem transformationalen Führungsstil. Sie beziehen sich jedoch auf allgemeine Verhaltensmuster und –strategien einer Führungskraft und gehören somit dennoch zur Vermittlung von Führungskompetenzen. Des Weiteren geht aus den Transkriptionen hervor, dass diese Themenblöcke auf Wunsch der Teilnehmer eingearbeitet wurden, wodurch ihre praktische Relevanz im Alltag einer Führungskraft insbesondere deutlich wird.

Allgemein ist festzustellen, dass ein guter Überblick über den transformationalen und den transaktionalen Führungsstil vermittelt wurde. Auch die einzelnen Kompetenzen der transformationalen Führung wurden vollständig vermittelt. Jedoch wurde den Teilnehmern der thematische Zusammenhang zwischen den Themenexkursen und den einzelnen Kompetenzen nicht immer direkt deutlich und musste zum Teil auf Nachfrage hergestellt werden. Des Weiteren fällt auf, dass die Themenexkurse, sowohl in den Präsentationen als auch in den Transkriptionen, ausführlicher behandelt wurden als die direkten Definitionen der einzelnen Kompetenzen, welche insgesamt recht kurzgehalten wurden.

Da diese aber vollständig übermittelt wurden, wurde der Schwerpunkt der Veranstaltungen von der Leitung auf die praktische Anwendung der Kompetenzen gelegt. Daher fällt auch die Vielzahl der praktischen Übungen auf. Jedoch stehen keine genaueren Informationen zu den exakten praktischen Abläufen der Übungen zur Verfügung, da diese weder in den Präsentationen noch in den Transkriptionen verzeichnet sind. Die Workshopunterlagen sind

Ergebnisse

insgesamt übersichtlich, nach den einzelnen Kompetenzen gegliedert aufgebaut und mithilfe vieler Beispiele, Zitate bekannter Persönlichkeiten sowie Bildmaterial aufgelockert und anschaulich gestaltet. Die Vermittlung der in den Präsentationen beschriebenen Themen kann jedoch, aufgrund unvollständiger Transkriptionen, nicht vollkommen nachvollzogen werden.

Der Vortragsstil, welcher sich in den Transkriptionen widerspiegelt, wirkt motiviert und anschaulich. Den größten Anteil der Transkriptionen nehmen Beschreibungen ein, die Inhalte des transformationalen Führungsstils erläuterten. Einige Passagen beinhalten auch Argumentationen und Bewertungen. Die Bewertungen beziehen sich zumeist positiv auf die Leistungen der Teilnehmer in den praktischen Übungen, aber auch auf die Vorteile des transformationalen Führungsstils, wodurch eine motivierende und positive Atmosphäre geschaffen wurde. Alle Transkriptionen werden von Erzählungen in Form von Alltagsbeispielen oder Anekdoten durchzogen. Diese machen den Vortrag und die Thematik sehr anschaulich, zum Teil entsteht dadurch jedoch ein etwas weitschweifiger Eindruck.

4.4.2 Analyse der Fotoprotokolle

Mithilfe von Fotoprotokollen wurden die von den Teilnehmern selbst erarbeiteten Inhalte und Informationen, die im Verlauf der Workshops vertieft oder ergänzt wurden, festgehalten. Somit ermöglichen diese im Besonderen die Überprüfung und Abschätzung einer erfolgreichen und vollständigen Ermittlung der Inhalte.

Im ersten Workshop (02./03.03.2016) sammelten die Teilnehmer in einer Einführungsübung gruppenweise je Krankenhaus Erfahrungen und Kompetenzen, welche sie als Führungskräfte bereits mitbringen. Außerdem sollten bewährte Verhaltensweisen, sowie Lernwünsche aufgeführt werden. Es zeigte sich, dass inhaltlich starke Überschneidungen zwischen den aufgeführten Erfahrungen und den Kompetenzen des transformationalen Führungsstils (Bass & Avolio, 1994) bestehen.

So wurde vielfach die Vorbildfunktion der Führungskraft (siehe „Idealized Influence“) als wichtige Eigenschaft einer Führungskraft genannt. Des Weiteren wurden unter anderem die Motivation der Mitarbeiter (siehe „Inspirational Motivation“), die Förderung einer aktiven Einbringung durch die Mitarbeiter, das Delegieren von Verantwortung (siehe „Intellectual Stimulation“) und eine individuelle Behandlung der Mitarbeiter (siehe „Individualized

Ergebnisse

Consideration“) als wichtige und bewährte Verhaltensweisen einer Führungskraft aufgelistet. Aber auch der adäquate Einsatz verschiedener Führungsstile („Full Range of Leadership“) wurde erwähnt. Diese Überschneidungen wurden ebenfalls von der Workshopleitung in den Transkriptionen positiv herausgestellt.

Hinzu kamen weitere Erfahrungen der Führungskräfte, welche nicht direkt mit dem transformationalen Führungsstil verbunden, sondern fachbezogener und spezifischer waren, wie beispielsweise Zeitkonflikte in der Patientenversorgung. Die Lernwünsche der Führungskräfte bezogen sich ebenfalls auf Kompetenzen des transformationalen Führungsstils, wie die Mitarbeitermotivation und die Delegation von Verantwortung, aber auch auf weiterführende Fähigkeiten, wie beispielsweise das Konfliktmanagement. Insgesamt konnte diese Übung zeigen, dass die Teilnehmer bereits viele Erfahrungen und Kompetenzen des transformationalen Führungsstils mitbrachten oder kannten, diese bisher jedoch nicht unter diesem Begriff zusammengeführt wurden. Ansätze des transformationalen Führungsstils schienen also unbewusst bereits bei vielen Workshopteilnehmern vorhanden zu sein.

In einer weiteren Gruppenarbeit wurden die einzelnen Kompetenzen der transaktionalen Führung (Belohnung bei guter Arbeit, Management von Ausnahmen aktiv / passiv, Laissez-faire) sowie des transformationalen Führungsstils (Idealisierter Einfluss, Inspiration, Intellektuelle Stimulierung, Individuelle Förderung) näher betrachtet. Die Teilnehmer hatten die Aufgabe, praktische Umsetzungsbeispiele der jeweiligen Führungsintervention im pflegerischen Alltag, deren Grenzen und alternativ anwendbare Maßnahmen, aufzuführen. Die Beispiele der Führungskräfte orientierten sich stark am Alltag, wie zum Beispiel das Ansprechen von Verstößen gegen die Hygienevorschriften, die individuelle Gestaltung des Dienstplans oder der Einbezug der Mitarbeiter in gewisse Entscheidungen. Auf diese Weise wurde das abstrakte Konzept der transformationalen Führung (Bass & Avolio, 1994) in einen praktischen Bezug gesetzt.

Weitere Dateien der Fotoprotokolle zeigen Veranschaulichungen und Notizen zu den angesprochenen Themen, wie die „emotionale Unternehmenskultur“, welche in Zusammenhang mit einer positiven Arbeitsatmosphäre steht sowie Übungen zur Stärkung des Selbstvertrauens. Außerdem wurde das ARP-Modell (Future Systems Consulting, 2007) und seine Relevanz als „Sichtbarmacher“ transformationaler Führung anhand einer Skizze erarbeitet und vertieft.

Ergebnisse

Im Fotoprotokoll des zweiten Workshops (05./06.04.2016) findet sich eine umfassende Mindmap zu den im Plenum gesammelten Motivatoren der Mitarbeiter. Diese Mindmap diente der Vertiefung der zweiten Kompetenz „Inspirational Motivation“ (Bass & Avolio, 1994): Zur effektiven Motivation der Mitarbeiter ist die Kenntnis über Antreiber und Bedürfnisse der Mitarbeiter notwendig.

Mithilfe eines Schaubildes wurde ein thematischer Exkurs zum Thema Konfliktmanagement unternommen, welches im dritten Workshop weiter vertieft wurde. In diesem Zusammenhang wurden die Bedürfnisse der Konfliktparteien herausgestellt, da diese als der Antrieb hinter dem konfliktauslösenden Verhalten beschrieben werden. Somit sollte ein Verständnis der Bedürfnisse die Grundlage für Lösungsansätze schaffen.

Ein weiteres Schaubild bildete eine Zusammenfassung der Sprungbrett-Rede ab, welche der Motivation der Mitarbeiter dient und somit die Kompetenz „Inspirational Motivation“ in einen praktischen Kontext setzte. Des Weiteren zeigt das Fotoprotokoll Schaubilder zur Erwartungskommunikation sowie der Delegation von Verantwortung. Diese beiden Konzepte vertieften die dritte Kompetenz der transformationalen Führung „Intellectual Stimulation“ (Bass & Avolio, 1994). Die vorliegenden Schaubilder zur Sprungbrett-Rede, Erwartungskommunikation und dem Delegationsgespräch dienten als Gedankenstütze während der Vorbereitung und Bearbeitung der entsprechenden Übungen zu diesen Aspekten.

Den Abschluss der Fotoprotokolle des zweiten Workshops bildet ein Plakat mit den Regeln des „Ball-Point Game“ sowie den Ergebnissen des Spiels. Hierbei handelt es sich um ein Gruppenspiel, bei dem möglichst viele Bälle nach bestimmten Regeln von jedem Teilnehmer berührt und weitergereicht werden müssen. Dieses Spiel ist eine Vorgehensweise für die Wirkung von unmittelbarem Feedback und dessen Auswirkungen, da mehrere Durchgänge des Spiels direkt hintereinander ausgeführt werden. Somit wurde der Erfolg der jeweiligen Spielstrategie sofort im Ergebnis des jeweiligen Durchganges sichtbar. Dieses Spiel spiegelt die Vorteile schnellen Feedbacks wider und vertiefte somit den entsprechenden Aspekt des Konzepts „Intellectual Stimulation“.

Zu Beginn des dritten Workshops (26./27.04.2016) wurden ausführlich die Persönlichkeitsstrukturen auf Grundlage des „Golden Profiler of Personality“ (Golden, Bents & Blank, 2004) besprochen. Die Kenntnis von Persönlichkeitsstrukturen wurde als Grundlage für die individuelle Förderung der Mitarbeiter, der vierten Kompetenz des transformationalen Führungsstils (Bass & Avolio, 1994), beschrieben. In den Fotoprotokollen finden sich hierzu

Ergebnisse

vertiefende Schaubilder, welche die einzelnen Persönlichkeitstypen und deren Zusammenspiel widerspiegeln. Hierzu wurde eine Gruppenarbeit durchgeführt, deren Ergebnisse ebenfalls im Fotoprotokoll verzeichnet sind. Aufgabe war es, zu jeder Skala des GPOP (siehe Analyse der Transkriptionen) Stärken und Entwicklungsmöglichkeiten sowie geeignete Einsatzmöglichkeiten einer Person mit der jeweiligen Präferenz auf der Skala zu finden. Es zeigte sich, dass die Teilnehmer gut in der Lage waren, das abstrakte Konstrukt der Persönlichkeitsstruktur auf den Klinikalltag und theoretische Mitarbeiter anzuwenden.

Weitere in den Protokollen abgebildete Schaubilder zeigen Veranschaulichungen der vertiefenden Exkurse, welche auf Wunsch der Teilnehmer am Ende des Dritten Workshops vorgenommen wurden. Hierzu gehören der Aspekt der Kommunikation, welcher durch das Kommunikationsmodell nach Watzlawick (Watzlawick, 2000) vertieft wurde sowie eine Auflistung praktischer Tipps für die Kommunikation mit Mitarbeitern. Der Exkurs zum Auftreten als Führungskraft wurde durch ein Schaubild zu Merkmalen eines Hoch- und Tiefstatus und deren Auswirkungen auf Respekt und Sympathien verdeutlicht. Der in den Unterlagen vorgestellte Gesprächsleitfaden für das Üben von Kritik wurde mithilfe einer Liste und praktischer Übungen anhand von Fallbeispielen ergänzt.

Insgesamt zeigen die Fotoprotokolle, dass eine große Anzahl an praktischen Übungen durchgeführt wurde, welche zumeist in Gruppenarbeit ausgeführt wurden. Die zahlreichen Schaubilder sprechen für eine anschauliche und detailreiche Vermittlung der Konzepte des transformationalen Führungsstils und angewandter Aspekte zu diesem Thema.

Des Weiteren lässt sich zusammenfassend sagen, dass die von den Teilnehmern erarbeiteten Inhalte in Einklang mit der Definition des transformationalen Führungsstils und den zugehörigen Kompetenzen (Bass & Avolio, 1994) stehen. Dies spricht dafür, dass das intendierte Ziel der Workshops, den transformationalen Führungsstil an die Teilnehmer zu vermitteln, erfolgreich war.

4.4.3 Bewertung Workshop

Die anonymen Evaluationsbögen „Feedback Workshop“ I – III wurden von den Teilnehmern jeweils am Ende einer Workshop-Blockveranstaltung ausgefüllt.

Eine Übersicht über die ausgewerteten Items der „Feedback Workshop“ I – III – Bögen findet sich im Anhang (Tab. 12).

Ergebnisse

Mit den Rahmenbedingungen bewerteten die Teilnehmer auf einer Skala von 1 = „stimme überhaupt nicht zu“ bis 5 = „stimme voll und ganz zu“ die Organisation und Dauer der Veranstaltungen (Abb. 53). In allen drei Blockveranstaltungen erreichten die Rahmenbedingungen hohe Zustimmungswerte (WS 1 = 4,5 / WS 2 = 4,5 / WS 3 = 4,4). Der Methodeneinsatz der Workshopleitung beinhaltet die Zuhilfenahme von Hilfsmitteln und den Einsatz unterschiedlicher Lernformen. Auch hier werden für alle drei Workshops hohe Zustimmungswerte (WS 1 = 4,6 / WS 2 = 4,5 / WS 3 = 4,6) vergeben. Ein klarer Aufbau mit ersichtlichen Zielen, die sich in den Unterlagen widerspiegeln, beschreibt die Prozessqualität, welche im 1. WS mit 4,5 und in den nächsten Veranstaltungen mit 4,6 bewertet wird. Die Workshopleitung drückt durch gute Vorbereitung und Kompetenz Prozesssicherheit aus. Die Professionalität der Leitung wird mit den höchsten Werten (WS 1 = 4,9 / WS 2 = 4,9 / WS 3 = 4,8) beurteilt.

Die aktive Teilnahme (Partizipation) an der Veranstaltung wird von den Teilnehmern direkt mit hohen Zustimmungswerten (WS 1 = 4,1 / WS 2 = 4,1 / WS 3 = 3,9) bewertet. Ebenso hohe Werte erhielten die Zusammenarbeit zwischen den Teilnehmern und der generelle Austausch zwischen den Generationen (Klima Workshop). Leicht absteigende aber dennoch hohe Zustimmungswerte erhielt der organisationsübergreifende Austausch (WS 1 = 4,3 / WS 2 = 4,2 / WS 3 = 4,1).

Ergebnisse

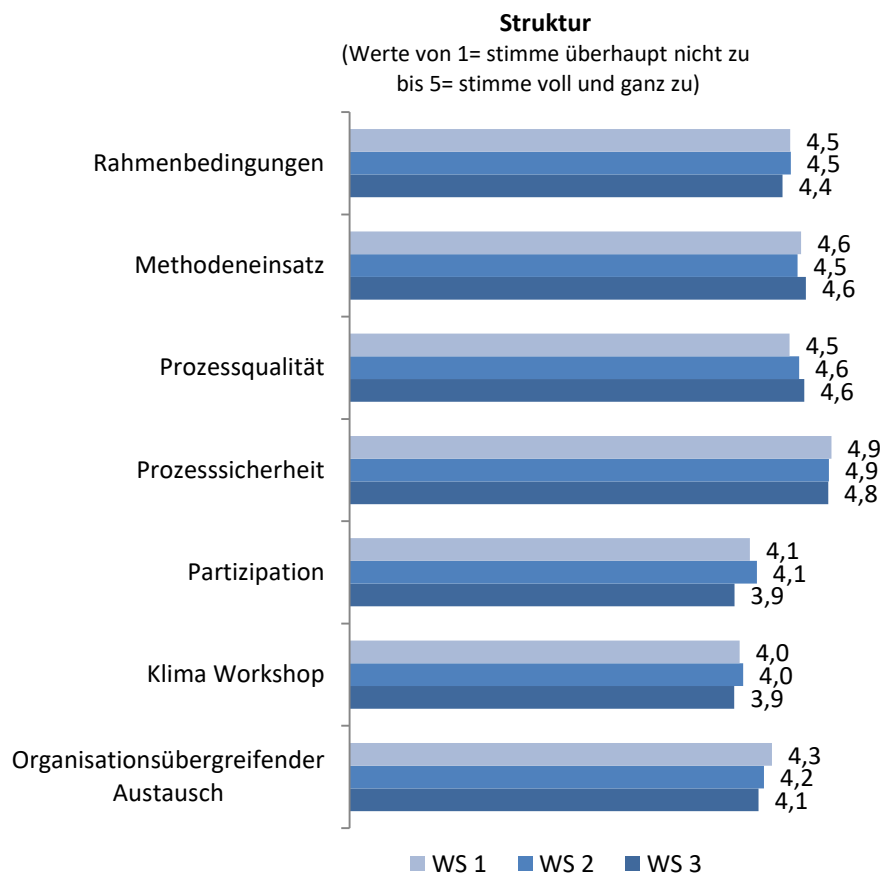


Abb. 53: Anonyme Bewertung der Strukturkomponenten von Workshop 1, 2 und 3 (WS 1, WS 2, WS 3) durch die Teilnehmer

Persönliche Ergebnisse eines Workshops sollen einen Erkenntnisgewinn beinhalten (Abb. 54). Dabei sollen die Teilnehmer Aufschluss über notwendige Veränderungen und Ziele erhalten. Der Erkenntnisgewinn wurde von den Teilnehmern für die ersten beiden Veranstaltungen mit durchschnittlich 4,0 und für die 3. Veranstaltung mit 4,1 bewertet.

Kann das im Workshop erworbene Wissen im Alltag verwendet werden, ziehen die Teilnehmer zusätzlich einen persönlichen Nutzen aus der Veranstaltung. Auch hier wurden mit 4,1 (WS 1), 4,0 (WS 2) und 4,1 (WS 3) hohe Zustimmungswerte vergeben.

Als abschließende persönliche Bewertungsfrage für die jeweilige Veranstaltung gilt die Erwartungserfüllung. Mit durchschnittlich 4,1 für alle Workshops wurden hohe Werte bei der Erwartungserfüllung verteilt.

Ergebnisse

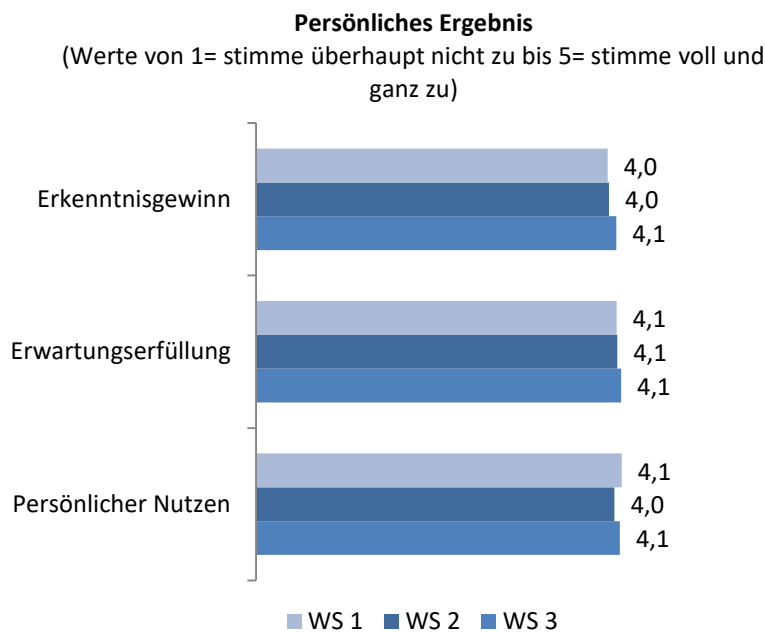


Abb. 54: Anonyme Bewertung des persönlichen Ergebnisses von Workshop 1, 2 und 3 (WS 1, WS 2, WS 3) durch die Teilnehmer

Nachfolgende Ergebnisse beschreiben zunächst Erwartungsfragen im WS 1 und im weiteren Verlauf die erfolgte Umsetzung dieser Bereiche im WS 2 und WS 3 (Abb. 55).

Dabei stellt die Klimaverbesserung das Verhältnis zu den Mitarbeitern und die Kommunikation dar. Hier waren die Erwartungen in WS 1 mit 3,9 bei den Teilnehmern leicht höher als die erfolgten Umsetzungen in WS 2 und 3 mit 3,1 bzw. 3,3.

Ebenso zeigte sich bei der Organisationsverbesserung, welche die Zusammenarbeit auf der Station sowie stationsübergreifende Arbeit mit anderen Diensten oder Berufsgruppen umfasst, dass die Erwartungen in WS 1 mit 3,4 bei den Teilnehmern leicht höher lagen als die Umsetzungen in WS 2 und 3 mit 2,8 bzw. 2,9 bestätigt werden konnten.

Auch die Reduktion der persönlichen Belastung konnte in der Umsetzung (WS 2 = 2,3 / WS 3 = 2,5) nicht die Erwartung aus dem 1. Workshop (3,0) erfüllen. Jedoch lag die Zunahme der persönlichen Zufriedenheit nach einem Rückgang in WS 2 (3,1) im 3. Workshop mit 3,6 eng an dem Erwartungswert aus dem 1. Workshop (3,8).

Ergebnisse

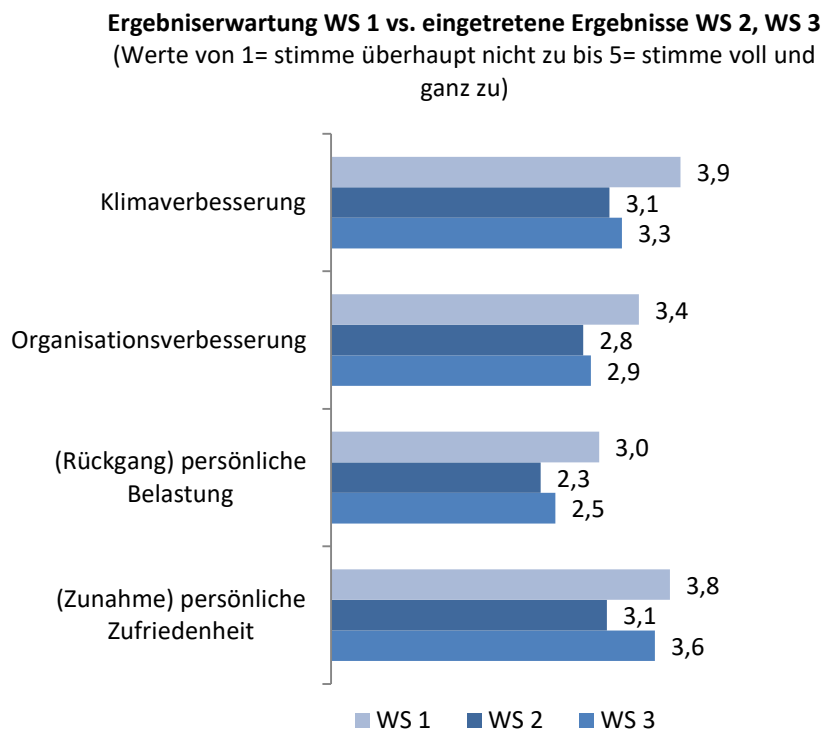


Abb. 55: Anonyme Bewertung der Ergebniserwartung von Workshop 1 (WS 1) versus den eingetretenen Ergebnissen in Workshop 2 und 3 (WS 2, WS 3) durch die Teilnehmer

4.5 Ergebnisse der Coaching-Evaluation

Zunächst werden die Ergebnisse des Zusammenhangs zwischen der Menge an Einzelcoaching und dem Erreichungsgrad der Coachingziele sowie zwischen der Menge an Einzelcoaching und der Ausprägung von transformationalem Führungsverhalten beschrieben. Anschließend erfolgt eine Darstellung der Ergebnisse der Bewertung der Coachings durch die Klienten.

4.5.1 Zusammenhang zwischen Menge an Einzelcoaching und Erreichung der Coachingziele

Entsprechend der Beschreibung in Kapitel 3.6.2 wurden Rangkorrelationen (r_s) für die Coachingteilnehmer berechnet. Insgesamt konnten $n = 22$ Klienten in die Analyse einbezo-

Ergebnisse

gen werden (Tab. 8). Bei fünf Klienten (Coach A) ergaben sich aufgrund der häufigen Zielwechsel keine durchgehenden Bewertungen einer Zielbearbeitung von mindestens acht Werten. Sie wurden daher aus der Berechnung ausgeschlossen. Ein Teilnehmer schied wegen einer Dauererkrankung aus dem Projekt aus.

Tab. 8: Spearman Rangkorrelationskoeffizienten (r_s) für den Zusammenhang zwischen der Menge an Einzelcoaching und dem Erreichungsgrad der Coachingziele (Selbsteinschätzung)

	Coach	r_s	n (Anzahl an Bewertungen)	Signifikanz (auf dem 5%-Niveau)*
Klient 1	Coach B	0.870	14	sign.
Klient 2	Coach B	0.986	12	sign.
Klient 3	Coach B	0.721	12	sign.
Klient 4	Coach B	0.988	10	sign.
Klient 5	Coach B	0.957	10	sign.
Klient 6	Coach B	0.908	14	sign.
Klient 7	Coach B	0.965	13	sign.
Klient 8	Coach B	0.742	14	sign.
Klient 9	Coach B	0.955	14	sign.
Klient 10	Coach B	0.922	13	sign.
Klient 11	Coach B	0.754	11	sign.
Klient 12	Coach B	0.816	14	sign.
Klient 13	Coach B	0.963	12	sign.
Klient 14	Coach B	0.972	11	sign.
Klient 15	Coach B	0.918	12	sign.
Klient 16	Coach B	0.843	8	sign.
Klient 17	Coach A	0.756	8	sign.
Klient 18	Coach A	0.179	8	n.s.
Klient 19	Coach A	0.809	10	sign.
Klient 20	Coach A	0.975	9	sign.
Klient 21	Coach A	0.879	10	sign.
Klient 22	Coach A	0.694	8	n.s.

* Die Überprüfung der Signifikanzgrenzen wurden für $n \leq 30$ und bei zweiseitigem Test auf der $\alpha = 0,05$ – Stufe über eine Tafel nach Bortz (2000, Tafel 28) vorgenommen.

Nach Cohen (1988) zeigen sämtliche Klienten mit einem signifikanten Koeffizienten auf dem 5%-Niveau einen starken Effekt. Auch bei Klient 22 muss trotz nicht signifikantem Korrelationskoeffizienten dieser als starker Effekt bewertet werden. Lediglich Klient 18 zeigt mit einem Korrelationskoeffizienten von 0.18 einen schwachen Effekt.

Die Teststatistik nach Rao (1965) zur Überprüfung der Gleichheit der Korrelationskoeffizienten wurde jeweils für die Klienten eines Coachs errechnet.

Ergebnisse

Coach B:

$$H = 417,9 - \frac{236,2^2}{146} = 35,9$$

Ein $\chi^2 = 35,9$ mit Fg = 15 ist auf der 5 % Stufe signifikant, da $35,9 > 24,9 = \chi^2_{5\%, 15df}$.

Somit ist für Coach B die Nullhypothese abzulehnen.

Coach A:

$$H = 59,3 - \frac{40,7^2}{35} = 12,0$$

Ein $\chi^2 = 35,9$ mit Fg = 5 ist auf der 5 % Stufe signifikant, da $12,0 > 11,1 = \chi^2_{5\%, 5df}$.

Somit ist für Coach A die Nullhypothese ebenfalls abzulehnen.

4.5.2 Verfolgung und Erreichung der Coachingziele

In den von Coach B durchgeführten Coachings verfolgten die Teilnehmer durchschnittlich vier (MW = 4,4; Min. = 3; Max. = 9) Ziele. Die Zielverfolgung begann im Mittel bei einem Ausgangswert von vier. Insgesamt haben 77 % der Klienten alle Ziele mit einem Skalenwert von 9 oder 10 erreicht. Das Erreichen der Ziele gelang im Durchschnitt nach sieben Coachingterminen. Nach Erreichung eines Ziels wurde in 15 von 16 Fällen direkt im nächsten Coachingtermin ein neues Ziel ausgewählt. Insgesamt zeigt sich für die Teilnehmer ein kontinuierlicher Verlauf und Erfolg der Zielerreichung.

Für die von Coach A durchgeführten Coachings zeigt sich ein abweichendes Bild. Die Teilnehmer dieser Coachings verfolgten im Mittel 19 (MW = 18,6; Min. = 11; Max. = 30) Ziele. Die Zielverfolgung begann im Durchschnitt bei einem Ausgangswert von sieben und lag somit deutlich höher als bei der anderen Coachinggruppe. Darüber hinaus wurden 32 % aller Ziele erreicht (Skalenwert 9 oder 10). Die Zielerreichung erfolgte im Durchschnitt innerhalb von zwei Coachings. Insgesamt ist eine hohe Fluktuation an Zielen zu verzeichnen und 75% der erreichten Ziele wurden nur einmal bearbeitet. Somit ist ein Verlauf für eine kontinuierliche Erarbeitung von festgesteckten Zielen kaum erkennbar.

Insgesamt zeigen sich für die Coachings in Abhängigkeit von dem durchführenden Coach deutliche Unterschiede bezüglich der Anzahl der Ziele sowie der Zielerreichung und -verfolgung.

4.5.3 Zusammenhang zwischen Menge an Einzelcoaching und transformationalem Führungsverhalten

Entsprechend Kapitel 4.5.1 wurde der Zusammenhang zwischen der Menge an Einzelcoaching und der Ausprägung des transformationalen Führungsverhaltens untersucht. Dabei konnten alle Klienten, bis auf den Teilnehmer, welcher wegen einer Dauererkrankung aus dem Projekt ausgeschieden ist, berücksichtigt werden (Tab. 9).

Tab. 9: Spearman Rangkorrelationskoeffizienten (r_s) für den Zusammenhang zwischen der Menge an Einzelcoaching und der Ausprägung des transformationalen Führungsverhaltens (Selbsteinschätzung)

	Coach	r_s	n (Anzahl an Bewertungen)	Signifikanz (auf dem 5%-Niveau)*
Klient 1	Coach B	0.867	14	sign.
Klient 2	Coach B	0.807	14	sign.
Klient 3	Coach B	0.842	13	sign.
Klient 4	Coach B	0.913	13	sign.
Klient 5	Coach B	0.965	12	sign.
Klient 6	Coach B	0.905	13	sign.
Klient 7	Coach B	0.857	14	sign.
Klient 8	Coach B	0.944	12	sign.
Klient 9	Coach B	0.723	12	sign.
Klient 10	Coach B	0.809	14	sign.
Klient 11	Coach B	0.956	13	sign.
Klient 12	Coach B	0.900	11	sign.
Klient 13	Coach B	0.841	11	sign.
Klient 14	Coach B	0.731	11	sign.
Klient 15	Coach B	0.867	12	sign.
Klient 16	Coach B	0.912	13	sign.
Klient 17	Coach A	0.891	14	sign.
Klient 18	Coach A	0.726	11	sign.
Klient 19	Coach A	0.942	14	sign.
Klient 20	Coach A	-0.334	13	n.s.
Klient 21	Coach A	0.958	13	sign.
Klient 22	Coach A	0.966	12	sign.
Klient 23	Coach A	0.964	13	sign.
Klient 24	Coach A	0.618	13	sign.
Klient 25	Coach A	0.981	13	sign.
Klient 26	Coach A	0.585	12	n.s.
Klient 27	Coach A	0.173	11	n.s.

* Die Überprüfung der Signifikanzgrenzen wurden für $n \leq 30$ und bei zweiseitigem Test auf der $\alpha = 0,05$ – Stufe über eine Tafel nach Bortz (2000, Tafel 28) vorgenommen.

Ergebnisse

Nach Cohen (1988) zeigen sämtliche Klienten mit einem signifikanten Koeffizienten auf dem 5%-Niveau einen starken Effekt. Auch bei Klient 26 muss trotz nicht signifikantem Korrelationskoeffizienten dieser als starker Effekt bewertet werden. Klient 27 zeigt mit einem Korrelationskoeffizienten von 0.17 einen schwachen Effekt. Klient 20 hebt sich mit einem nicht signifikanten aber mittleren Effekt von den übrigen Ergebnissen in der Weise ab, dass der Korrelationskoeffizient eine negative Richtung aufweist.

Die Teststatistik nach Rao (1965) zur Überprüfung der Gleichheit der Korrelationskoeffizienten ergab für Coach B:

$$H = 310,4 - \frac{213,6^2}{154} = 14,1$$

Mit $F_g = 15$ ist das $\chi^2 = 14,1$ auf der 5 % Stufe nicht signifikant, da $14,1 < 24,9 = \chi^2_{5\%, 15df}$. Somit kann die Nullhypothese für die Klienten von Coach B nicht abgelehnt werden.

Die Teststatistik nach Rao (1965) zur Überprüfung der Gleichheit der Korrelationskoeffizienten ergab für Coach A:

$$H = 241,7 - \frac{134,2^2}{106} = 71,7$$

Da $71,7 > 18,3 = \chi^2_{5\%, 10df}$, ist das Ergebnis signifikant und die Nullhypothese muss somit abgelehnt werden.

4.5.4 Bewertung Coaching

Die Klienten von Coach B bewerten ihren Erkenntnisgewinn während der 14 Coachingsitzungen als stetig wachsend (Abb. 56). Auf der Bewertungsskala von 1 = „Stimme überhaupt nicht zu“ bis 5 = „Stimme voll und ganz zu“ liegen dabei die niedrigsten Werte in Coachingsitzung 1 bei durchschnittlich 2,9 „Durch das Coaching habe ich meine Einstellung zu bestimmten Themen verändert“, 3,1 „Durch das Coaching verstehe ich jetzt andere besser“ und 3,7 „Mir sind meine Stärken und Schwächen jetzt deutlicher bewusst“. Die höchsten Werte werden am Ende der Coachings (Sitzung 14) mit 4,8 „Durch das Coaching verstehe ich jetzt andere besser“ und 5,0 (die restlichen zwei Bewertungen) erreicht.

Ergebnisse

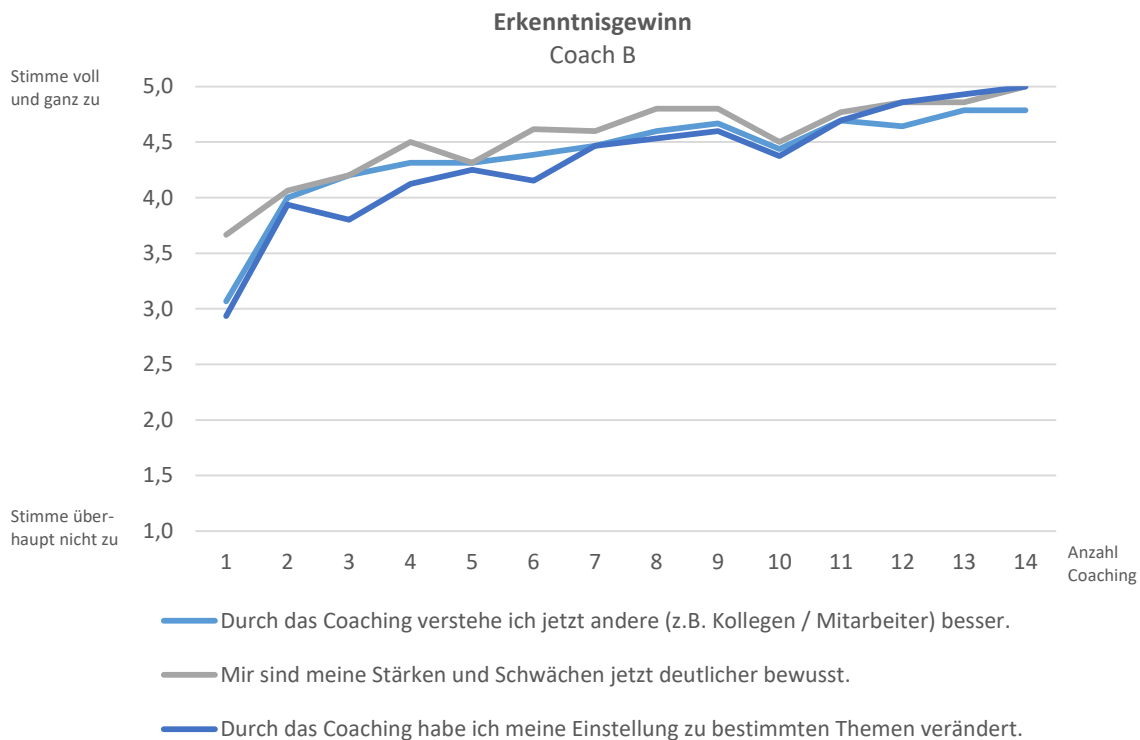


Abb. 56: Durchschnittlicher Erkenntnisgewinn der Klienten von Coach B über 14 Coachingsitzungen (Selbsteinschätzung)

Auch die Klienten von Coach A erzielen laut Selbsteinschätzung einen deutlichen Erkenntnisgewinn während der 14 Coachingsitzungen (Abb. 57). Die Startwerte und somit niedrigsten Werte in Coachingsitzung 1 liegen hier niedriger als in der anderen Coachinggruppe: Im Durchschnitt bewerteten die Coachees ihren Erkenntnisgewinn mit 1,6 „Durch das Coaching habe ich meine Einstellung zu bestimmten Themen verändert“, 2,0 „Durch das Coaching verstehe ich jetzt andere besser“ und 2,1 „Mir sind meine Stärken und Schwächen jetzt deutlicher bewusst“. Die höchsten Werte werden am Ende der Coachings (Sitzung 14) mit 4,8 „Durch das Coaching verstehe ich jetzt andere besser“, 4,5 „Durch das Coaching habe ich meine Einstellung zu bestimmten Themen verändert“, und 4,7 „Mir sind meine Stärken und Schwächen jetzt deutlicher bewusst“ erreicht. Damit liegen die beiden letzten Bewertungen unterhalb der Bewertungen der Coachinggruppe von Coach B.

Ergebnisse

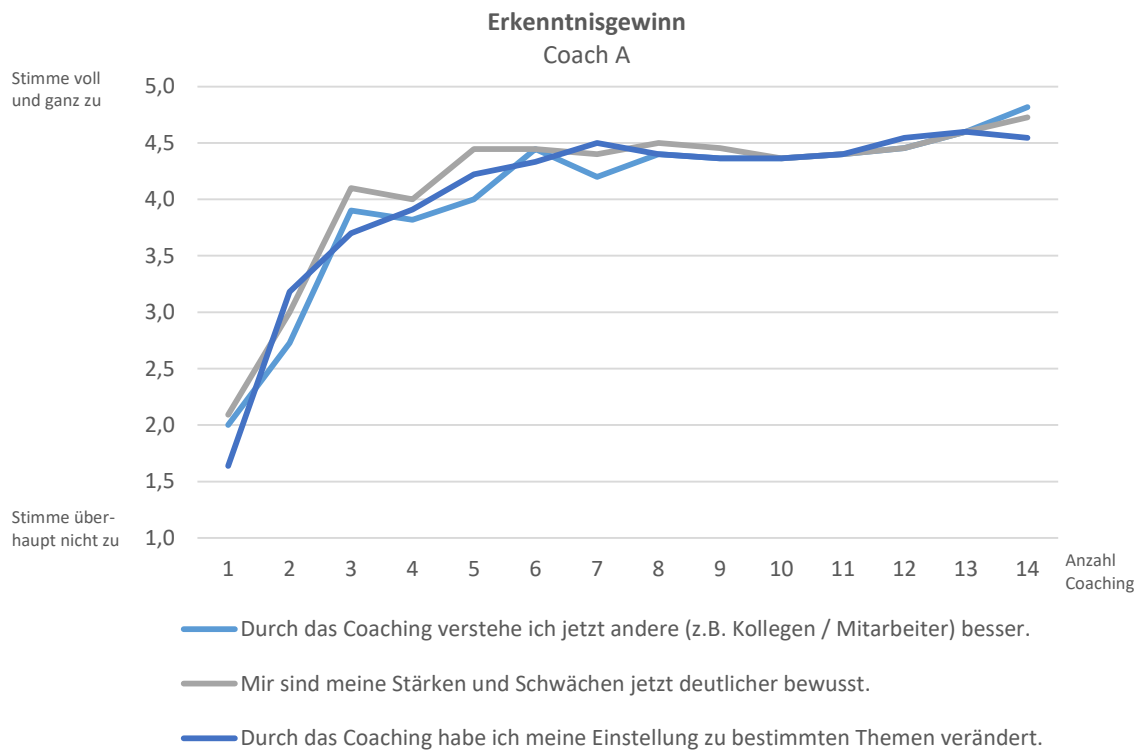


Abb. 57: Durchschnittlicher Erkenntnisgewinn der Klienten von Coach A über 14 Coachingsitzungen (Selbsteinschätzung)

Auch die Beurteilung ihrer Verhaltensweisen zeigt bei den Klienten von Coach B während der 14 Coachingsitzungen im Mittel eine stetige positive Zunahme (Abb. 58). Dabei liegen die niedrigsten Werte in Coachingsitzung 1 bei durchschnittlich 1,5 „Durch das Coaching habe ich mein Verhalten in bestimmten Situationen geändert“, 2,0 „Ich nutze durch das Coaching meine Fähigkeiten und Fertigkeiten gezielter“ und 2,5 „Ich habe neue Fähigkeiten/Verhaltensweisen im Coaching gelernt“. Die höchsten Werte werden am Ende der Coachings (Sitzung 14) mit 4,9 „Ich habe neue Fähigkeiten/Verhaltensweisen im Coaching gelernt“ und 4,8 (die anderen beiden Bewertungen) erreicht.

Ergebnisse

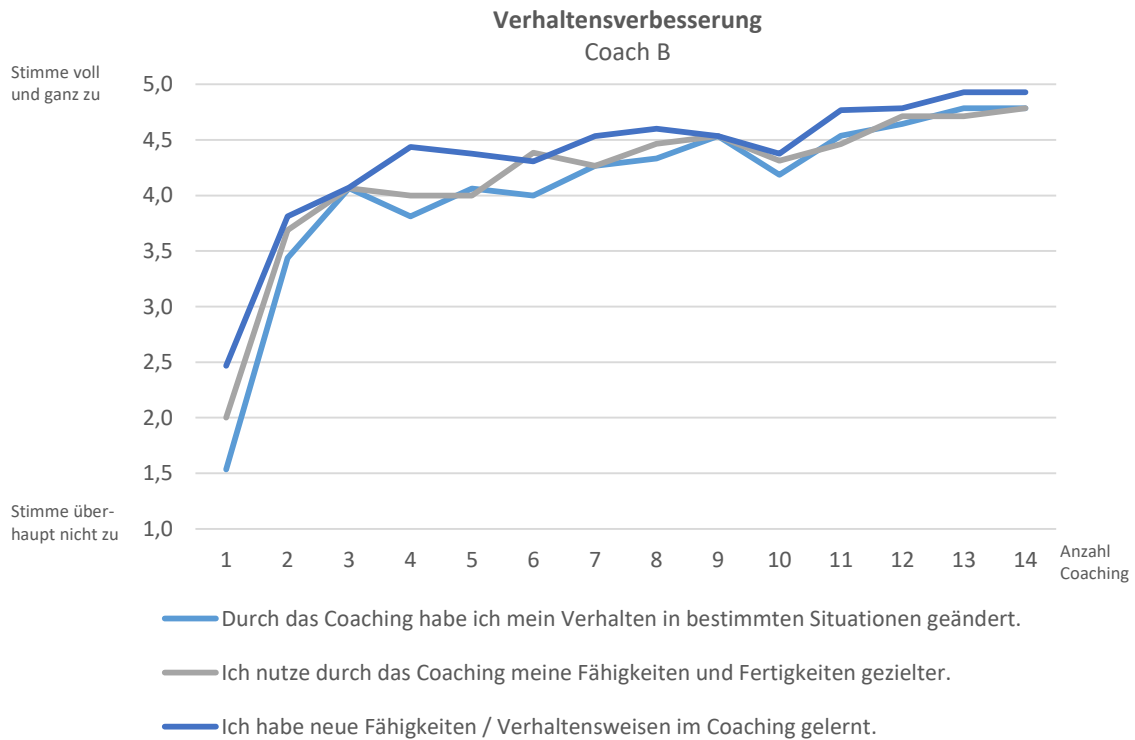


Abb. 58: Durchschnittliche Verhaltensverbesserung der Klienten von Coach B über 14 Coachingsitzungen (Selbsteinschätzung)

Die Klienten von Coach A bewerten ihre Verhaltensweisen in der ersten Coachingsitzung im Durchschnitt niedriger (alle drei Bewertungsbereiche bei 1,6) als die erste Coachinggruppe (Abb. 59). Die höchsten Werte in Coachingsitzung 14 liegen nach deutlichem Werteanstieg bei 4,7 „Ich habe neue Fähigkeiten/Verhaltensweisen im Coaching gelernt“ und 4,8 („Ich nutze durch das Coaching meine Fähigkeiten und Fertigkeiten gezielter“ sowie „Durch das Coaching habe ich mein Verhalten in bestimmten Situationen geändert“).

Ergebnisse

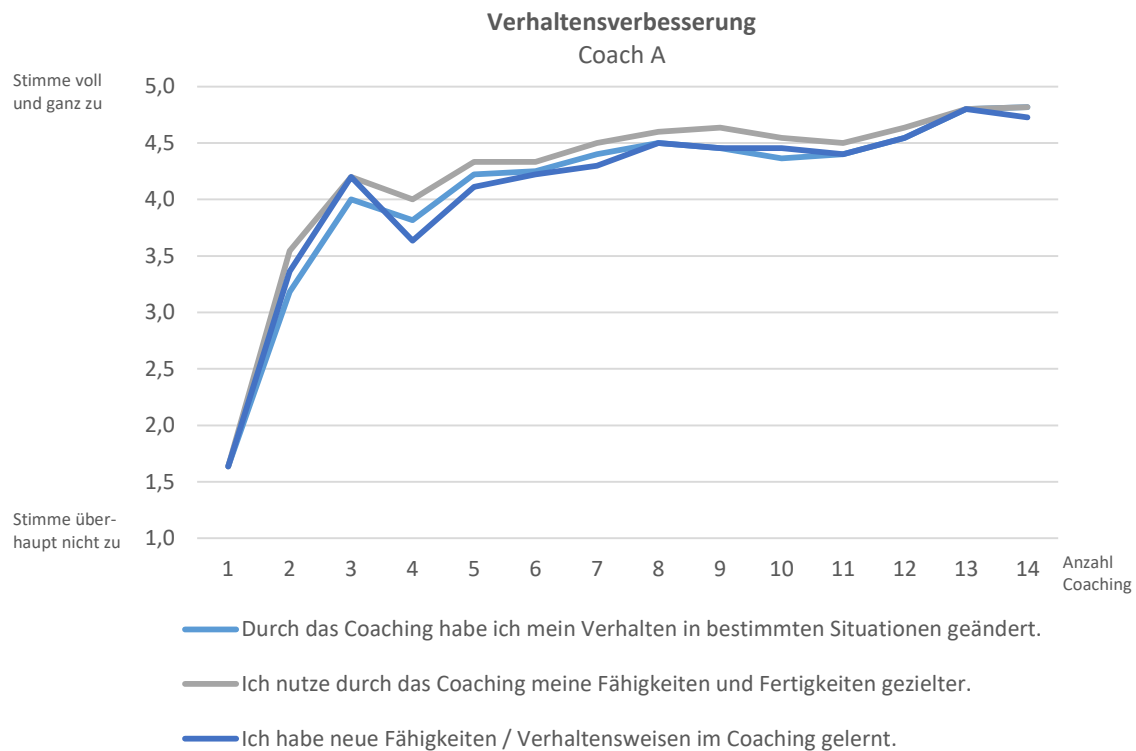


Abb. 59: Durchschnittliche Verhaltensverbesserung der Klienten von Coach A über 14 Coachingsitzungen (Selbsteinschätzung Klientenprotokoll)

Die Beurteilungen der praktischen Umsetzung der Coachinginhalte im Arbeitsalltag auf der Station starten bei den Klienten von Coach B mit niedrigsten Werten in Coachingsitzung 1 (1,2: „Ich habe die neuen Fähigkeiten/Verhaltensweisen, die ich im Coaching gelernt habe, auf meiner Station angewendet.“; 1,1: „Kollegen/Mitarbeiter haben Veränderungen bei mir durch das Coaching bemerkt und mir rückgemeldet.“) und verbessern sich kontinuierlich während der 14 Coachingsitzungen bis auf 4,7 „Ich habe die neuen Fähigkeiten/Verhaltensweisen, die ich im Coaching gelernt habe, auf meiner Station angewendet.“ und 4,1 „Kollegen/Mitarbeiter haben Veränderungen bei mir durch das Coaching bemerkt und mir rückgemeldet.“ (Abb. 60).

Die Zunahme ihrer Zufriedenheit durch das Coaching wird von diesen Klienten mit durchschnittlich 3,3 in Coachingsitzung 1 und 4,7 am Ende der Coachings bewertet.

Ergebnisse

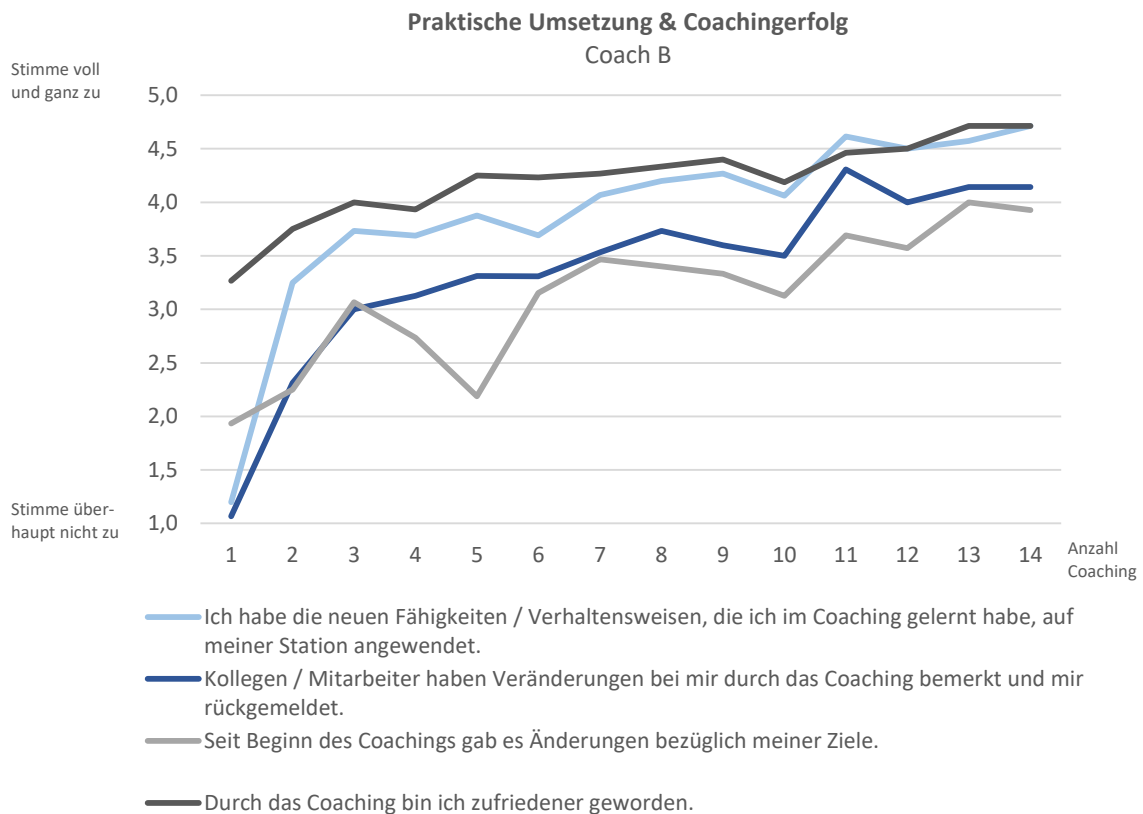


Abb. 60: Durchschnittliche praktische Umsetzung auf Station und Coachingerfolg der Klienten von Coach B über 14 Coachingsitzungen (Selbsteinschätzung Klientenprotokoll)

Bei der Bewertung der praktischen Umsetzung des Coachings auf der Station liegen die Anfangswerte der Klienten von Coach A mit 1,3 („Ich habe die neuen Fähigkeiten/Verhaltensweisen, die ich im Coaching gelernt habe, auf meiner Station angewendet.“; „Kollegen/Mitarbeiter haben Veränderungen bei mir durch das Coaching bemerkt und mir rückgemeldet.“) leicht über den Bewertungen der ersten Coachinggruppe (Abb. 61). Ebenso erreichen die Klienten gleich hohe bzw. einen etwas höheren Wert in ihrer Bewertung am Ende der Coachings (4,8: „Ich habe die neuen Fähigkeiten/Verhaltensweisen, die ich im Coaching gelernt habe, auf meiner Station angewendet.“ und 4,1 „Kollegen/Mitarbeiter haben Veränderungen bei mir durch das Coaching bemerkt und mir rückgemeldet.“).

Die Zunahme ihrer Zufriedenheit durch das Coaching wird von diesen Klienten jedoch mit durchschnittlich 1,5 in Coachingsitzung 1 und 4,5 am Ende der Coachings bewertet und liegt somit unter der Beurteilung der Klienten von Coach B.

Ergebnisse

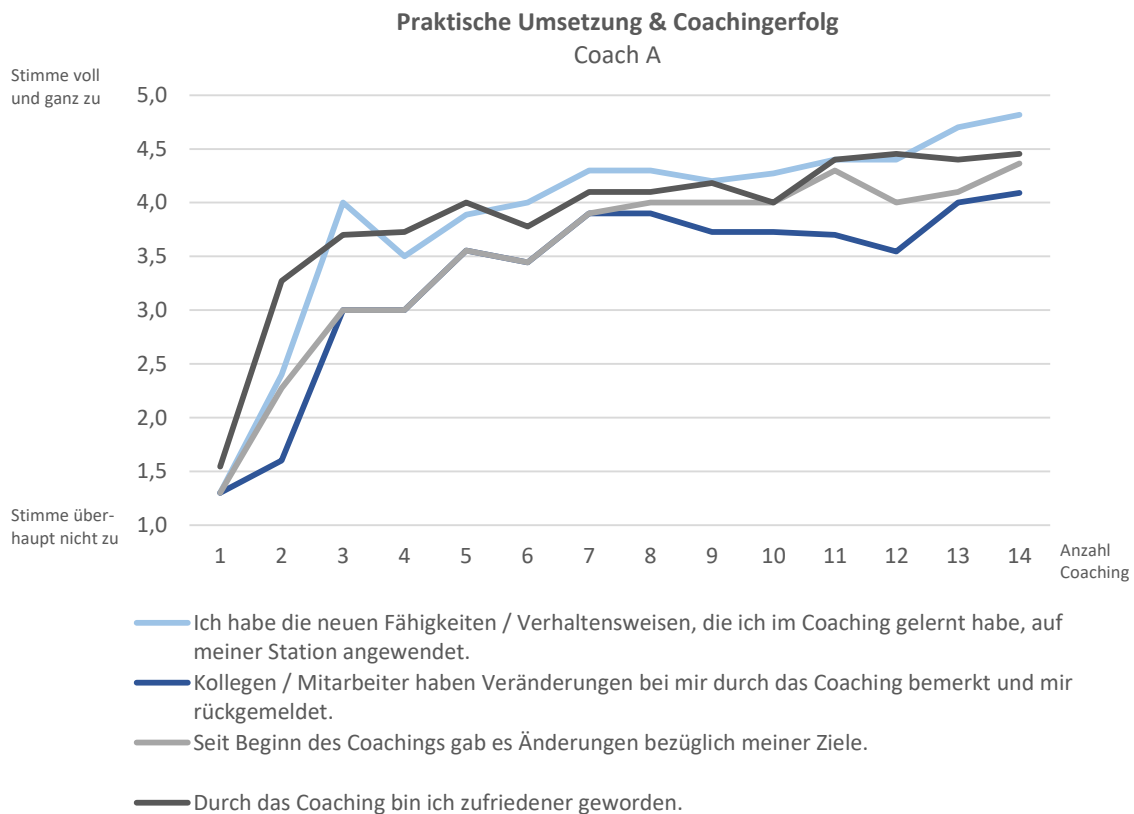


Abb. 61: Durchschnittliche praktische Umsetzung auf Station und Coachingerfolg der Klienten von Coach A über 14 Coachingsitzungen (Selbsteinschätzung Klientenprotokoll)

Im Rahmen der weiteren Coachingbewertung vergeben die Klienten von Coach A und B am Ende der Coachings (Sitzung 14) bei den einzelnen Strukturkomponenten sehr hohe Zustimmungswerte (Abb. 62). Auf einer Skala von 1 = „stimme überhaupt nicht zu“ bis 5 = „stimme voll und ganz zu“ liegen die Mittelwerte der positiven Rahmenbedingungen (angemessene Sitzungsdauer / angenehme Atmosphäre) bei den Klienten von Coach A bei 4,8 und bei den Teilnehmern von Coach B bei 4,9. Die Prozesssicherheit der Coaches (gute Vorbereitung / professionelle Zusammenarbeit / Eingehen auf individuelle Situation) wurde mit 4,8 bei Coach A und 5,0 bei Coach B bewertet. Dieselben Bewertungen (4,8 für Coach A; 5,0 für Coach B) erhielten der Methodeneinsatz der Coaches (Dokumentation der Entwicklung / Unterstützung in persönlicher Entwicklung / Einholung von Feedback / Gabe von konstruktivem Feedback / Einbeziehung Klient in Prozessgestaltung) sowie die Beziehungsgestaltung (Beruhen der Beziehung auf Vertrauen / Ehrlichkeit / Offenheit / Gleichwertigkeit / Sympathie).

Ergebnisse

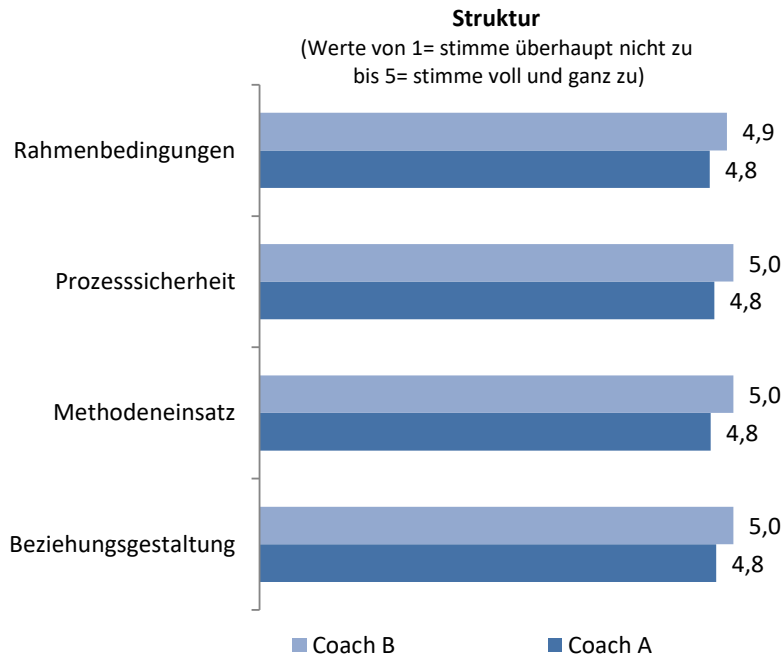


Abb. 62: Bewertung der Strukturkomponenten des Coachings der Klienten von Coach A und B (Feedback Coaching III)

Ihren Erkenntnisgewinn (Klarheit über Situation und Ziele / Verstehen der erforderlichen Veränderungsschritte / Erkennen der eigenen Möglichkeiten und Hindernisse) bewerteten die Klienten von Coach A und B nach Abschluss der Coachings ähnlich hoch mit durchschnittlich 4,7 bzw. 4,8. Ihren persönlichen Nutzen (Umsetzung im Alltag / emotionale Entlastung / langfristiger Nutzen / persönliche Zielerreichung) geben die Coachees von Coach A mit 4,4 etwas niedriger an, als die Teilnehmer von Coach B mit 4,7 (Abb. 63).

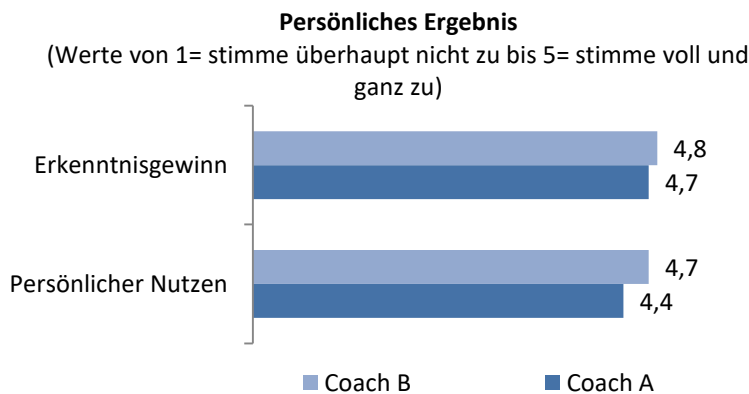


Abb. 63: Bewertung des persönlichen Ergebnisses des Coachings der Klienten von Coach A und B (Feedback Coaching III)

Ergebnisse

Ausgehend von gleich hohen Erwartungen der Klienten von Coach A und B bei der Klimaverbesserung (Verhältnis zu Mitarbeitern / Kommunikation auf Station / Betriebsklima auf Station) durch das Coaching traf die Bewertung der Klienten von Coach A nach Abschluss der Coachings voll die Erwartungen (4,1 vs. 4,2), während die durchschnittliche Abschlussbewertung der Coachingteilnehmer von Coach B über den anfänglichen Erwartungen lag (4,1 vs. 4,5). Bei der Verbesserung der Zusammenarbeit mit anderen (Bereichen, Diensten / Berufsgruppen) liegen die Endbewertungen beider Coachs über den anfänglichen Erwartungen der jeweiligen Coachingteilnehmer (Coach A: 3,4 vs. 3,9; Coach B: 3,6 vs. 4,0). Ebenso liegt das Sinken der Arbeitsbelastung in der Endbewertung bei den Klienten beider Coachs leicht über den anfänglichen Erwartungen (Coach A: 2,9 vs. 3,0; Coach B: 3,5 vs. 3,7). Eine Zunahme der Arbeitszufriedenheit wird von den Teilnehmern von Coach B im Vergleich zu den Erwartungen bescheinigt (4,2 vs. 4,5), während die Klienten von Coach A mit der Endbewertung unterhalb ihrer anfänglichen Erwartungen liegen (3,9 vs. 3,7) (Abb. 64).

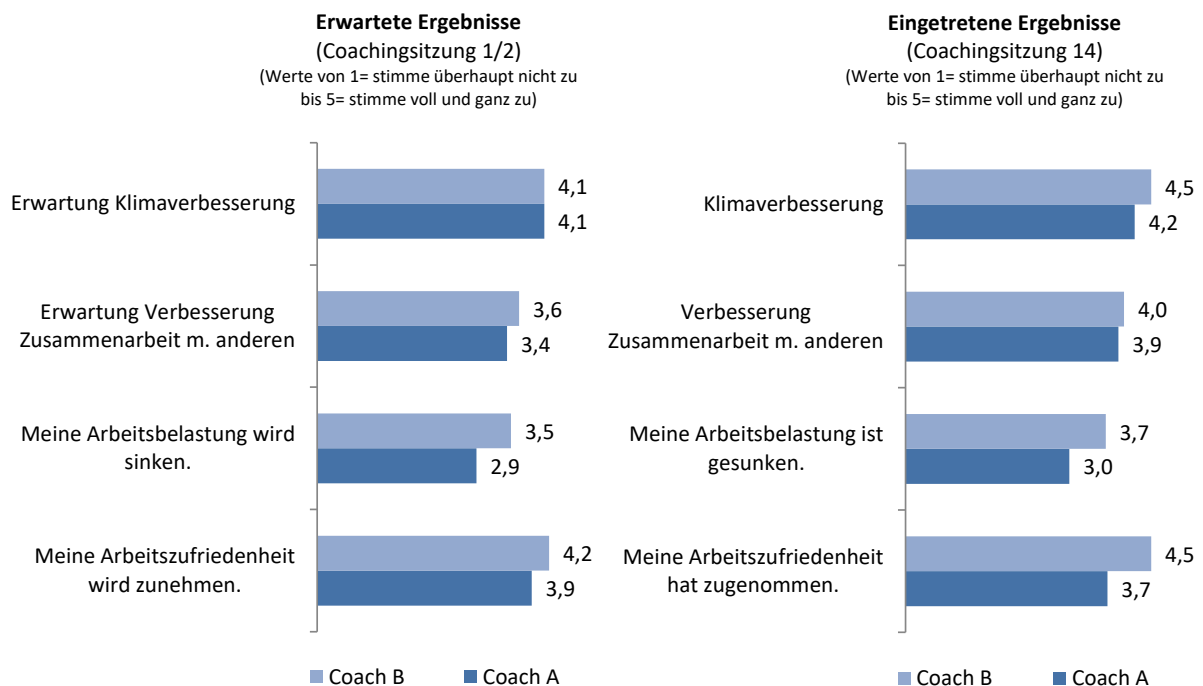


Abb. 64: Bewertung der erwarteten und eingetretenen Ergebnisse des Coachings der Klienten von Coach A und B (Feedback Coaching I und III)

4.6 Gesundheitsquoten

Im folgenden Kapitel werden zunächst die Gesundheitsquoten der teilnehmenden Stationen von Krankenhaus B und F berechnet und anschließend der Zusammenhang zwischen den Gesundheitsquoten und dem Ausmaß an transformationaler Führung untersucht.

4.6.1 Berechnung der Gesundheitsquoten

Für die Berechnung der Gesundheitsquoten wurden auf jeder teilnehmenden Station die Gesamtarbeitstage aller Mitarbeiter erfasst, die aufgrund krankheitsbedingter Arbeitsunfähigkeit ausfielen (3.6.4). Dazu wurde dreimal ein Zeitraum von drei Monaten einbezogen: Januar bis März 2016 parallel zur T0 Messung der Führungsfeedbackbefragung, Oktober bis Dezember 2016 parallel zur T1 Messung der Führungsfeedbackbefragung und März bis Mai 2017 zu Beginn der Führungsfeedbackbefragung T2. Aufgrund der großen Varianz der Ausfalltage in den jeweiligen Dreimonatszeiträumen wurde zur Berechnung der Gesundheitsquoten zu einem Messzeitpunkt der Median des entsprechenden Zeitraumes verwendet. Eine Übersicht der Gesundheitsquoten pro Station und Messzeitpunkt⁵ findet sich in nachfolgender Tabelle (Tab. 10).

Tab. 10: Gesundheitsquoten für teilnehmende Stationen von Krankenhaus B und F

Krankenhaus	Station	Zeitpunkt	Gesundheitsquote	Transformationale Führung (MW)
Krankenhaus B	Station 1	T0	79,8 %	2,8
Krankenhaus B	Station 1	T1	88,7 %	3,2
Krankenhaus B	Station 1	T2	83,6 %	3,2
Krankenhaus B	Station 2	T0	75,2 %	3,2
Krankenhaus B	Station 2	T1	83,3 %	3,5
Krankenhaus B	Station 2	T2	80,8 %	3,7
Krankenhaus B	Station 3	T0	85,2 %	4,1
Krankenhaus B	Station 3	T1	88,3 %	4,2
Krankenhaus B	Station 3	T2	94,4 %	4,0
Krankenhaus B	Station 4	T0	89,0 %	3,6
Krankenhaus B	Station 4	T1	91,6 %	3,2
Krankenhaus B	Station 4	T2	94,8 %	3,7
Krankenhaus B	Station 5	T0	97,9 %	3,8

⁵ Die ursprünglich geplante Berechnung der Gesundheitsquoten getrennt nach Interventionsgruppen zusätzlich zu den Erhebungszeiträumen wurde wegen der geringen Anzahl an zur Verfügung stehenden Daten nicht durchgeführt.

Ergebnisse

Krankenhaus	Station	Zeitpunkt	Gesundheitsquote	Transformationale Führung (MW)
Krankenhaus B	Station 5	T1	94,4 %	3,7
Krankenhaus B	Station 5	T2	90,8 %	3,3
Krankenhaus B	Station 6	T0	90,0 %	2,9
Krankenhaus B	Station 6	T1	81,7 %	3,0
Krankenhaus B	Station 6	T2	79,2 %	3,0
Krankenhaus F	Station 7	T0	95,7 %	4,4
Krankenhaus F	Station 7	T1	90,7 %	4,4
Krankenhaus F	Station 7	T2	88,2 %	4,2
Krankenhaus F	Station 8	T0	91,1 %	4,4
Krankenhaus F	Station 8	T1	89,6 %	4,4
Krankenhaus F	Station 8	T2	89,4 %	4,5
Krankenhaus F	Station 9	T0	99,1 %	4,2
Krankenhaus F	Station 9	T1	97,9 %	4,0
Krankenhaus F	Station 9	T2	97,1 %	4,2

4.6.2 Zusammenhang zwischen Gesundheitsquoten und transformationalem Führungsverhalten

Um den Zusammenhang zwischen den Gesundheitsquoten und dem Ausmaß an transformationalen Führungsverhalten zu untersuchen, wurden die Veränderungen der Gesundheitsquoten (Tab. 10) von T0 zu T1 sowie von T0 zu T2 als dichotome Maße („Verbesserung“ / „+“ und „Verschlechterung“ / „-“) festgehalten. Ebenfalls wurden die Veränderungen der Gesamtskala „Transformationale Führung“ (Tab. 10) von T0 zu T1 sowie von T0 zu T2 als dichotome Maße („Verbesserung“ / „+“ und „Verschlechterung“ / „-“) bestimmt und zusammen mit den dichotomen Merkmalen der Gesundheitsquoten in den unten folgenden 4-Felder-Tafeln erfasst.

Vergleich T0 vs. T1:

		Gesundheitsquote	
		+	-
Transformationale Führung	+	3	1
	-	1	4

Es ergibt sich ein $\Phi = 0,416$ und $\chi^2 = 9 \times 0,416^2 = 1,56$.

Da $1,56 < 3,84 = \chi^2_{5\%, 1df}$, ist das Ergebnis nicht signifikant und die Nullhypothese kann für diesen Vergleich nicht abgelehnt werden.

Ergebnisse

Vergleich T0 vs. T2:

		Gesundheitsquote	
		+	-
Transformationale Führung	+	3	3
	-	1	2

Für den Vergleich T0 versus T2 ergibt sich ein $\Phi = 0,173$ und $\chi^2 = 9 \times 0,173^2 = 0,27$.

Da $0,27 < 3,84 = \chi^2_{5\%, 1df}$, ist das Ergebnis nicht signifikant und die Nullhypothese kann für diesen Vergleich ebenfalls nicht abgelehnt werden.

5 Diskussion

Sabine Löffert

Die ursprüngliche Anzahl von 83 am Modellprojekt teilnehmenden Führungskräften reduzierte sich während der Projektlaufzeit auf 78 Führungskräfte (Feedbackbefragung II) und dezimierte sich nochmals auf 68 Teilnehmer in der Feedbackbefragung III. Zusätzlich wurden weitere 23 Führungskräfte aus unterschiedlichen Gründen (siehe Kapitel 4.1.1) rückwirkend aus der Auswertung der Feedbackbefragungen I – III ausgeschlossen.

Die verbliebenen 45 in die Auswertung eingeschlossenen Führungskräfte unterscheiden sich nicht von der ursprünglichen Stichprobe der 83 Führungskräfte zu Beginn des Modellprojektes hinsichtlich ihres Geschlechtes, Alters und der Arbeitserfahrung im Bereich zum Zeitpunkt der Feedbackbefragungen. Trotz der Reduktion der ursprünglichen Stichprobe um insgesamt 46 %, ist die Nettostichprobe der Führungskräfte damit repräsentativ in diesen Bereichen.

Geringe Unterschiede bestehen zwischen beiden Stichprobenvarianten hinsichtlich der Qualifikation der Teilnehmer: Während in der Stichprobe der verbliebenen 45 Teilnehmer 10 % ein Studium absolviert hatten, lag der Anteil der akademisierten Fachkräfte in der ursprünglichen Stichprobe der Führungskräfte ($n = 83$) bei 16 %. Eine Folge dieser Verschiebung des Qualifikationsniveaus könnte auch der 4 % höhere Anteil der Führungskräfte in der Auswertungsstichprobe ($n = 45$) sein, welche an wechselnden Diensten teilnehmen. Zusätzlich liegt der Anteil der Teilnehmer mit systematischen Zielvereinbarungen in der Auswertungsstichprobe ($n = 45$) um 6 % höher als in der ursprünglichen Stichprobe der Führungskräfte. Trotz dieser leichten Unterschiede wird die Auswertungsstichprobe als eine repräsentative Stichprobe für die Teilnehmer des Modellprojektes betrachtet.

Eine unmittelbare Folge der Reduktion der am Modellprojekt teilnehmenden Führungskräfte ist ferner, dass eine klinikspezifische Auswertung der Ergebnisse nicht möglich ist, da beispielsweise in zwei Krankenhäusern nur noch 3 Teilnehmer verbleiben (Tab. 2). Die Gesamtanzahl aller Teilnehmer teilt sich jedoch ausreichend auf die 3 Interventionsgruppen (Workshopgruppe, Coachinggruppe, Kontrollgruppe) auf, sodass weiterhin an einer gruppenspezifischen Auswertung festgehalten wird.

Diskussion

Die Stichprobe der eingeschlossenen Mitarbeiter wurde parallel zu den Führungskräften reduziert: Die ursprünglich einbezogenen 97 Stationen bzw. Funktionseinheiten der 83 Führungskräfte wurden aufgrund der Reduktion der zugehörigen Führungskräfte auf 47 Stationen / Funktionseinheiten dezimiert (siehe Kapitel 4.1.2).

Bei einer deskriptiven Beschreibung der Teilnehmerstichproben der Mitarbeiter (Führungsfeedback I – III) stellte sich jedoch heraus, dass es keine nennenswerten Unterschiede in den Verteilungen zwischen den Auswertungsstichproben zu den unterschiedlichen Messzeitpunkten gibt (Tab. 6): Im Mittel waren 20 % der teilnehmenden Mitarbeiter Männer und 80 % Frauen. Das Alter der Mitarbeiter lag eher im höheren Bereich, durchschnittlich 40 % waren über 45 Jahre alt und 22 % 35 bis 45 Jahre. Zusätzlich haben 49 % der Teilnehmer schon über 5 Jahre mit ihrer Führungskraft zusammengearbeitet.

Insgesamt kann damit festgestellt werden, dass trotz notwendiger umfassender Datensäuberung und daraus resultierender Teilnehmerreduktion bei Führungskräften und Mitarbeitern die verbliebenen Auswertungsstichproben keine ersichtlichen Verzerrungen aufweisen und somit als repräsentativ für dieses Modellprojekt gewertet werden können.

5.1 Führungsfeedbackmessung Führungskräfte

Die inferenzstatistische Beurteilung der Gain Scores der Führungsfeedbackmessung T1-T0 für die Führungskräfte der Kontrollgruppe versus der Coachinggruppe zeigt im Ergebnis (Abb. 2), dass sich in der Selbstwahrnehmung der Führungskräfte der Einsatz des transformationalen Führungsverhaltens bei den Führungskräften aus der Coachinggruppe signifikant gegenüber den Teilnehmern aus der Kontrollgruppe (ohne Intervention) erhöht hat. Da der Zeitpunkt der Messung (T1) unmittelbar nach Beendigung der Coachings lag, kann davon ausgegangen werden, dass die Effekte der Intervention bei den Teilnehmern der Coachinggruppe zu dieser Zeit noch präsent waren. Die Zunahme der Verhaltensweisen betrifft hierbei alle Dimensionen der transformationalen Führung: Idealized Influence, Inspirational Motivation, Intellectual Stimulation sowie Individualized Consideration. Ebenso zeigt die nachfolgende Analyse der Gain Scores der Führungsfeedbackmessung T2-T0 (Abb. 3) signifikante Ergebnisse in drei der vier Dimensionen (Idealized Influence, Inspirational Motivation und Intellectual Stimulation). Bei genauerer Betrachtung der Gain Scores fällt auf, dass sich in der Selbsteinschätzung der Führungskräfte der Coachinggruppe sieben Monate nach Beendigung der Intervention Coaching (T2 Messung) das Ausmaß des

Diskussion

Verhaltens von Idealized Influence (Einfluss durch Vorbildlichkeit und Glaubwürdigkeit) und Intellectual Stimulation (Anregung und Förderung von kreativem und unabhängigem Denken) scheinbar stabilisiert hat. Auf der anderen Seite waren die Verhaltensausrprägungen von Inspirational Motivation (Motivation durch begeisternde Visionen) und Individualized Consideration (Individuelle Unterstützung und Förderung) gegenüber der T1 Messung etwas rückläufig. Dies könnte ein Hinweis dafür sein, dass es nicht allen Klienten gelingt, sämtliche im Coaching vermittelten Inhalte im Alltag gleich gut umzusetzen.

Auch die Gesamtskala „Transformationale Führung“, welche als Summenskala aus den Einzeldimensionen gebildet wurde, zeigt sich in der Unterschiedsprüfung (Gain Score Anova) der Kontrollgruppe versus Coachinggruppe sowohl für die T1-T0 (Abb. 20) Messung als auch für die T2-T0 Messung (Abb. 21) signifikant. **Damit kann abschließend die erste Forschungsfrage für die Führungskräfte positiv beantwortet werden:**

In der Selbsteinschätzung der Teilnehmer erhöht sich im Rahmen der Intervention Gruppenworkshops gefolgt von Einzelcoachings bei den Teilnehmern die Intensität des Einsatzes der transformationalen Führung.

Bei der weiteren Betrachtung der übrigen Dimensionen der Führungsfeedbackmessungen zeigte sich, dass die Bemühungen der Führungskräfte aus der Coachinggruppe, bei ihren Mitarbeitern Bereitschaft zu zusätzlichen Anstrengungen zu bewirken (Extra Effort), bei der T2 Messung leicht rückläufig in Vergleich zur T1 Messung waren. Dennoch ergab dieses Erfolgskriterium in der Selbsteinschätzung der Führungskräfte aus der Coachinggruppe, ebenso wie die Effektivität des Führungsverhaltens (Effectiveness), ein signifikantes Ergebnis im Vergleich zur Kontrollgruppe (Abb. 4 und Abb. 5).

Das Formulieren einer Strategie als Bestandteil der instrumentellen Führung stellte sich für die Führungskräfte der Coachinggruppe ebenfalls als signifikantes Ergebnis im Vergleich zu ihren Kollegen aus der Kontrollgruppe heraus (Abb. 6 und Abb. 7). Die Unterschiedsprüfungen für eine systematische und kontinuierliche Gabe von Feedback erbrachten dagegen nur für den T1-T0 Vergleich ein signifikantes Ergebnis. Die offensichtliche Abnahme der Feedbackgabe durch die Führungskräfte könnte wiederum auf Schwierigkeiten bei einer dauerhaften Umsetzung der Coachinginhalte im Klinikalltag einiger Teilnehmer hindeuten.

Diskussion

Insgesamt zeigt jedoch die Gesamtskala „Instrumentelle Führung“ in der Selbsteinschätzung signifikant höhere Werte bei den Führungskräften der Coachinggruppe gegenüber ihren Kollegen aus der Kontrollgruppe (Abb. 20 und Abb. 21).

Bei dem T1-T0 Vergleich der Selbsteinschätzung ihrer sozialen Kompetenz sowie ihrer Methodenkompetenz lagen die Teilnehmer der Coachinggruppe signifikant über ihren Kollegen aus der Kontrollgruppe (Abb. 8). Sieben Monate später (T2-T0 Messung) lag der Wertezuwachs der Führungskräfte aus der Coachinggruppe bei der Betrachtung der unterschiedlichen Dimensionen der Führungskompetenz immer noch deutlich über dem Zuwachs der Kontrollgruppe (Abb. 9), konnte jedoch kein signifikantes Ergebnis hervorbringen. Hier könnte ein leichter Werterückgang bei der Methodenkompetenz und sozialen Kompetenz die Ursache gewesen sein.

Des Weiteren muss generell angemerkt werden, dass es bei dem geringen Stichprobenumfang der verbliebenen Führungskräfte (Coachinggruppe: $n = 17$, Kontrollgruppe: $n = 15$) eher unwahrscheinlich ist, dass eine Hypothese abgelehnt und ein Effekt signifikant wird, als bei einem größeren Stichprobenumfang. Bei hohen Fallzahlen können auch kleine Unterschiede (bzw. schwache Zusammenhänge) signifikant werden – auch wenn diese Unterschiede inhaltlich kaum relevant sind. Insofern müssen Unterschiede bei kleinen Stichproben sehr deutlich ausfallen, um signifikant zu werden. Anscheinend reichen die hier sichtbar vorhandenen Unterschiede zwischen Kontrollgruppe und Coachinggruppe (Abb. 9) nicht aus, um ein signifikantes Ergebnis hervorzubringen. Dennoch zeigt die Gesamtskala „Führungskompetenz“ signifikant höhere Werte bei den Führungskräften der Coachinggruppe als bei den Führungskräften der Kontrollgruppe (Abb. 20 und Abb. 21).

Die Verbundenheit der Führungskräfte mit ihrem Beruf bzw. ihrer Tätigkeit (Berufliches Commitment) zeigt sowohl für die T1-T0 Messung als auch für die T2-T0 Werte im Vergleich der Kontrollgruppe mit der Coachinggruppe einen signifikanten Effekt (Abb. 10 und Abb. 11). Dieses Ergebnis wird zum einen hervorgerufen durch einen jeweiligen Werteanstieg in der Coachinggruppe zum Messzeitpunkt gegenüber der T0 Messung. Hauptsächlich werden die für das Ergebnis notwendigen Mittelwertdifferenzen jedoch durch die deutlichen negativen Werteanstiege in der Kontrollgruppe verursacht. Die Ursachen dafür sind nicht bekannt und wären von weiterem Untersuchungsinteresse.

Diskussion

Ein Vergleich der Arbeitsbedingungen und Zufriedenheit zwischen Kontrollgruppe und Coachinggruppe (Feedbackmessung T1-T0) bringt signifikante Effekte für die Gesamtzufriedenheit, die Arbeitsaufgabe, das Organisationsklima, die Organisationsstruktur, die Umgebung (Ausstattung), das Einkommen, Entwicklungs- und Qualifizierungsmöglichkeiten sowie für die Personalausstattung auf Station (Abb. 12). Die Wiederholung des Vergleichs sieben Monate später (Feedbackmessung T2-T0) bringt keines der beschriebenen signifikanten Ergebnisse mehr hervor (Abb. 13). Die Gesamtskala Arbeitsbedingungen zeigt dagegen zu beiden Vergleichen (T1-T0 Werte, T2-T0 Werte) signifikante Ergebnisse, auch wenn bei der T2 Messung die Werte der Coachinggruppe gegenüber der T1 Messung deutlich abgenommen haben (Abb. 22 und Abb. 23).

Die stetig zunehmende Arbeitsverdichtung und Personalknappheit im Pflegebereich lässt den Führungskräften häufig nur wenig bis kaum Zeit für Transfermöglichkeiten der Coachinginhalte im Alltag. Diese fehlenden Umsetzungsmöglichkeiten reflektieren vermutlich negativ auf die Wahrnehmung der eigenen Situation und Arbeitsbedingungen. Es ist möglich, dass zum Zeitpunkt der T1 Messung, direkt nach Beendigung der Coachings, aber noch unmittelbar unter dem Einfluss der Coachinginhalte aufgrund der allgemeinen Ressourcenaktivierung und gesteigerten Selbstreflexion (Greif, 2015), die Beurteilung der eigenen Arbeitsbedingungen und Zufriedenheit der Führungskräfte aus der Coachinggruppe zu positiv ausfiel. Die erneute Feedbackmessung (T2) relativierte sodann die Ergebnisse bzw. die Wahrnehmung der eigenen Situation der Coachinggruppe, nachdem in einem Zeitraum von sieben Monaten ohne jede zusätzliche Unterstützung durch einen Coach schwierige bis unzureichende Transferbedingungen im Alltag durchlebt wurden.

Die Dimensionen des Mitarbeiterengagements zeigten zu keiner Zeit signifikante Unterschiede zwischen den Führungskräften der Kontrollgruppe und Coachinggruppe (Abb. 14 und Abb. 15). Die Werte der Führungskräfte der Coachinggruppe lagen jedoch bei der Gesamtskala Mitarbeiterengagement signifikant höher für den T1-T0 Vergleich als bei ihren Kollegen aus der Kontrollgruppe. Bei dem T2-T0 Vergleich der Gesamtskala näherten sich die Werte der Kontrollgruppe und Coachinggruppe an, sodass kein signifikanter Unterschied besteht. Häufig bewirken äußere Umstände wie Arbeitsverdichtung und Personalknappheit bei Arbeitsgruppen ein „internes Zusammenrücken“. Dies könnte beispielsweise erklären, dass bei den Führungskräften von Coachinggruppe und Kontrollgruppe ein gleichzeitiger Werteanstieg bei der Dimension „freiwillige Unterstützung von Kollegen (Altruismus)“ zu verzeichnen ist.

Diskussion

Belastetheit, Gereiztheit und psychosomatische Beschwerden sind Dimensionen, die das Stresserleben der Mitarbeiter im Arbeitskontext erfassen (Felfe & Liepmann, 2008). Dabei wird mit Belastetheit und Gereiztheit ein psychischer Erschöpfungszustand beschrieben, der in den üblichen Erholungszeiten wie Arbeitspausen, Feierabend oder Wochenenden nicht abgebaut werden kann. Obwohl der Bereich im Vergleich der Kontrollgruppe mit der Coachinggruppe weder bei der T1 noch bei der T2 Messung ein signifikantes Ergebnis gebracht hat (Abb. 16 und Abb. 17), zeigen die Führungskräfte der Kontrollgruppe beim kognitiven Aspekt des Stresserlebens (Belastetheit: z. B. häufig überfordert fühlen, schwer abschalten können) deutliche Beeinträchtigungen, während die Führungskräfte der Coachinggruppe eine Verringerung der Belastung im Vergleich zur T0 Messung aufweisen.

Als mögliche psychosomatische Folgen eines andauernden Stresserlebens (z. B. Kopfschmerzen, Schlafstörungen) wird die Skala Beschwerden erhoben. Der Vergleich T1-T0 erbringt ein signifikantes Ergebnis, da die Führungskräfte der Coachinggruppe bei der T1 Messung im Vergleich zur T0 Messung eine deutliche Reduktion der Symptome erfahren haben. Diese Symptomreduktion setzt sich bis zur T2 Messung fort, auch wenn das Ergebnis im Vergleich zur Kontrollgruppe nicht mehr statistisch signifikant wird. Hier kann vermutet werden, dass für die Teilnehmer der Coachings bestimmte Coachinginhalte bzw. Copingmechanismen, die im Coaching erlernt wurden, erfolgreich gewirkt haben. Dennoch waren diese Ergebnisse nicht ausreichend, um bei der Gesamtskala Beeinträchtigungen zu irgendeinem Zeitpunkt einen signifikanten Unterschied zwischen Teilnehmern der Kontrollgruppe und der Coachinggruppe darzustellen.

Bei der Analyse der Arbeitsbelastungen, welche in der Literatur als Risikofaktoren für die psychische Gesundheit betrachtet werden (Lohmann-Haislah, 2012), ist auffällig, dass die Führungskräfte der Coachinggruppe zum Zeitpunkt T1, unmittelbar nach Beendigung des Coachings, eine Reduktion der Werte und damit auch der Belastungen für die Bereiche Zeitdruck, Arbeitsunterbrechungen und Multitasking vorweisen (Abb. 18). Für die Dimension Arbeitsunterbrechung sind die Werte der Coachinggruppe sogar im Vergleich zu der Kontrollgruppe signifikant geringer. Dies lässt vermuten, dass die Teilnehmer des Coachings zu diesem Zeitpunkt besser mit den Belastungen des Alltags zurechtkommen, als ihre Kollegen aus der Kontrollgruppe. Zur Zeit der Feedbackmessung T2 sind die Belastungswerte der Coachingteilnehmer jedoch deutlich angestiegen (Abb. 19). Dies könnte

zum einen an veränderten Arbeitsbedingungen (z. B. zunehmende Personalknappheit, Arbeitsverdichtung) liegen oder erneut auf Schwierigkeiten bei dauerhafter Umsetzung von Coachinginhalten bei ggf. schwierigen Transferbedingungen hinweisen. So zeigt auch die Gesamtskala Belastungen keinen signifikanten Unterschied zwischen Führungskräften der Kontrollgruppe und der Coachinggruppe für die T1-T0 Werte sowie für die T2-T0 Scores (Abb. 24 und Abb. 25).

5.2 Führungsfeedbackmessung Mitarbeiter

Parallel zum Kapitel der Führungskräfte (5.1) werden die Ergebnisse der Gain Score Analysen Kontrollgruppe versus Coachinggruppe für die Mitarbeiter beschrieben. Im Gegensatz zu den Führungskräften zeigten die Ergebnisse der Mitarbeiter jedoch keine signifikanten Ergebnisse für die Gesamtskalen der transformationalen Führung (T1-T0 Messung: Abb. 44 und T2-T0 Messung: Abb. 45) sowie für die meisten Dimensionen des Bereichs (T1-T0 Messung: Abb. 26 und T2-T0 Messung: Abb. 27).

Lediglich das Motivieren der Mitarbeiter durch begeisternde Visionen (Inspirational Motivation) brachte aufgrund des negativen Wertezuwachses in der Kontrollgruppe jeweils ein signifikantes Ergebnis zu den Zeitpunkten T1 und T2. Für den Einsatz der unterschiedlichen Dimensionen von transformationaler Führung besteht somit ein deutlicher Unterschied zwischen der Selbsteinschätzung durch die Führungskräfte, welche sich einen deutlichen Zuwachs der jeweiligen Verhaltensweisen bescheinigten und der Fremdeinschätzung durch die Mitarbeiter, die diesen Zuwachs nicht bestätigten.

Aus diesem Grund wurde für jede am Projekt teilnehmende Station bzw. Funktionseinheit aus Kontrollgruppe und Coachinggruppe einzeln ausgezählt, ob sich der Einsatz einer Dimension in der Fremdwahrnehmung zwischen der T0 und T1 Feedbackmessung sowie zwischen der T0 und T2 Feedbackmessung erhöht hat, gleichgeblieben ist oder verringert hat (Abb. 50 und Abb. 51). Die Ergebnisse zeigen, dass gruppenabhängig bzw. in Abhängigkeit von der Führungskraft in vielen Gruppen eine Zunahme der Verhaltensweisen der transformationalen Führung der Führungskraft von den Mitarbeitern deutlich wahrnehmbar war. Diese Verhaltenszunahmen wurden jedoch in der Gesamtheit durch die Gruppen aufgehoben, in denen von den Mitarbeitern eine Abnahme der Verhaltensweisen oder keine Veränderungen berichtet wurden. Auch hier setzt sich jedoch der Trend fort, dass bei der

Diskussion

T2 Messung (Abb. 51) weniger Mitarbeitergruppen eine Verhaltenszunahme ihrer Führungskraft berichteten als bei der T1 Messung (Abb. 50). Dies deutet wiederum darauf hin, dass es einigen Führungskräften schwerer fällt, bei schwierigen Transferbedingungen ohne Unterstützung die Coachinginhalte in den Alltag zu integrieren. **Die erste Forschungsfrage kann damit nur für einen Teil der Mitarbeiter bzw. Führungskräfte positiv beantwortet werden:**

In der Fremdeinschätzung der Mitarbeiter erhöht sich im Rahmen der Intervention Gruppenworkshops gefolgt von Einzelcoachings bei einem Teil der Führungskräfte die Intensität des Einsatzes der transformationalen Führung.

Hier wären zusätzliche Untersuchungen in den übrigen teilnehmenden Gruppen von Interesse, die Aufschluss darüber geben könnten, welche Ursachen im Einzelnen zur Verringerung der Verhaltensweisen von transformationaler Führung bei den Führungskräften beigetragen haben.

Die übrigen Gesamtskalen der Führungsfeedbackbefragungen (Instrumentelle Führung, Führungskompetenz, Mitarbeiterengagement, Arbeitsbedingungen, Beeinträchtigungen und Belastungen) brachten weder für die T1-T0 Messung noch für die T2-T0 Messung signifikante Ergebnisse hervor (Abb. 44 bis Abb. 49). Demzufolge zeigten auch die einzelnen Subdimensionen der entsprechenden Bereiche keine signifikanten Unterschiede der Coachinggruppe im Vergleich zur Kontrollgruppe (Abb. 28 bis Abb. 43). Vereinzelt signifikante Ergebnisse, wie beispielsweise das Organisationsklima (Abb. 37) oder Rücksicht und Verbindlichkeit im Umgang mit Kollegen (Courtesy) (Abb. 38), sind eher auf negative Wertezuwächse in der Kontrollgruppe zurückzuführen als auf positive Entwicklungen in der Coachinggruppe. Daher wird davon ausgegangen, dass hier ebenfalls dieselben Mechanismen zugrunde liegen, wie bei der Messung der transformationalen Führung, bei der positive Ergebnisse in einigen Gruppen / Funktionseinheiten durch negative bzw. keine Veränderungen in anderen Gruppen / Funktionseinheiten aufgehoben wurden.

Auch hier wären ebenfalls zusätzliche Untersuchungen von Interesse, die Aufschluss darüber geben könnten, welche Ursachen im Einzelnen zur Verringerung bestimmter Verhaltensweisen bei den Führungskräften oder zur Veränderung der Wahrnehmung der eigenen Situation der Mitarbeiter beigetragen haben.

Diskussion

Zur Untersuchung des Zusammenhangs zwischen dem Ausmaß an transformationaler Führung und der Zufriedenheit der Mitarbeiter mit den Arbeitsbedingungen wurde eine Regressionsanalyse durchgeführt. Dabei wurde die Gesamtskala „Arbeitsbedingungen“ als abhängige Variable gewählt und die Gesamtskala „Transformationale Führung“ als Prädiktor. Als zusätzliche Prädiktoren wurden das Alter der Führungskraft, die Dauer der Zusammenarbeit mit der Führungskraft, die Messzeitpunkte sowie die Interventionsgruppen (als Dummyvariablen) in das Modell aufgenommen. Als signifikante positive Prädiktoren für gute Arbeitsbedingungen erwiesen sich im Modell die transformationale Führung sowie die Dauer der Zusammenarbeit mit der Führungskraft (Tab. 7). Einen ebenfalls signifikanten aber negativen Einfluss auf die Arbeitsbedingungen zeigten das Alter der Führungskraft und mit geringem Einfluss auch die Messzeitpunkte sowie die Zugehörigkeit zur Coachinggruppe.

In der Wahrnehmung der Mitarbeiter erweist sich insgesamt die transformationale Führung als stärkster Einfluss auf die Arbeitsbedingungen. Je größer das Ausmaß der transformationalen Verhaltensweisen der Führungskräfte von den Mitarbeitern wahrgenommen wird, desto positiver werden auch die Arbeitsbedingungen bewertet. Mit steigendem Alter der Führungskraft nimmt die positive Bewertung der Arbeitsbedingungen etwas ab, wohingegen positive Beurteilungen wieder etwas zunehmen, je länger die Mitarbeiter mit einer Führungskraft zusammengearbeitet haben. Dies deutet darauf hin, dass es für positive Arbeitsbedingungen scheinbar einen idealen Schnittpunkt gibt, an dem die Mitarbeiter schon einige Zeit mit der Führungskraft zusammengearbeitet haben, aber die Führungskraft trotzdem noch nicht „zu alt“ ist. Weitere Untersuchungen zur Identifizierung dieses Schnittpunktes sowie zur Aufnahme zusätzlicher Prädiktoren wären hier von Interesse.

Die dritte Forschungsfrage kann somit für die Mitarbeiter positiv beantwortet werden:

Ein höheres Ausmaß an transformationaler Führung führt zu positiveren Bewertungen der Arbeitsbedingungen bei den Mitarbeitern.

5.3 Workshop-Evaluation

Zur Bewertung der Workshops wurden die Teilnehmerunterlagen (Präsentationen) zusammen mit den Transkriptionen der während der Workshops erstellten Tonbandaufzeichnungen sowie im Nachgang die Fotoprotokolle untersucht.

Diskussion

Die Analyse der Teilnehmerunterlagen und Tonbandaufzeichnungen (siehe Kapitel 4.4.1) nach der dokumentarischen Methode legte in überzeugender Weise dar, dass den Teilnehmern in den Workshops ein guter Überblick über den transformationalen und den transaktionalen Führungsstil vermittelt wurde. Auch die einzelnen Kompetenzen der transformationalen Führung wurden vollständig übermittelt, entweder anhand von bekannten Definitionen (Bass und Avolio, 1994) oder mit sinngemäß und inhaltlich übereinstimmenden Beispielen. Die zugehörigen Workshopunterlagen waren insgesamt übersichtlich, nach den einzelnen Kompetenzen gegliedert aufgebaut und mithilfe von Beispielen, Zitaten und Bildmaterial aufgelockert und anschaulich gestaltet. Der Schwerpunkt der Veranstaltungen wurde von der Workshopleitung jedoch auf die praktische Anwendung der Kompetenzen gelegt. Daher wurden in einer Vielzahl praktischer Übungen die entsprechenden Verhaltensweisen eines transformationalen Führungsverhaltens auf den Klinikalltag übertragen. Zusätzlich wurden die wichtigen Aspekte der jeweiligen Kompetenz (Vorbild und Vertrauen, Motivation durch begeisternde Visionen, intellektuelle Stimulation sowie individuelle Unterstützung und Förderung) in den individuellen klinischen Anwendungskontext gesetzt und durch die praktische Übung vertieft.

Mithilfe der Fotoprotokolle wurden die von den Teilnehmern erarbeiteten Inhalte, die in den Workshops zusätzlich weiter vertieft oder ergänzt wurden, festgehalten. Die Fotoprotokolle bestätigten ebenfalls (siehe Kapitel 4.4.2), dass in den Workshops eine große Anzahl an praktischen Übungen durchgeführt wurde, welche meist in Gruppenarbeit ausgeführt wurden. Die zahlreichen Schaubilder sprechen für eine anschauliche und detailreiche Vermittlung der Dimensionen des transformationalen Führungsstils und angewandter Aspekte zu diesem Thema. Insgesamt spricht dies dafür, dass das Ziel der Workshops, den transformationalen Führungsstil an die Teilnehmer zu vermitteln, erfolgreich war.

Eine weitere Bewertung der Workshops von Seiten der Teilnehmer wurde durch die anonymen Evaluationsbögen „Feedback Workshop“ I – III durchgeführt, welche von den Teilnehmern am Ende einer jeden Workshop-Blockveranstaltung ausgefüllt wurden. Dabei gaben die Teilnehmer in allen drei Workshops den Strukturkomponenten, wie beispielsweise den Rahmenbedingungen, den Bewertungen der Workshopleitung oder dem Klima in der Workshopgruppe sehr hohe Werte (Abb. 53). Hohe Werte erhielten alle drei Workshops (Abb. 54) von den Teilnehmern auch hinsichtlich ihres persönlichen Ergebnisses (z. B. Erkenntnisgewinn oder persönlicher Nutzen). Bei einer anschließenden Gegenüberstellung der Ergebniserwartungen der Teilnehmer (Workshop I) mit den eingetretenen Ergebnissen

(Workshop II und III) zeigte sich jedoch, dass bei der Klimaverbesserung, der Organisationsverbesserung, dem Rückgang der persönlichen Belastung sowie der Zunahme der persönlichen Zufriedenheit die Erwartungen der Teilnehmer zu Beginn der Workshops etwas höher lagen, als in der Umsetzung realisiert werden konnte (Abb. 55). Dazu muss jedoch angemerkt werden, dass aufgrund der Terminierung der Workshops lediglich acht Wochen für die Umsetzung der Inhalte zur Verfügung standen. Für viele Führungsaufgaben kann dieser Zeitraum als nicht ausreichend bewertet werden, sodass hier erschwerte Transferbedingungen vorlagen. Nichtsdestotrotz zeigen die Ergebnisse, dass die Umsetzungen bei allen Teilbereichen im Workshop III höher bewertet wurden als im Workshop II und damit einen eindeutigen positiven Trend ausdrücken. Insgesamt bewerteten die Teilnehmer die Workshops mit hohen und sehr hohen Werten. Dies spricht weiterhin dafür, dass das intendierte Ziel der Workshops erfolgreich war und von den Teilnehmern auch in dieser Weise wahrgenommen wurde.

5.4 Coaching-Evaluation

Der Zusammenhang zwischen der Menge an Einzelcoaching und dem Erreichungsgrad der individuellen Coachingziele für die Führungskräfte der Coachinggruppe wurde durch Rangkorrelationskoeffizienten beschrieben. Sowohl die Klienten von Coach A als auch die Klienten von Coach B wiesen dabei einen starken positiven (linearen) Zusammenhang auf, der darauf hindeutet, dass mit zunehmender Anzahl an Coachings der Grad der individuellen Zielerreichung ebenfalls zunimmt (Tab. 8). Aufgrund der teststatistischen Überprüfung der Gleichheit der Korrelationskoeffizienten muss jedoch festgestellt werden, dass der positive Zusammenhang zwischen der Menge an Einzelcoaching und dem Zielerreichungsgrad für die einzelnen Klienten unterschiedlich stark ist. **Die zweite Fragestellung [Teil a)] kann somit folgendermaßen beantwortet werden:**

Zwischen der Menge an Einzelcoaching und dem Erreichungsgrad der individuellen Coachingziele besteht für die Führungskräfte der Interventionsgruppe Einzelcoaching ein starker positiver (linearer) Zusammenhang.

Diskussion

Entsprechend der Analyse des Zusammenhangs zwischen der Menge an Einzelcoaching und dem Zielerreichungsgrad wurde der Zusammenhang zwischen der Menge an Einzelcoaching und der Ausprägung des transformationalen Führungsverhaltens untersucht (Tab. 9). Die Rangkorrelationskoeffizienten zeigen sowohl für die Klienten von Coach A als auch für die Klienten von Coach B einen starken positiven (linearen) Zusammenhang, der darauf hindeutet, dass mit zunehmender Anzahl an Coachingsitzungen bei den Führungskräften die Ausprägung des transformationalen Führungsverhaltens ebenfalls zunimmt. **Demnach kann die zweite Fragestellung [Teil b)] folgendermaßen beantwortet werden:**

Zwischen der Menge an Einzelcoaching und der Ausprägung des transformationalen Führungsverhaltens besteht für die Führungskräfte der Interventionsgruppe Einzelcoaching ein starker positiver (linearer) Zusammenhang.

Die teststatistische Überprüfung der Gleichheit der Korrelationskoeffizienten ergab, dass für alle Klienten von Coach B der positive (lineare) Zusammenhang zwischen der Menge an Einzelcoaching und der Ausprägung des transformationalen Führungsverhaltens gleich stark ist, während er für die Klienten von Coach A unterschiedlich ist. Die Ergebnisse der Zielverfolgung (siehe Kapitel 4.5.2) der Klienten von Coach A (Zielerreichungsgrad 32 %) zeigen weiterhin, dass, wie auch in der Literatur beschrieben, nicht alle Klienten ihre Ziele konsequent genug verfolgen und generell nur gut ein Drittel aller Coachingteilnehmer ihre Ziele in der Praxis umsetzten (Greif & Benning-Rohnke, 2015). Eine unterstützende Begleitung durch die höheren Führungsebenen und das Team ist neben dem Coaching daher in der Umsetzungsphase von großer Bedeutung (Greif & Benning-Rohnke, 2015; Hentrich et al., 2015). Nichtsdestotrotz zeigen bei den Klienten von Coach B der starke Zusammenhang zwischen der Menge an Coaching und der Ausprägung des transformationalen Führungsverhaltens zusammen mit dem sehr hohen Zielerreichungsgrad von 77 % einen deutlichen Einfluss der Person des Coachs auf den Gesamterfolg der Coachings.

Die direkten Bewertungen der Coachings durch die Teilnehmer hinsichtlich Erkenntnisgewinn und Verhaltensverbesserung zeigen während der 14 Coachingsitzungen bei den Klienten von Coach A und Coach B einen stetigen Zuwachs (Abb. 56 bis Abb. 59). Dieser Wertezuwachs ist zu Beginn der Coachings größer und ebbt mit zunehmender Anzahl der Coachingsitzungen etwas ab, sodass die Ergebnisse einen kurvigen Verlauf annehmen. Auch die Ergebnisse der praktischen Umsetzung und des Coachingerfolgs, welche nach jeder Coachingsitzung bewertet wurden, zeigen eine stetige Zunahme der Werte bei den

Diskussion

Klienten beider Coachs, bei jedoch breiterer Verteilung der Ergebnisse (Abb. 60 und Abb. 61). Diese Ergebnisse aus den Klientenprotokollen weisen eine beständige positive Entwicklung der Coachingteilnehmer über die gesamten Coachingsitzungen hinweg auf. Aufgrund der Tatsache, dass die Klientenprotokolle jedoch von den Coachingteilnehmern im Beisein von bzw. zusammen mit den Coachs ausgefüllt wurden, kann nicht ausgeschlossen werden, dass diese Ergebnisse durch ein sozial erwünschtes Antwortverhalten⁶ der Teilnehmer positiv verzerrt sind. Daher sind in der allgemeinen Bewertung der Coachings diese Ergebnisse mit Umsicht zu interpretieren. Bei zukünftigen Forschungsprojekten wäre es ratsam, solche Konstellationen organisatorisch zu vermeiden.

Parallel zur Bewertung der Workshops durch die anonymen Evaluationsbögen „Feedback Workshop“ I – III haben die Führungskräfte der Coachinggruppe gleichwohl mit den anonymen Evaluationsbögen „Feedback Coaching“ I – III ihren Coachingerfolg beurteilt. Dabei gaben die Klienten in der Abschlussbewertung (Feedback Coaching III) den Strukturkomponenten, wie beispielsweise den Rahmenbedingungen (Atmosphäre, Dauer, Pünktlichkeit), den Bewertungen der verwendeten Methoden sowie der Professionalität des Coaches oder der Beziehungsgestaltung (z. B. Vertrauen, Ehrlichkeit, Sympathie) sehr hohe Werte (Abb. 62).

Die Bewertungen für Coach B lagen dabei stets leicht über den Bewertungen für Coach A. Sehr hohe Werte erhielten die Coachs ebenfalls von ihren Klienten bei der abschließenden Beurteilung des Erkenntnisgewinns (Klarheit über die eigene Situation und notwendigen Veränderungen gewinnen) sowie des persönlichen Nutzens (Umsetzung im Alltag, emotionale Entlastung und langfristiger Nutzen) durch die Coachings. Dabei lagen die Bewertungen für Coach B wieder stets über den Werten von Coach A (Abb. 63). Die abschließende Gegenüberstellung der Ergebniserwartung der Coachingteilnehmer (Coachingsitzung 1 oder 2) mit den eingetretenen Ergebnissen (Coachingsitzung 14) zeigte jedoch, dass im Gegensatz zu den Workshops bei beiden Coachs die eingetretenen Ergebnisse bei der Klimaverbesserung, der Verbesserung der Zusammenarbeit mit anderen und bei dem

⁶ Antworttendenz bei der Beantwortung von Persönlichkeitsfragebogen oder Selbsteinschätzungsverfahren. Die betreffende Person tendiert dazu, nicht die für sie tatsächlich zutreffende Antwort zu geben, sondern diejenige, von der sie erwartet, dass sie sozial gebilligt oder erwünscht ist. Dies fußt auf der Befürchtung, eine wahrheitsgetreue Auskunft führe zu Nachteilen oder Ablehnung. (Wirtz, 2017)

Rückgang der Arbeitsbelastung die Erwartungen der Klienten übertroffen haben. Lediglich bei der Zunahme der Arbeitszufriedenheit berichteten die Coachingteilnehmer von Coach A, dass ihre Ergebnisse unter den Erwartungen blieben, während die Klienten von Coach B Ergebnisse über ihren Erwartungen anzeigten (Abb. 64). Diese anonymen Bewertungen der Coachingteilnehmer können somit insgesamt als eindeutiger Erfolg der Coachings aus Sicht der Teilnehmer gewertet werden. Dennoch gibt es erneut Hinweise darauf, dass bei guten Erfolgen von Coach A und Coach B hinsichtlich der Effektivität sowie der Bewertungen durch die Teilnehmer ein leichter aber dennoch eindeutiger Coacheffekt für Coach B vorliegt.

5.5 Gesundheitsquoten

Zur Beantwortung der vierten Forschungsfrage wurden zunächst auf allen teilnehmenden Stationen bzw. Funktionseinheiten von zwei Krankenhäusern die Gesundheitsquoten zu drei Zeiträumen, welche jeweils parallel zur T0, T1 und T2 Führungsfeedbackmessung lagen, bestimmt. Um weiter den Zusammenhang zwischen den Gesundheitsquoten und dem Ausmaß an transformationalen Führungsverhalten zu untersuchen, wurden die Veränderungen der Gesundheitsquoten von T0 zu T1 sowie von T0 zu T2 erfasst und in Beziehung gesetzt zu den entsprechenden Veränderungen der Gesamtskala „Transformationale Führung“. Beide Vergleiche (siehe Kapitel 4.6.2) ergaben keine signifikanten Ergebnisse, so dass keinerlei Hinweise auf einen Zusammenhang der Variablen gefunden wurde.

Es muss jedoch auch hier angemerkt werden, dass es bei dem geringen Stichprobenumfang der beiden Vergleiche ($n = 9$) eher unwahrscheinlich ist, dass eine Hypothese abgelehnt und ein Effekt signifikant wird, als bei einem größeren Stichprobenumfang. Bei hohen Fallzahlen können auch kleine Unterschiede (bzw. schwache Zusammenhänge) signifikant werden – auch wenn diese Unterschiede inhaltlich kaum relevant sind. Insofern müssen Unterschiede bei kleinen Stichproben sehr deutlich ausfallen, um signifikant zu werden. Bei dieser sehr kleinen Stichprobe von jeweils $n = 9$ ist daher eine abschließende Beurteilung kaum möglich. **Insofern kann für die vierte Fragestellung aufgrund der geringen Stichprobengröße keine sichere Aussage getroffen werden.**

6 Schlussfolgerungen

Sabine Löffert

Im Folgenden werden im Abschnitt 6.1 zunächst Schlussfolgerungen des vorliegenden Berichts für die Praxis, d. h. Nutzen von Workshops und anschließenden Einzelcoachings zum Implementieren von transformationalem Führungsverhalten im Pflegebereich von Krankenhäusern sowie die Wirkung im klinischen Alltag, beschrieben. Daraufhin werden im Abschnitt 6.2 Implikationen für die Forschung dargestellt, die sich bezüglich neuer ähnlicher und weitergehender Untersuchungen aus den Ergebnissen ableiten lassen.

6.1 Implikationen für die Praxis

Die Ergebnisse der Führungsfeedbackmessungen zeigten für die Führungskräfte aus der Coachinggruppe in der Selbstwahrnehmung eine signifikante Zunahme im Einsatz des transformationalen Führungsverhaltens insgesamt und in seinen einzelnen Dimensionen (Idealized Influence, Inspirational Motivation, Intellectual Stimulation und Individualized Consideration). Ebenso zeigt sich eine signifikante Zunahme der allgemeinen Ausprägung der instrumentellen Führung, Führungskompetenz und einiger Erfolgskriterien.

Somit wird deutlich, dass die Intervention Workshop gefolgt von Einzelcoachings ein geeignetes Mittel ist, um bei Führungskräften transformationales Führungsverhalten insbesondere, aber auch Führungsverhalten im Allgemeinen, zu verbessern. Die Ergebnisse zeigen jedoch auch, dass es nicht allen Coachingteilnehmern gelingt, sämtliche im Coaching vermittelten Inhalte bzw. neu erlernten Verhaltensweisen sowie konkret vereinbarte individuelle Ziele im Klinikalltag gleich gut umzusetzen. Bei zukünftigen Einsätzen von Coaches in Krankenhäusern sollte daher auf eine individuellere Anpassung der Coachingorganisation auf die einzelnen Klienten, z. B. unterschiedliche Anzahl von Coachingsitzungen und unterschiedliche Terminierungen geachtet werden.

Die Selbstbeurteilung der Arbeitsbedingungen der Coachingteilnehmer bringt zumindest kurzfristig signifikante Ergebnisse für die Gesamtzufriedenheit, die Arbeitsaufgabe, das Organisationsklima, die Organisationsstruktur, die Umgebung (Ausstattung), das Einkommen, Entwicklungs- und Qualifizierungsmöglichkeiten sowie für die Personalausstattung auf der Station. Es scheint, als ob die kontinuierliche Umsetzungsbegleitung durch einen Coach

Schlussfolgerungen

auch bei schwierigen Bedingungen die Wahrnehmung der eigenen Situation und die Transferleistung der Führungskräfte positiv beeinflusst. Nach Beendigung der Coachings treten dann häufig schwierige bis unzureichende Transferbedingungen, wie beispielsweise Personalmangel oder Arbeitsverdichtung, in den Vordergrund und behindern den bereits eingeschlagenen Weg. Hier sollte über eine weitere begleitende Unterstützung z. B. durch höhere Führungsebenen oder das Mitarbeiterteam nachgedacht werden.

Coachingprozesse sind immer auch Veränderungsprozesse, die nur erfolgreich sein können, wenn die unmittelbare Umgebung, d. h. Vorgesetzte und Mitarbeiter, in den Prozess eingebunden sind und diesen mittragen. Ebenso sollte in der Organisation der Coachings ein plötzlicher Abbruch der Coachingtermine vermieden werden, um den Teilnehmern durch Verlängern der Abstände zwischen den Coachingsitzungen am Ende eine Art Übergangsphase zu gewähren. Zum einen würden die Klienten länger von der Unterstützung durch einen Coach profitieren und zum anderen gewährt ihnen das die Möglichkeit, in einem „sanften Übergang“ besser mit der alleinigen Umsetzungsverantwortung bei ggf. ungünstigen Umständen zurechtzukommen.

Das Stresserleben der Mitarbeiter im Arbeitskontext, das über den psychischen Erschöpfungszustand (Belastetheit und Gereiztheit) erhoben wurde, gibt ohne signifikante Ergebnisse Hinweise darauf, dass die Kontrollgruppe deutlich schwerer belastet ist als die Coachinggruppe. Auch die erhobenen Beschwerden als mögliche Folgen eines andauernden Stresserlebens scheinen durch das Coaching reduziert zu werden. Auch wenn es in diesem Bereich nur wenig signifikante Ergebnisse gibt, deuten diese dennoch darauf hin, dass die Coachingteilnehmer durch bestimmte Coachinginhalte oder im Coaching erlernte Copingmechanismen besser mit den Alltagsbedingungen zurecht kommen oder durch das Coaching zumindest ein „Abwärtstrend“, wie er in der Kontrollgruppe zu beobachten ist, aufgehoben und sogar umgekehrt wird.

Diese Schlussfolgerungen werden untermauert durch die Ergebnisse der gemessenen Arbeitsbelastungen, welche ebenfalls darauf deuten, dass zumindest kurzfristig, d. h. für die Zeit während der Coachings, die Coachingteilnehmer besser mit den Belastungen des Arbeitsalltages zurecht kommen als ihre Kollegen aus der Kontrollgruppe. Auch hier zeigt sich erneut die Schwierigkeit der Führungskräfte aus der Coachinggruppe, eine dauerhafte Umsetzung von Inhalten bei ggf. ungünstigen Transferbedingungen zu gewährleisten. Daher sollte in diesen Fällen ebenfalls den Führungskräften ein leichter Übergang in die Phase der eigenständigen Umsetzungsverantwortung beispielsweise durch „Ausschleichen“ der

Schlussfolgerungen

Coachingtermine ermöglicht werden. Auch weitere begleitende Unterstützung z. B. durch höhere Führungsebenen oder das Mitarbeiterteam, welches gleichermaßen zum Gesamterfolg des Coachingprozesses beiträgt, sollten gegeben werden.

Die Bewertung der Workshops spricht ausdrücklich dafür, dass diese Form der Fortbildung sich gut eignet, um Führungskräften die Inhalte des transformationalen Führungsstils zu vermitteln. Nach Darlegung der theoretischen Inhalte wurde der Schwerpunkt des Workshops auf die praktische Anwendung gelegt und somit die entsprechenden Kompetenzen des transformationalen Führungsverhaltens auf den Klinikalltag übertragen. Nicht optimal geeignet war dieses Format jedoch, um die teilnehmenden Führungskräfte bei der Umsetzung der erlernten Inhalte und Techniken im Klinikalltag zu unterstützen.

Obwohl die Teilnehmer in der Bewertung der Workshops, welche parallel zur Durchführung (Zeitraum 8 Wochen) stattfand, einen leichten positiven Trend für die Ergebnisparameterangaben, zeigte sich, dass eine dauerhafte Umsetzung kaum aufrechtzuerhalten war. Ohne weitere Unterstützung oder „Follow-up Termine“ ist es den Führungskräften auch hier scheinbar nicht möglich, bei schwierigen Transferbedingungen eine alleinige Umsetzung der Inhalte zu gewährleisten. Für eine erfolgreiche nachhaltige Umsetzung der Workshopinhalte sollten die Führungskräfte daher im Klinikalltag für einige Zeit unterstützend begleitet werden, beispielsweise durch einen Coach oder einen erfahrenen Mentor.

Die Analyse der Coachings ergab einen starken positiven (linearen) Zusammenhang zwischen der Menge an Einzelcoaching und dem Erreichungsgrad der individuellen Coachingziele der Führungskräfte sowie zwischen der Menge an Einzelcoaching und der Ausprägung des transformationalen Führungsverhaltens. Des Weiteren wurde das Coaching in anonymen Bewertungen von sämtlichen Teilnehmern als eindeutiger Erfolg und insbesondere als ihre Erwartungen übertreffend beschrieben. Somit erweist sich das Format Coaching als ausgesprochen effektiv zur Umsetzung individuell festgelegter Führungsziele sowie zum Transfer des transformationalen Führungsstils in den klinischen Alltag.

Die Ergebnisse der Zielverfolgung von Coach A und Coach B zeigen jedoch, dass nicht alle Klienten ihre Ziele gleich konsequent verfolgen und daher auch unterschiedliche Zielerreichungsgrade realisieren. Während die Klienten von Coach A einen sehr guten und in der Literatur belegten Zielerreichungsgrad von durchschnittlich 32 % vorweisen, erreichen die Coachingteilnehmer von Coach B einen Grad der Zielverfolgung von rund 77 %. Auch die anonymen Coachingbewertungen der Klienten von Coach B lagen im Durchschnitt leicht

Schlussfolgerungen

über den Werten von Coach A. Diese Ergebnisse lassen auf einen deutlichen Einfluss der Person des Coachs auf den Gesamterfolg der Coachings schließen. Ähnlich wie in einer therapeutischen Beziehung scheint der Erfolg des Coachings auf dem Interaktionsprozess zwischen Coach und Klient zu beruhen, sodass es generell wichtig erscheint, den Klienten bei der Entscheidung für einen Coach die Möglichkeit zu geben, den für seine Persönlichkeit passenden Partner selbst zu wählen.

Das in diesem Modellprojekt vorgestellte Konzept der Einführung von transformationalem Führungsverhalten durch Workshops gefolgt von Coaching im mittleren und unteren Management im Pflegebereich rheinland-pfälzischer Krankenhäuser ist ohne Einschränkung auf andere Krankenhäuser übertragbar. Da diese Personalentwicklungsmaßnahme weitreichende Konsequenzen auch für das Mitarbeiterteam haben kann, ist es von besonderer Bedeutung, bei der Entscheidung für ein Coaching die betroffene Führungskraft und das Team gleichermaßen einzubinden. Ebenso sollten die Vorgesetzten der betroffenen Führungskraft ausreichend Freiräume bzw. Möglichkeiten gewähren, die einen Praxistransfer erst ermöglichen. Sollten in kleineren Einrichtungen mehrere Führungskräfte mit Personalentwicklungsmaßnahmen dieser Art bedacht werden, wäre ggf. eine aufeinanderfolgende Einbeziehung der Führungskräfte sowie ihrer Stationen in den Coachingprozess sinnvoll.

6.2 Implikationen für die Forschung

Die Ergebnisse dieses Projektes liefern einige Ansatzpunkte für zukünftige ähnlich gestaltete Projekte. So konnte bei der Untersuchung der Messinstrumente die postulierte Faktorenstruktur des Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) nicht gänzlich rekonstruiert werden, sodass einige Items von der Verwendung ausgeschlossen wurden. Dies ist jedoch ein bereits häufig berichtetes Problem bei der Verwendung der deutschsprachigen Übersetzung des MLQ an deutschen Stichproben. Hier stellt sich die Frage, ob eine grundlegende Anpassung des MLQ auf den deutschen Kulturkreis hilfreich wäre.

Des Weiteren besteht für den Einsatz der unterschiedlichen Dimensionen von transformationaler Führung ein deutlicher Unterschied zwischen der Selbsteinschätzung durch die Führungskräfte, welche sich einen deutlichen Zuwachs der jeweiligen Verhaltensweisen bescheinigten und der Fremdeinschätzung durch die Mitarbeiter, die diesen Zuwachs nicht bestätigten. Weitere Untersuchungen legten jedoch dar, dass in Abhängigkeit von der Füh-

Schlussfolgerungen

rungskraft in vielen Gruppen dennoch eine Zunahme der Verhaltensweisen der transformationalen Führung der Führungskraft von den Mitarbeitern wahrnehmbar war. Diese Verhaltenszunahmen wurden aber in der Gesamtheit durch die Gruppen aufgehoben, in denen Mitarbeiter eine Abnahme des Verhaltens oder keine Verhaltensveränderungen berichteten. In diesen Gruppen wären zusätzliche Untersuchungen von Interesse, die Aufschluss darüber geben könnten, welche Ursachen im Einzelnen zur Verringerung der (Wahrnehmung der) Verhaltensweisen von transformationaler Führung bei den Führungskräften beitragen. Ein vergleichbares Interesse besteht für die übrigen Skalen der Führungsfeedbackbefragung.

Auch hier wären ebenfalls zusätzliche Untersuchungen von Interesse, die Aufschluss darüber geben könnten, welche Ursachen im Einzelnen zur Verringerung bestimmter Verhaltensweisen bei den Führungskräften bzw. zur Verringerung der Wahrnehmung der eigenen Situation der Mitarbeiter beigetragen haben. Insbesondere von Interesse wären hier Untersuchungen zu weiteren abhängigen Variablen neben den Arbeitsbedingungen, welche signifikant vom wahrgenommenen Ausmaß der transformationalen Führung beeinflusst werden.

Die Projektergebnisse geben ebenfalls Hinweise darauf, dass es bei zukünftigen gleichartigen Evaluationsprojekten von Vorteil sein könnte, die Workshop- sowie Coachingorganisation mehr an die individuellen Bedürfnisse der Betroffenen anzupassen. So sollte beispielsweise die Anzahl sowie Terminierung der Coachingsitzungen an die individuellen Transfermöglichkeiten des Arbeitsplatzes sowie das persönliche Umsetzungsvermögen der Klienten angepasst werden. Ebenso wäre es, aufgrund der Bedeutung der Interaktionsqualität zwischen Coach und Klient, von Vorteil, wenn die Coachingteilnehmer persönlich die Wahl des Coachs treffen könnten.

Des Weiteren muss angemerkt werden, dass es bei dem geringen Umfang der verbliebenen Führungskräfte und einem mehrfaktoriellen Studiendesign eher unwahrscheinlich ist, dass statistische Hypothesen abgelehnt und Effekte signifikant werden, als bei größeren Stichprobenumfängen. Daher sollte bei ähnlichen Modellprojekten der Evaluationsaufwand „so groß wie nötig aber so gering wie möglich“ gehalten werden.

Das Modellprojekt hat jedoch auch unerwartete Ergebnisse hervorgerufen: Während der Coachingprozesse haben insgesamt 8 Führungskräfte ihre Leitungsposition aufgegeben.

Schlussfolgerungen

Die Betroffenen haben durch das Coaching und die dort geleistete Selbstreflexion ihrer Situation erkannt, dass ihre Leitungsposition für sie nicht die richtige berufliche Tätigkeit bietet und sind in den Pflegedienst gewechselt. Hier gibt es deutliche Hinweise darauf, dass in den Krankenhäusern bei der Auswahl der Führungskräfte in der mittleren und unteren Managementebene im Pflegebereich unter Umständen zusätzlicher Aufwand wie beispielsweise Assessment Center oder detaillierte Personalentwicklungsplanungen betrieben werden sollte.

7 Anhang

Tab. 11: Coachingplan

Angaben zur Person		
Name Klient / Nr.		
Krankenhaus		
Sitzung Nr.	Ziele, Inhalte, Methoden	Formalie
1	<ul style="list-style-type: none"> Arbeits- und Vertrauensbasis herstellen, (Besser-)Kennenlernen Vorgehen im Coaching (Vereinbarungen, Coachingregeln, Ziele, Formalitäten) Führungsfeedback, Reflexion der Ergebnisse (Selbst- und Fremdeinschätzung), Relevanz für die Praxis Definieren von konkreten Arbeitssituationen, in denen sich die Ergebnisse des Führungsfeedbacks widerspiegeln Definieren von persönlichen Zielen sowie Konsequenzen, durch welche die Mitarbeiter die Veränderung beobachten und Auswirkungen auf die Arbeitsbedingungen in der geführten Abteilung 	Klientenprotokoll
2	<ul style="list-style-type: none"> Gemeinsam individuellen Coachingplan erstellen 	Feedback I Klientenprotokoll
3		Klientenprotokoll
4		Klientenprotokoll
5		Klientenprotokoll
6		Klientenprotokoll
7	<ul style="list-style-type: none"> Feedback zu den bisherigen Coachingsitzungen Reflexion der Beziehung zwischen Coach und Coachee 	Feedback II Klientenprotokoll
8		Klientenprotokoll
9		Klientenprotokoll
10		Klientenprotokoll
11		Klientenprotokoll
12	<ul style="list-style-type: none"> Was benötigt der Coachee noch, für einen erfolgreichen Abschluss des Coachings? 	Klientenprotokoll
13		Klientenprotokoll
14	<ul style="list-style-type: none"> Feedback/Bilanz zum Coaching 	Feedback III Klientenprotokoll

Anhang

Tab. 12: Items der Feedback – Workshop – Fragebögen (I – III)

Konstrukte	Items
Rahmenbedingungen	Dauer des Workshops war angemessen.
	Verhältnis Kursdauer zur Stoffmenge war angemessen.
	WS war gut organisiert.
Methodeneinsatz	Beispiele waren anschaulich u. praxisorientiert.
	Visuelle Hilfsmittel/Medien wurden gezielt/hilfreich eingesetzt.
	Arbeitsmethoden u. Lernformen waren passend u. abwechslungsreich.
	Auf Wünsche u. Fragen der TN wurde angemessen eingegangen.
Prozessqualität	Aufbau des WS war klar strukturiert.
	WS-Unterlagen waren sinnvoll und hilfreich.
	Lernziele waren ersichtlich
	Ausreichend Möglichkeiten, das Gelernte zu überdenken u. einzuüben.
Prozesssicherheit der WS-Leitung	Workshopleitung war gut vorbereitet.
	Workshopleitung gestaltete WS kompetent u. professionell.
Partizipation	Aktive Beteiligung an Diskussionen/Aktivitäten im Workshop
Klima Workshop	Es herrschte ein reger Austausch zwischen den Generationen.
	Es herrschte ein angenehmes, anregendes Arbeits-/Lernklima
	Größe d. Kursgruppe/Arbeitsgruppe war angenehm.
	Zusammenarbeit zwischen den Teilnehmern war gut.
Organisationsübergreifender Austausch	Es war möglich, Kontakte zu Mitarbeitern anderer Kliniken aufzubauen.
	Genügend Zeit für den Erfahrungsaustausch.
Erkenntnisgewinn	Klarheit über Situation und Ziele gewonnen.
	Erforderliche Veränderungsschritte sind deutlich geworden.
Erwartungserfüllung Workshop	Workshop erfüllt insgesamt die Erwartungen.
Persönlicher Nutzen	Erworbenes Wissen wird im Alltag nützen und umgesetzt werden können.
	Der Workshop ist persönlich von großem Nutzen.
(Erwartung) Klimaverbesserung	Verhältnis zu Mitarbeitern wird sich verbessern / hat sich verbessert
	Kommunikation auf der Station wird sich verbessern / hat sich verbessert
	Betriebsklima auf der Station wird sich verbessern / hat sich verbessert
(Erwartung) Organisationsverbesserung	Organisation auf der Station wird sich verbessern / hat sich verbessert
	Zusammenarbeit mit anderen Bereichen/Diensten wird sich verbessern / hat sich verbessert
	Zusammenarbeit mit anderen Berufsgruppen wird sich verbessern / hat sich verbessert
Erwartung / Rückgang persönliche Belastung	Arbeitsbelastung wird sinken / ist gesunken.
Erwartung / Zunahme persönliche Zufriedenheit	Arbeitszufriedenheit wird zunehmen / hat zugenommen.

Anhang

Tab. 13: Führungskräfte T0 Messung Führungsfeedback Einzelitems deskriptiv (N: Anzahl, MW: Mittelwert, Std.: Standardabweichung) [Legende zu Variablen siehe Tab. 29]

Führungskräfte T0 Messung Einzelitems	Workshopgruppe			Coachinggruppe			Kontrollgruppe		
	N	MW	Std.	N	MW	Std.	N	MW	Std.
Ila1	13	3,6	0,7	17	3,2	0,9	15	3,4	1,1
Ila2	12	4,1	0,7	17	3,9	0,7	15	4,3	0,6
Ila3	13	3,7	0,6	17	3,4	0,8	15	3,6	0,9
IM4	13	3,8	0,6	17	3,6	0,7	15	4,3	0,6
IM3	13	3,4	0,7	17	3,5	0,9	14	3,9	0,7
IM2	13	3,8	0,4	17	3,8	0,8	15	4,2	0,7
IS1	13	4,5	0,7	17	4,1	0,7	15	4,5	0,6
IS3	13	3,8	0,4	17	3,5	0,9	15	4,1	0,6
IS4	13	3,4	0,8	17	3,6	0,6	15	3,8	0,4
IC1	13	3,9	0,6	17	4,1	0,6	15	4,2	0,7
IC2	13	4,1	0,6	17	3,6	0,9	15	4,1	0,7
IC4	13	4,1	0,6	17	4,2	0,6	15	4,6	0,6
AUS2	13	3,5	0,5	16	3,2	0,8	15	3,3	1,0
AUS3	13	3,2	0,4	16	3,4	0,8	15	3,4	0,8
AUS4	13	3,3	0,9	16	3,2	0,9	15	3,2	1,1
MBP1	13	2,8	1,0	17	2,6	0,7	15	2,2	0,7
MBP2	13	3,7	1,3	17	3,9	1,0	15	4,0	1,1
MBP4	13	2,2	1,1	17	2,2	1,1	15	2,1	0,6
EEF1	13	3,5	0,7	17	3,4	0,8	15	3,8	0,7
EEF2	13	3,5	0,7	17	3,1	0,5	15	3,5	0,7
EEF3	13	3,3	0,5	17	3,1	0,7	15	3,5	0,5
EFF1	12	4,0	0,6	17	3,9	0,7	15	4,4	0,6
EFF2	13	4,2	0,6	17	4,2	0,6	15	4,5	0,5
EFF3	13	4,0	0,9	17	3,4	0,8	15	4,1	0,6
EFF4	13	4,3	0,8	17	3,7	0,5	15	4,2	0,8
SAT1	13	3,6	0,8	17	3,6	0,6	15	3,7	0,7
SAT2	13	3,8	0,6	16	3,4	0,7	15	3,7	0,6
IF_SF_1	13	3,8	0,8	17	3,6	0,9	14	4,1	0,6
IF_SF_2	13	4,2	0,6	17	3,9	0,7	15	4,2	0,4
IF_SF_3	13	3,5	0,7	17	3,4	0,8	15	3,7	0,7
IF_PG_1	13	3,8	0,7	17	3,9	0,6	15	4,2	0,7
IF_PG_2	13	3,6	0,8	17	3,6	0,6	15	3,7	0,7
IF_PG_3	13	3,7	0,6	17	3,4	0,7	15	3,9	0,7
IF_FB_1	13	3,5	1,1	17	3,5	0,9	15	3,7	0,7
IF_FB_2	13	3,8	0,6	17	3,9	0,9	15	4,1	0,7
IF_FB_3	13	3,8	0,7	17	4,0	0,6	15	3,8	0,8
FK_1	13	4,2	0,8	17	4,4	0,6	15	4,4	0,5
FK_2	13	4,1	0,8	17	3,8	0,7	15	4,1	0,5
PK_1	13	4,4	0,7	17	4,4	0,8	15	4,5	0,5
PK_2	13	4,3	0,6	17	4,1	0,9	15	4,6	0,6
MK_1	13	3,8	0,7	17	3,6	0,8	15	4,0	0,5
MK_2	13	4,0	1,2	17	3,7	0,8	15	4,1	0,8
MK_3	13	3,8	0,8	17	3,6	0,8	15	3,7	0,6
MK_4	13	4,5	0,8	17	4,1	0,9	15	4,2	0,9
SK_1	13	4,1	0,8	17	3,9	0,8	15	4,3	0,6
SK_2	13	4,0	0,9	17	3,7	0,7	15	4,2	0,6
SK_3	13	4,1	1,0	17	4,1	0,4	15	4,3	0,6
SK_4	13	4,1	0,9	17	3,8	0,7	15	4,3	0,8
oca1	13	4,8	0,4	17	4,4	0,6	15	4,7	0,5

Anhang

Führungskräfte T0 Messung Einzelitems	Workshopgruppe			Coachinggruppe			Kontrollgruppe		
	N	MW	Std.	N	MW	Std.	N	MW	Std.
oca2	13	4,6	0,5	16	4,2	0,7	15	4,7	0,5
oca3	13	4,3	0,6	17	3,9	1,0	15	4,5	0,5
oca4	13	4,5	0,5	17	4,1	0,8	15	4,7	0,5
oca5	13	4,2	0,6	17	3,8	1,0	15	4,5	0,6
occ1	13	3,8	1,4	17	3,6	1,1	14	3,5	1,6
occ2	13	3,4	1,3	17	3,4	1,2	15	3,5	1,6
occ3	12	2,5	1,2	17	2,3	1,0	15	1,9	1,3
occ4	13	3,7	1,3	17	3,2	1,1	15	3,5	1,6
ocn1	13	4,0	0,9	16	3,6	0,9	15	3,7	1,3
ocn2	13	2,8	1,3	17	2,9	0,7	15	2,9	1,3
ocn3	13	2,6	1,2	17	1,9	0,7	15	2,5	1,5
ocn4	13	3,1	1,4	16	2,8	1,1	15	2,9	1,5
ocn5	13	3,2	1,2	17	2,5	1,2	15	3,3	1,5
bca1	13	4,8	0,4	17	4,4	0,8	15	4,8	0,4
bca2	13	4,8	0,4	17	4,2	0,9	15	4,8	0,4
bca3	13	4,1	0,9	17	3,9	0,9	15	4,5	0,5
bca4	13	4,5	0,5	17	4,2	0,8	15	4,9	0,4
Bca5	13	4,3	0,8	17	4,2	0,7	15	4,7	0,6
Bca6	13	4,8	0,4	17	4,4	0,7	15	4,7	0,6
z_aufg1	13	4,5	0,5	17	4,2	1,0	15	4,4	0,6
z_aufg2	13	4,6	0,5	17	4,2	0,7	15	4,6	0,5
z_aufg3	13	4,3	0,8	17	4,4	0,7	15	4,6	0,5
z_klim1	13	3,7	0,8	17	3,8	0,5	15	4,3	0,6
z_klim2	13	4,5	0,5	17	4,1	0,6	15	4,5	0,5
z_klim3	13	4,4	0,7	17	4,0	0,7	15	4,3	0,6
z_stru1	13	3,6	0,9	17	3,2	0,9	14	3,8	0,7
z_stru2	13	3,6	0,9	17	3,2	0,8	15	3,8	0,8
z_tech1	13	2,9	1,0	17	3,6	1,2	15	3,6	1,2
z_tech2	13	3,6	0,5	17	3,5	1,2	15	4,3	0,7
z_tech3	13	4,1	0,5	17	3,7	1,0	15	4,5	0,5
z_tech4	13	3,5	0,9	17	3,6	1,1	15	4,4	0,6
z_so1	13	3,2	1,1	17	2,7	1,2	15	3,5	1,1
z_so3	12	3,3	1,2	17	3,8	0,9	15	4,2	0,6
z_qual1	13	4,0	1,1	17	3,5	0,6	15	4,3	0,8
z_qual2	13	3,8	0,8	17	3,1	0,7	15	3,8	0,9
z_füh1	12	3,9	0,8	17	3,4	0,8	15	4,1	0,5
z_sic1	12	4,5	0,5	17	4,4	0,8	15	4,7	0,5
z_eff1	13	3,3	0,9	17	3,3	0,7	15	3,7	0,6
z_azr1	13	3,3	0,8	17	3,6	0,7	15	3,9	0,8
z_pers1	13	2,1	0,6	17	2,8	1,2	15	2,8	1,3
g_zuf	13	3,8	0,6	17	3,6	0,7	15	4,1	0,6
Altr1	13	4,1	0,6	17	4,1	0,6	15	4,2	0,6
Altr2	13	4,1	1,0	17	3,9	0,9	15	4,2	0,8
Altr4	13	3,9	0,6	17	3,4	0,6	15	3,7	0,7
Court1	13	4,2	0,6	17	4,2	0,7	15	4,6	0,5
Court2	12	4,3	0,9	17	4,3	0,6	15	4,5	0,5
Court3	13	3,9	0,9	17	3,9	0,9	15	4,5	0,5
bel4	13	2,5	1,4	17	2,4	1,2	15	2,6	1,3
bel6	12	3,2	1,0	17	3,2	1,3	15	3,4	1,2
bel7	13	3,4	1,0	17	3,2	1,3	15	3,5	1,0
bel8	13	2,5	1,1	17	2,5	1,3	15	2,7	1,5
ger1	13	2,6	1,0	17	2,2	0,9	15	2,5	1,1
ger4	13	2,8	0,9	17	2,3	1,0	15	2,6	0,7
ger5	13	2,2	1,1	17	1,8	0,8	15	1,9	0,9
ger6	13	2,3	0,9	17	1,8	0,6	15	2,4	0,8

Anhang

Führungskräfte T0 Messung Einzelitems	Workshopgruppe			Coachinggruppe			Kontrollgruppe		
	N	MW	Std.	N	MW	Std.	N	MW	Std.
besch1	13	3,2	1,4	17	2,4	1,3	15	2,9	1,3
besch2	13	1,9	0,8	17	2,1	1,4	15	1,7	0,7
besch3	13	1,8	0,8	17	1,6	1,1	15	2,4	1,4
besch4	13	3,1	1,0	17	3,4	1,1	15	3,0	1,3
besch7	13	2,3	1,0	17	2,5	1,2	15	2,3	0,9
Bel_ZD_1	13	4,0	0,9	17	3,9	0,9	15	4,3	0,7
Bel_ZD_2	13	4,0	0,9	17	3,8	1,0	15	4,3	0,9
Bel_ZD_3	13	3,5	1,3	17	3,1	1,0	15	3,5	1,5
Bel_ZD_4	13	3,0	0,9	17	3,0	0,9	15	3,3	0,9
Bel_Ubr_3	13	3,7	0,9	17	3,5	1,1	15	3,4	1,1
Bel_mult_1	13	4,0	1,2	17	3,9	0,9	15	4,4	0,6
Bel_konfl_1	13	3,3	1,0	17	2,9	1,0	15	3,3	1,2
Bel_ille_3	13	3,5	0,8	16	3,1	1,1	15	3,3	1,2

Anhang

Tab. 14: Führungskräfte T1 Messung Führungsfeedback Einzelitems deskriptiv (N: Anzahl, MW: Mittelwert, Std.: Standardabweichung) [Legende zu Variablen siehe Tab. 29]

Führungskräfte T1 Messung Einzelitems	Workshopgruppe			Coachinggruppe			Kontrollgruppe		
	N	MW	Std.	N	MW	Std.	N	MW	Std.
Ila1_a	13	3,7	0,9	17	3,5	0,9	15	3,5	0,7
Ila2_a	13	4,0	0,7	17	4,1	0,7	15	4,3	0,5
Ila3_a	13	3,8	0,6	17	3,9	0,9	15	3,5	0,8
IM4_a	13	4,0	0,6	17	4,1	0,7	15	3,9	0,5
IM3_a	13	3,8	0,7	17	3,9	0,7	15	3,9	0,7
IM2_a	13	4,2	0,4	17	4,1	0,9	15	4,1	0,6
IS1_a	13	4,5	0,5	17	4,0	0,7	15	4,3	0,6
IS3_a	13	4,2	0,6	17	4,0	0,8	15	3,8	0,4
IS4_a	13	3,7	0,5	17	4,0	0,6	15	3,8	0,4
IC1_a	13	3,9	0,6	17	4,2	0,6	15	4,1	0,5
IC2_a	13	3,8	0,9	17	4,0	0,7	15	4,0	0,4
IC4_a	13	4,2	0,6	17	4,4	0,7	15	4,2	0,6
AUS2_a	13	3,5	0,5	17	3,6	0,9	15	3,5	0,6
AUS3_a	13	3,5	0,8	17	3,6	0,8	15	3,5	0,6
AUS4_a	13	3,3	0,8	17	3,6	0,8	15	3,3	0,6
MBP1_a	13	2,7	0,9	17	2,4	0,8	15	2,7	0,9
MBP2_a	13	3,5	1,1	17	3,9	1,0	14	4,0	0,8
MBP4_a	13	2,5	0,7	17	1,6	0,8	15	2,3	0,8
EEF1_a	13	3,8	0,7	17	3,8	0,6	15	3,9	0,6
EEF2_a	13	3,6	0,7	17	3,7	0,7	15	3,5	0,5
EEF3_a	13	3,5	0,5	17	3,7	0,8	15	3,4	0,5
EFF1_a	13	4,3	0,8	17	4,2	0,7	15	4,1	0,6
EFF2_a	13	4,0	0,8	17	4,4	0,6	15	4,3	0,6
EFF3_a	13	4,0	0,8	17	4,1	0,7	15	3,9	0,6
EFF4_a	13	4,3	0,6	17	4,1	0,7	15	4,1	0,8
SAT1_a	13	3,8	0,7	17	3,8	0,7	15	3,8	0,6
SAT2_a	13	3,8	0,7	17	3,9	0,7	15	3,7	0,6
IF_SF_1_a	13	3,9	0,5	17	4,1	0,6	15	3,9	0,7
IF_SF_2_a	13	4,0	0,8	17	4,4	0,7	15	4,1	0,6
IF_SF_3_a	13	3,8	0,8	17	4,2	0,6	15	3,7	0,5
IF_PG_1_a	13	4,2	0,8	17	4,0	0,7	15	4,1	0,4
IF_PG_2_a	13	3,8	1,0	17	3,9	0,7	15	4,1	0,6
IF_PG_3_a	13	3,7	0,9	17	4,0	0,6	15	3,7	0,6
IF_FB_1_a	13	3,7	0,8	17	4,1	0,7	14	3,4	0,5
IF_FB_2_a	13	3,8	0,8	17	4,2	0,9	15	3,7	0,5
IF_FB_3_a	13	3,9	0,8	17	4,0	0,8	15	3,8	0,4
FK_1_a	13	4,2	0,7	17	4,2	0,6	15	4,4	0,5
FK_2_a	13	4,1	0,8	17	4,1	0,5	15	4,1	0,6
PK_1_a	13	4,4	0,7	17	4,4	0,6	15	4,5	0,6
PK_2_a	12	4,3	0,8	17	4,4	0,5	15	4,5	0,5
MK_1_a	13	3,7	0,6	17	4,1	0,6	15	4,1	0,6
MK_2_a	13	4,1	0,9	16	4,3	0,8	15	4,1	1,1
MK_3_a	13	4,0	0,7	17	4,0	0,8	15	3,8	0,7
MK_4_a	13	4,5	0,7	17	4,3	0,8	15	4,3	0,6
SK_1_a	13	4,2	0,6	17	4,3	0,8	15	4,1	0,5
SK_2_a	13	4,1	0,9	17	4,3	0,6	15	4,1	0,6
SK_3_a	13	4,1	0,6	17	4,1	0,5	14	4,2	0,6
SK_4_a	13	3,9	0,9	17	4,1	0,6	15	3,9	0,5
VF_1_a	13	4,6	0,8	17	5,2	1,0	15	4,3	0,5
VF_2_a	13	5,1	0,8	17	4,9	0,8	15	4,3	0,7
VF_3_a	13	5,2	0,7	17	5,1	0,9	15	4,8	0,7
VF_4_a	13	5,0	0,9	17	5,3	0,9	15	4,6	0,5
VF_5_a	13	4,8	1,0	17	5,1	0,9	15	4,5	0,6

Anhang

Führungskräfte T1 Messung Einzelitems	Workshopgruppe			Coachinggruppe			Kontrollgruppe		
	N	MW	Std.	N	MW	Std.	N	MW	Std.
VF_6_a	13	4,8	1,1	17	5,2	1,0	15	4,5	0,6
VF_7_a	13	4,9	1,2	17	5,2	1,0	15	4,5	0,5
oca1_a	13	4,3	0,5	17	4,5	0,6	15	4,3	0,7
oca2_a	13	4,5	0,7	17	4,2	0,7	15	4,4	0,6
oca3_a	13	4,0	0,7	17	4,1	0,8	15	4,2	0,8
oca4_a	13	4,3	0,6	17	4,1	0,8	15	4,3	0,9
oca5_a	13	3,8	0,9	17	3,8	1,0	15	4,1	0,7
occ1_a	13	3,9	1,4	17	4,1	1,3	15	3,5	1,2
occ2_a	13	3,2	1,2	17	3,9	1,3	15	3,5	1,2
occ3_a	13	1,7	0,6	17	2,5	1,7	15	2,3	1,3
occ4_a	13	3,5	1,1	17	2,9	1,3	15	3,1	1,4
ocn1_a	13	3,2	1,1	17	3,6	1,2	15	3,1	1,2
ocn2_a	13	2,7	1,1	17	2,5	1,1	15	2,9	1,3
ocn3_a	13	2,7	1,2	17	2,2	1,2	15	2,5	1,5
ocn4_a	13	2,2	1,1	17	2,1	1,1	15	2,4	1,3
ocn5_a	13	2,9	1,0	17	2,5	1,0	15	2,9	1,3
bca1_a	13	4,6	0,7	17	4,6	0,6	15	4,7	0,5
bca2_a	13	4,6	0,7	17	4,3	0,8	15	4,6	0,6
bca3_a	13	4,2	0,7	17	4,2	0,7	15	4,1	0,8
bca4_a	13	4,3	0,8	17	4,4	0,8	15	4,3	0,7
Bca5_a	13	4,1	0,6	17	4,4	0,7	15	4,2	0,9
Bca6_a	13	4,2	0,7	17	4,4	0,5	15	4,3	0,8
z_aufg1_a	13	4,0	0,6	17	4,5	0,6	15	4,3	0,6
z_aufg2_a	13	4,1	0,8	17	4,6	0,5	15	4,5	0,5
z_aufg3_a	13	4,2	0,6	17	4,6	0,6	15	4,3	0,5
z_klim1_a	13	3,6	0,8	17	4,2	0,7	15	3,9	0,8
z_klim2_a	13	4,3	0,6	17	4,5	0,6	15	4,3	0,5
z_klim3_a	13	4,2	0,8	17	4,4	0,7	15	4,1	0,9
z_stru1_a	13	3,6	0,8	17	3,5	1,0	15	3,2	0,8
z_stru2_a	13	3,6	0,9	17	3,3	1,0	15	3,3	0,9
z_tech1_a	13	3,0	1,2	17	3,6	1,1	15	3,3	1,0
z_tech2_a	13	3,8	0,7	17	3,8	1,1	15	4,0	0,8
z_tech3_a	13	3,8	0,6	17	4,2	1,0	15	4,3	0,5
z_tech4_a	13	4,1	0,5	17	4,1	1,1	15	4,1	0,6
z_so31_a	13	2,8	1,0	17	3,3	1,0	15	3,3	0,9
z_so33_a	13	3,5	0,9	17	3,8	1,0	15	3,9	0,6
z_qual1_a	13	3,8	0,7	17	3,8	0,9	15	4,1	0,7
z_qual2_a	13	3,7	0,8	17	3,5	0,8	15	3,7	0,9
z_füh1_a	11	3,6	0,7	17	3,4	0,9	15	3,6	0,6
z_sic1_a	13	4,4	0,5	17	4,5	0,6	15	4,7	0,5
z_eff1_a	13	3,5	0,8	17	3,4	1,0	15	3,6	0,9
z_azr1_a	13	3,4	1,0	17	4,0	0,9	15	3,8	0,9
z_pers1_a	13	2,2	0,8	17	3,3	1,2	15	2,6	1,5
g_zuf_a	13	3,9	0,8	17	4,1	0,7	14	3,8	0,6
Altr1_a	13	4,0	0,6	17	4,4	0,5	15	4,2	0,4
Altr2_a	13	3,7	0,8	17	4,0	0,8	15	3,9	0,7
Altr4_a	13	3,8	0,6	17	3,9	0,7	15	3,8	0,4
Court1_a	13	4,0	0,7	17	4,2	0,7	15	4,4	0,5
Court2_a	13	4,2	0,9	17	4,4	0,5	15	4,5	0,5
Court3_a	13	4,1	0,9	17	4,2	0,5	15	4,3	0,5
bel4_a	13	2,5	1,0	17	2,2	0,7	15	3,0	1,5
bel6_a	13	3,2	1,1	17	3,1	1,0	15	3,7	1,3
bel7_a	13	3,2	0,9	17	3,2	1,0	15	3,8	1,3
bel8_a	13	2,4	0,7	17	2,4	0,9	15	3,1	1,4
ger1_a	13	2,6	0,9	17	1,8	0,8	15	2,4	0,9

Anhang

Führungskräfte T1 Messung Einzelitems	Workshopgruppe			Coachinggruppe			Kontrollgruppe		
	N	MW	Std.	N	MW	Std.	N	MW	Std.
ger4_a	13	2,5	1,0	17	2,1	0,7	15	2,5	1,1
ger5_a	13	1,8	0,8	17	1,5	0,6	15	2,0	1,2
ger6_a	13	2,4	1,0	17	1,8	0,7	15	2,3	0,8
besch1_a	13	3,3	1,2	17	2,2	1,0	15	3,1	1,4
besch2_a	13	1,9	0,8	17	1,4	0,6	15	1,9	1,1
besch3_a	13	1,8	0,8	17	1,5	1,0	14	2,4	1,3
besch4_a	13	2,7	1,3	17	2,9	1,2	15	2,9	1,2
besch7_a	13	2,2	1,1	17	1,8	1,0	15	2,2	1,1
Bel_ZD_1_a	13	3,8	0,7	17	3,9	0,7	15	4,1	0,8
Bel_ZD_2_a	13	3,8	0,8	17	3,8	1,0	15	4,1	0,9
Bel_ZD_3_a	13	3,2	1,1	17	3,0	1,0	15	3,8	1,2
Bel_ZD_4_a	13	2,9	0,9	17	2,8	0,8	15	3,3	1,2
Bel_Ubr_3_a	13	3,6	0,8	17	3,3	1,1	15	3,9	1,0
Bel_mult_1_a	13	4,0	0,7	17	3,8	0,9	15	4,4	0,8
Bel_konfl_1_a	13	3,0	0,9	17	3,1	1,1	15	3,6	1,1
Bel_Ille_3_a	13	3,4	0,9	17	3,0	1,0	15	3,3	1,2

Anhang

Tab. 15: Führungskräfte T2 Messung Führungsfeedback Einzelitems deskriptiv (N: Anzahl, MW: Mittelwert, Std.: Standardabweichung) [Legende zu Variablen siehe Tab. 29]

Führungskräfte T2 Messung Einzelitems	Workshopgruppe			Coachinggruppe			Kontrollgruppe		
	N	MW	Std.	N	MW	Std.	N	MW	Std.
Ila1	13	3,9	0,6	17	3,8	0,7	15	3,5	0,8
Ila2	13	3,8	1,0	17	3,9	0,9	15	4,1	0,5
Ila3	13	3,8	0,7	17	3,9	0,7	15	3,6	0,6
IM4	13	3,8	0,7	17	3,9	0,7	15	4,0	0,4
IM3	13	3,6	0,7	17	3,7	0,5	15	3,5	0,5
IM2	13	4,1	0,6	17	3,8	0,9	15	3,6	0,6
IS1	13	4,2	0,6	17	4,5	0,5	15	4,1	0,6
IS3	13	3,9	0,8	17	3,9	0,8	15	3,6	0,6
IS4	13	3,6	0,5	17	3,9	0,7	15	3,6	0,5
IC1	13	3,8	0,6	17	4,1	0,7	15	4,1	0,5
IC2	13	3,9	0,9	17	3,9	0,7	15	3,9	0,5
IC4	13	4,2	0,8	17	4,3	0,6	15	4,3	0,6
AUS2	13	3,7	0,9	17	3,7	0,8	15	3,6	0,7
AUS3	13	3,8	0,8	17	3,4	0,7	15	3,7	0,7
AUS4	13	3,6	0,9	17	3,5	0,6	15	3,2	0,8
MBP1	13	2,6	0,9	17	2,4	0,7	15	2,3	0,5
MBP2	13	3,8	1,1	17	4,0	0,9	15	4,0	0,8
MBP4	13	2,4	0,8	17	2,4	1,0	15	2,2	0,8
EEF1	13	3,9	0,6	17	3,7	0,6	15	3,9	0,6
EEF2	13	3,7	0,6	17	3,5	0,8	15	3,4	0,5
EEF3	13	3,6	0,7	17	3,5	0,5	15	3,4	0,5
EFF1	13	4,3	0,6	17	4,2	0,7	15	3,9	0,6
EFF2	13	3,9	0,5	17	4,1	0,8	15	4,1	0,6
EFF3	13	4,2	0,7	16	3,7	0,6	15	3,9	0,6
EFF4	13	4,0	0,4	17	3,8	0,9	15	4,0	0,8
SAT1	13	3,7	0,6	17	3,8	0,6	15	3,7	0,6
SAT2	13	4,0	0,7	17	3,6	0,7	15	3,7	0,7
IF_SF_1	13	4,2	0,8	17	4,0	0,6	15	3,9	0,7
IF_SF_2	13	4,1	0,6	17	4,1	0,7	15	4,1	0,5
IF_SF_3	13	4,0	0,8	17	3,9	0,7	15	3,8	0,6
IF_PG_1	13	4,0	0,6	17	4,1	0,7	15	4,1	0,6
IF_PG_2	13	4,1	0,8	17	3,7	0,8	15	4,1	0,6
IF_PG_3	13	3,6	0,7	17	3,7	0,8	15	3,5	0,5
IF_FB_1	13	3,6	1,0	17	3,8	0,8	15	3,7	0,7
IF_FB_2	13	3,7	0,9	17	4,0	0,6	14	3,8	0,7
IF_FB_3	12	3,9	0,7	17	3,9	0,8	15	3,8	0,8
FK_1	13	4,0	0,6	17	4,2	0,8	15	4,3	0,5
FK_2	13	4,0	0,8	17	4,2	0,6	15	4,1	0,5
PK_1	13	4,4	0,7	17	4,5	0,5	15	4,4	0,6
PK_2	13	4,4	0,7	17	4,4	0,6	15	4,3	0,7
MK_1	13	3,9	0,6	17	3,8	0,8	15	3,8	0,4
MK_2	13	4,2	1,1	17	4,1	1,0	15	4,0	1,1
MK_3	13	3,8	0,6	17	3,7	0,8	15	3,6	0,8
MK_4	13	4,4	0,9	17	4,3	0,8	15	4,2	0,7
SK_1	13	4,3	0,6	17	4,0	0,7	15	4,2	0,6
SK_2	13	4,0	0,8	17	4,1	0,8	15	4,2	0,8
SK_3	13	4,0	0,7	17	4,0	0,7	15	4,2	0,6
SK_4	13	4,2	0,6	17	4,0	0,6	15	4,2	0,6
VF_1	13	4,2	0,4	17	4,8	0,8	15	4,5	0,7
VF_2	13	4,7	0,6	17	4,6	0,9	15	4,3	0,7
VF_3	13	4,8	0,7	17	4,9	1,2	15	4,8	0,8
VF_4	13	4,5	0,8	17	5,2	1,0	15	4,9	0,7
VF_5	13	4,6	0,9	17	5,0	1,1	15	4,7	0,7

Anhang

Führungskräfte T2 Messung Einzelitems	Workshopgruppe			Coachinggruppe			Kontrollgruppe		
	N	MW	Std.	N	MW	Std.	N	MW	Std.
VF_6	13	4,8	0,8	17	5,1	1,0	15	4,9	0,8
VF_7	13	4,5	0,7	17	4,9	1,1	15	4,5	0,5
oca1	13	4,3	0,8	17	4,4	0,6	15	4,5	0,5
oca2	13	4,2	0,9	17	3,9	1,0	15	4,5	0,7
oca3	13	4,1	0,6	17	3,8	1,0	15	4,2	0,6
oca4	13	4,0	0,7	17	4,0	0,9	15	4,3	0,6
oca5	13	3,8	0,9	17	3,6	0,9	15	4,2	0,7
occ1	13	3,5	1,7	17	4,1	1,0	15	3,5	1,4
occ2	13	3,4	1,4	17	3,7	1,3	15	3,5	1,2
occ3	13	2,5	1,2	17	2,2	1,5	15	1,9	1,3
occ4	13	3,5	1,3	17	3,1	1,2	15	3,1	1,4
ocn1	13	3,7	0,9	17	3,5	1,3	15	3,3	1,2
ocn2	13	3,2	1,1	17	2,6	1,1	15	3,0	1,3
ocn3	13	2,8	1,4	17	2,4	1,0	15	2,5	1,2
ocn4	13	2,8	0,9	17	2,4	1,1	15	2,2	1,1
ocn5	13	3,2	1,0	17	2,5	1,2	15	3,1	1,2
bca1	13	4,8	0,4	15	4,5	0,5	15	4,6	0,6
bca2	13	4,7	0,5	15	4,5	0,6	15	4,5	0,7
bca3	13	3,9	0,9	15	4,0	1,1	15	4,1	0,8
bca4	13	4,2	0,6	15	4,4	0,7	15	4,6	0,5
Bca5	13	4,2	0,6	15	4,3	0,9	15	4,4	0,5
Bca6	13	4,5	0,5	15	4,3	0,9	15	4,3	0,7
z_aufg1	13	4,3	0,5	15	4,3	0,7	15	4,1	0,7
z_aufg2	13	4,5	0,5	15	4,3	0,8	15	4,5	0,5
z_aufg3	13	4,2	0,6	15	4,6	0,6	15	4,3	0,6
z_klim1	13	3,5	0,9	15	3,8	0,9	15	3,9	0,8
z_klim2	13	4,2	0,6	15	4,3	0,8	15	4,4	0,5
z_klim3	13	4,2	0,4	15	4,1	1,0	14	3,9	0,9
z_stru1	13	3,5	0,5	15	3,1	1,0	15	3,4	1,0
z_stru2	13	3,2	0,8	15	3,1	1,4	15	3,3	1,1
z_tech1	13	2,8	1,3	15	3,5	1,3	15	3,5	1,2
z_tech2	13	3,6	0,9	15	3,8	1,1	15	3,5	0,7
z_tech3	13	3,9	0,8	15	3,8	1,1	15	4,1	0,9
z_tech4	13	3,8	0,9	15	3,8	1,1	15	3,8	0,9
z_so31	13	2,9	1,3	15	3,0	0,7	15	3,3	1,0
z_so33	12	3,3	1,0	15	3,3	0,8	14	3,8	1,0
z_qual1	13	3,6	1,0	15	3,5	0,6	15	4,0	0,9
z_qual2	13	3,2	0,9	15	3,1	1,1	15	3,5	1,0
z_füh1	12	3,8	0,5	15	3,1	0,9	15	3,6	0,6
z_sic1	13	4,2	0,7	15	4,3	0,5	15	4,5	0,5
z_eff1	13	3,4	0,8	15	3,3	1,0	15	3,5	0,7
z_azr1	13	3,7	0,8	15	3,7	0,7	15	3,5	1,0
z_pers1	13	2,4	0,7	15	3,3	1,3	15	2,5	1,2
g_zuf	12	3,9	0,5	14	3,9	0,7	15	4,0	0,5
Altr1	13	3,8	0,6	15	4,3	0,5	15	4,3	0,5
Altr2	13	3,8	0,8	15	3,9	0,9	15	4,1	0,7
Altr4	13	3,7	0,6	15	3,9	0,5	15	3,6	0,5
Court1	13	4,2	0,7	15	4,4	0,5	15	4,5	0,5
Court2	12	4,2	0,8	15	4,1	0,6	15	4,3	0,6
Court3	13	4,2	0,8	15	3,9	0,6	15	4,5	0,5
bel4	13	2,7	1,0	17	2,2	0,9	15	2,9	1,1
bel6	13	3,2	1,0	17	3,0	0,9	15	3,7	1,0
bel7	13	3,3	0,6	17	3,0	1,1	15	3,5	1,1
bel8	12	2,8	1,0	17	2,4	1,0	15	3,0	1,3
ger1	13	2,8	1,1	16	1,8	0,5	15	2,1	0,8

Anhang

Führungskräfte T2 Messung Einzelitems	Workshopgruppe			Coachinggruppe			Kontrollgruppe		
	N	MW	Std.	N	MW	Std.	N	MW	Std.
ger4	13	2,8	0,7	17	1,9	0,7	15	2,6	0,8
ger5	13	2,3	0,9	17	1,6	0,8	15	2,1	1,2
ger6	13	2,7	1,0	17	1,6	0,6	15	2,1	0,9
besch1	13	2,9	1,2	17	1,9	1,0	15	3,1	1,4
besch2	13	2,1	1,0	17	1,5	0,5	15	2,0	0,9
besch3	13	2,1	0,8	17	1,5	0,6	15	1,9	1,2
besch4	13	3,2	1,2	17	2,6	1,1	15	3,0	1,3
besch7	13	2,2	1,1	17	1,9	1,0	14	2,1	1,2
Bel_ZD_1	13	4,2	0,6	17	3,9	0,8	15	4,3	0,7
Bel_ZD_2	13	3,8	0,8	17	3,9	0,9	15	4,2	0,9
Bel_ZD_3	13	3,4	1,2	17	3,2	1,0	15	3,3	1,3
Bel_ZD_4	13	3,0	0,9	17	2,6	1,0	15	3,5	1,1
Bel_Ubr_3	13	3,7	0,9	17	3,7	1,2	15	3,8	0,9
Bel_mult_1	13	4,2	0,7	17	3,9	1,0	15	4,5	0,7
Bel_konfl_1	13	3,2	1,0	17	3,1	1,2	15	3,4	1,4
Bel_ille_3	13	3,2	0,8	17	2,9	0,9	15	3,4	1,1

Anhang

Tab. 16: Mitarbeiter T0 Messung Führungsfeedback Einzelitems deskriptiv (N: Anzahl, MW: Mittelwert, Std.: Standardabweichung) [Legende zu Variablen siehe Tab. 29]

Mitarbeiter T0 Messung Einzelitems	Workshopgruppe			Coachinggruppe			Kontrollgruppe		
	N	MW	Std.	N	MW	Std.	N	MW	Std.
Ila1	163	3,8	1,0	257	3,6	1,2	186	3,7	1,1
Ila2	165	3,8	1,0	262	3,6	1,1	193	3,7	1,0
Ila3	166	3,7	1,1	266	3,6	1,1	192	3,7	1,0
IM2	165	3,7	1,0	263	3,6	1,0	191	3,6	1,0
IM3	164	3,5	1,1	264	3,3	1,2	186	3,5	1,0
IM4	164	3,9	0,9	261	3,8	1,0	189	3,9	0,8
IS1	165	3,9	1,0	265	3,8	1,1	189	3,8	1,0
IS3	166	3,6	1,1	264	3,5	1,1	189	3,5	0,9
IS4	160	3,9	0,9	252	3,7	1,0	187	3,8	0,9
IC1	166	3,8	1,1	264	3,7	1,1	192	3,8	1,0
IC2	165	3,5	1,2	262	3,4	1,2	188	3,5	1,1
IC4	166	3,9	1,2	265	3,9	1,1	193	4,0	1,0
AUS2	160	3,4	1,2	262	3,3	1,2	189	3,3	1,1
AUS3	163	3,3	1,1	262	3,2	1,2	189	3,2	1,0
AUS4	164	3,5	1,2	263	3,4	1,2	189	3,4	1,1
MBP1	165	2,1	0,9	263	2,3	1,1	190	2,1	1,0
MBP2	166	2,0	0,9	263	2,0	1,0	191	1,9	0,9
MBP4	166	2,1	1,1	259	2,2	1,0	188	2,1	1,1
EEF1	165	3,4	1,1	262	3,3	1,2	188	3,4	1,1
EEF2	162	3,4	1,1	262	3,3	1,1	187	3,4	1,1
EEF3	165	3,3	1,0	261	3,1	1,1	189	3,2	1,0
EFF1	163	3,5	1,2	257	3,4	1,2	185	3,5	1,1
EFF2	166	3,7	1,1	261	3,7	1,1	192	3,6	1,1
EFF3	165	4,0	1,1	262	3,8	1,1	188	3,9	1,0
EFF4	166	3,9	1,1	266	3,8	1,1	190	3,9	1,1
SAT1	166	3,7	1,1	264	3,6	1,1	190	3,7	1,0
SAT2	166	3,7	1,2	265	3,6	1,2	191	3,5	1,0
IF_SF_1	167	3,8	1,1	266	3,6	1,0	191	3,9	0,9
IF_SF_2	167	4,0	1,0	268	3,9	1,0	192	4,0	0,9
IF_SF_3	167	3,6	1,1	266	3,5	1,1	189	3,7	1,0
IF_PG_1	167	3,8	1,1	268	3,8	1,0	189	3,8	1,0
IF_PG_2	167	3,7	1,0	265	3,6	1,1	190	3,6	1,0
IF_PG_3	165	3,4	1,1	264	3,4	1,1	190	3,4	1,1
IF_FB_1	167	3,6	1,1	266	3,6	1,2	189	3,6	1,1
IF_FB_2	166	3,7	1,0	262	3,6	1,1	190	3,7	1,0
IF_FB_3	167	3,7	1,0	265	3,6	1,1	189	3,7	1,0
FK_1	167	3,9	1,1	268	3,9	1,0	192	4,0	1,0
FK_2	167	3,9	0,9	265	4,0	0,9	193	4,0	0,9
PK_1	167	4,0	1,0	265	4,1	0,9	193	4,1	0,9
PK_2	165	3,6	1,1	260	3,6	1,1	191	3,6	1,1
MK_1	166	3,8	1,0	268	3,7	1,0	190	3,8	0,9
MK_2	166	4,0	1,1	266	3,8	1,1	191	4,0	1,1
MK_3	165	3,9	1,0	265	3,8	1,0	191	3,8	1,0
MK_4	164	4,0	1,0	261	4,0	1,0	192	3,9	0,9
SK_1	167	3,7	1,1	262	3,7	1,2	190	3,6	1,1
SK_2	167	3,8	1,1	264	3,8	1,0	192	3,9	1,0
SK_3	167	3,8	1,1	267	3,7	1,1	190	3,8	1,0
SK_4	165	3,7	1,1	266	3,8	1,2	193	3,8	1,0
oca1	167	4,3	0,8	267	4,0	1,0	194	4,1	0,9
oca2	167	3,9	1,0	269	3,5	1,3	194	3,8	1,0
oca3	166	3,8	0,9	268	3,4	1,1	192	3,8	1,0
oca4	167	3,8	1,0	269	3,4	1,2	193	3,8	1,0
oca5	167	3,7	1,0	268	3,3	1,2	191	3,7	1,0

Anhang

Mitarbeiter T0 Messung Einzelitems	Workshopgruppe			Coachinggruppe			Kontrollgruppe		
	N	MW	Std.	N	MW	Std.	N	MW	Std.
occ1	167	4,0	1,2	268	3,8	1,2	193	3,9	1,1
occ2	167	3,7	1,3	269	3,5	1,2	192	3,4	1,3
occ3	166	2,6	1,3	268	2,3	1,3	192	2,3	1,3
occ4	166	3,1	1,2	266	2,6	1,3	194	2,9	1,4
ocn1	165	3,1	1,3	266	2,8	1,2	190	3,2	1,4
ocn2	166	2,8	1,2	269	2,3	1,2	193	2,7	1,3
ocn3	165	2,1	1,1	267	1,8	1,0	193	2,1	1,2
ocn4	163	2,9	1,3	266	2,6	1,3	192	2,8	1,3
ocn5	166	2,3	1,1	265	2,1	1,1	192	2,4	1,3
bca1	167	4,5	0,8	269	4,3	0,9	193	4,4	0,8
bca2	167	4,4	0,8	269	4,1	1,0	192	4,3	0,9
bca3	167	3,9	1,0	269	3,7	1,1	192	3,9	1,0
bca4	167	4,2	0,9	269	3,9	1,1	192	4,0	1,1
Bca5	167	4,1	0,8	269	4,0	0,9	192	4,1	0,9
Bca6	167	4,3	0,8	269	4,2	0,9	193	4,3	0,8
z_aufg1	166	4,1	0,8	265	4,0	0,9	188	4,1	0,7
z_aufg2	167	4,5	0,6	268	4,5	0,6	192	4,4	0,6
z_aufg3	166	4,1	0,8	269	4,1	0,8	189	4,1	0,8
z_klim1	166	3,8	0,9	269	3,7	1,0	192	3,8	0,9
z_klim2	166	4,4	0,7	269	4,2	0,8	192	4,4	0,7
z_klim3	167	4,1	0,8	267	4,0	0,9	192	4,1	0,8
z_stru1	165	3,5	1,0	268	3,3	1,0	193	3,6	1,0
z_stru2	165	3,1	1,0	268	3,0	1,1	190	3,1	1,0
z_tech1	166	3,1	1,1	269	3,2	1,3	192	3,0	1,2
z_tech2	166	3,4	1,0	266	3,3	1,2	191	3,4	1,0
z_tech3	165	3,8	0,9	265	3,8	0,9	191	3,8	0,8
z_tech4	165	3,7	0,9	263	3,7	1,0	191	3,7	0,8
z_so1	167	2,7	1,1	266	2,7	1,1	190	2,6	1,1
z_so3	164	3,4	0,9	266	3,3	1,0	188	3,1	1,0
z_qual1	166	3,5	1,0	267	3,5	1,0	192	3,5	1,0
z_qual2	163	3,0	1,0	268	2,8	1,0	192	2,9	1,0
z_füh1	161	3,3	1,0	266	3,1	1,0	188	3,3	1,0
z_sic1	165	4,1	0,9	269	4,1	0,9	192	4,2	0,8
z_eff1	166	3,5	0,9	268	3,5	0,9	191	3,5	0,9
z_azr1	166	3,4	1,0	267	3,2	1,1	191	3,2	1,1
z_pers1	167	2,3	1,0	269	2,4	1,3	193	2,1	1,1
g_zuf	167	3,7	0,8	267	3,6	0,9	190	3,6	0,8
Altr1	167	3,2	0,8	267	3,2	0,8	190	3,3	0,8
Altr2	166	2,8	0,8	266	2,9	0,8	190	2,9	0,9
Altr4	165	3,3	0,8	265	3,3	0,7	191	3,3	0,7
Court1	167	3,9	0,7	269	3,8	0,8	191	4,1	0,7
Court2	167	4,1	0,7	269	4,1	0,7	191	4,2	0,6
Court3	167	4,2	0,8	268	4,0	0,8	191	4,3	0,7
bel4	168	2,5	1,1	268	2,5	1,0	191	2,7	1,2
bel6	168	2,9	0,9	269	2,7	1,0	191	3,1	1,0
bel7	168	3,0	1,0	269	2,8	1,0	191	3,3	1,0
bel8	168	2,2	1,0	269	2,1	1,1	191	2,5	1,1
ger1	168	2,5	1,0	268	2,3	1,0	190	2,5	1,1
ger4	168	2,4	1,0	267	2,3	1,0	191	2,4	1,1
ger5	167	2,2	1,0	269	2,0	1,0	191	2,1	1,1
ger6	168	2,4	1,0	269	2,2	1,0	191	2,3	1,0
besch1	168	3,2	1,2	269	3,0	1,3	191	3,4	1,2
besch2	166	1,9	1,0	269	1,9	1,0	192	2,1	1,1
besch3	167	2,2	1,2	269	2,1	1,1	194	2,3	1,2
besch4	167	2,9	1,3	268	3,0	1,2	193	3,2	1,3

Anhang

Mitarbeiter T0 Messung Einzelitems	Workshopgruppe			Coachinggruppe			Kontrollgruppe		
	N	MW	Std.	N	MW	Std.	N	MW	Std.
besch7	167	2,4	1,2	269	2,3	1,1	193	2,5	1,2
Bel_ZD_1	165	3,9	0,8	267	3,6	0,9	194	4,1	0,9
Bel_ZD_2	167	4,0	0,8	268	3,6	1,0	194	4,2	0,9
Bel_ZD_3	167	3,2	1,0	269	3,0	1,0	194	3,5	1,1
Bel_ZD_4	166	3,2	1,0	267	3,1	1,1	193	3,5	1,1
Bel_Ubr_3	166	3,3	0,9	268	3,3	0,9	194	3,5	1,0
Bel_mult_1	166	3,9	1,0	267	3,8	0,9	193	4,1	0,9
Bel_konfl_1	166	3,0	1,0	265	2,8	1,0	192	3,1	1,1
Bel_Ille_3	166	3,2	1,1	265	3,0	1,1	193	3,2	1,2

Anhang

Tab. 17: Mitarbeiter T1 Messung Führungsfeedback Einzelitems deskriptiv (N: Anzahl, MW: Mittelwert, Std.: Standardabweichung) [Legende zu Variablen siehe Tab. 29]

Mitarbeiter T1 Messung Einzelitems	Workshopgruppe			Coachinggruppe			Kontrollgruppe		
	N	MW	Std.	N	MW	Std.	N	MW	Std.
Ila1	141	3,7	1,1	237	3,6	1,2	176	3,6	1,1
Ila2	143	3,7	1,0	237	3,6	1,0	176	3,6	1,1
Ila3	142	3,6	1,1	239	3,6	1,1	177	3,6	1,0
IM2	143	3,6	1,0	238	3,7	1,0	176	3,6	1,0
IM3	143	3,4	1,0	236	3,3	1,1	172	3,5	0,9
IM4	141	3,8	1,0	234	3,9	0,9	175	3,8	0,9
IS1	143	3,8	1,0	238	3,8	1,1	178	3,6	1,0
IS3	140	3,4	1,1	236	3,5	1,0	178	3,5	1,0
IS4	138	3,8	1,0	231	3,7	0,9	176	3,7	0,9
IC1	142	3,7	1,1	239	3,8	1,0	177	3,7	0,9
IC2	143	3,4	1,2	238	3,5	1,1	178	3,4	1,0
IC4	143	3,9	1,1	239	4,0	1,0	176	3,8	1,1
AUS2	142	3,2	1,1	236	3,2	1,2	175	3,3	1,1
AUS3	143	3,2	1,1	235	3,3	1,1	175	3,2	1,0
AUS4	142	3,4	1,1	237	3,4	1,1	177	3,4	1,1
MBP1	143	2,3	1,1	235	2,3	1,1	177	2,2	1,0
MBP2	142	2,0	1,1	236	1,9	1,0	177	1,9	1,0
MBP4	141	2,3	1,1	234	2,2	1,0	178	2,1	1,0
EEF1	142	3,4	1,2	235	3,3	1,1	173	3,4	1,1
EEF2	142	3,3	1,1	232	3,3	1,1	174	3,3	1,0
EEF3	140	3,2	1,1	233	3,2	1,0	177	3,3	1,0
EFF1	140	3,4	1,2	236	3,3	1,2	174	3,3	1,1
EFF2	143	3,5	1,2	237	3,7	1,1	177	3,6	1,0
EFF3	142	3,8	1,2	239	3,7	1,2	177	3,7	1,1
EFF4	143	3,7	1,2	236	3,9	1,1	176	3,8	1,1
SAT1	143	3,5	1,1	239	3,7	1,1	178	3,5	1,0
SAT2	141	3,5	1,2	236	3,5	1,2	178	3,4	1,1
IF_SF_1	142	3,8	1,1	238	3,6	1,0	176	3,8	0,9
IF_SF_2	142	4,0	1,0	238	3,8	1,0	177	3,9	0,9
IF_SF_3	141	3,6	1,1	234	3,5	1,0	177	3,7	1,0
IF_PG_1	142	3,7	1,1	237	3,8	1,0	176	3,8	1,0
IF_PG_2	142	3,6	1,1	233	3,5	1,1	177	3,7	1,0
IF_PG_3	141	3,4	1,1	235	3,4	1,1	176	3,3	1,1
IF_FB_1	143	3,6	1,2	237	3,6	1,2	175	3,5	1,2
IF_FB_2	143	3,6	1,1	234	3,5	1,1	176	3,6	1,0
IF_FB_3	143	3,6	1,0	235	3,5	1,1	177	3,6	1,0
FK_1	143	3,8	1,1	237	3,8	1,0	177	3,9	1,0
FK_2	143	3,9	0,9	236	3,8	0,9	177	3,9	0,8
PK_1	143	4,0	0,9	237	4,1	0,9	177	4,0	0,9
PK_2	143	3,5	1,2	233	3,6	1,2	175	3,5	1,1
MK_1	142	3,7	1,0	233	3,7	1,0	177	3,8	0,9
MK_2	143	3,9	1,2	237	3,9	1,1	176	4,0	1,0
MK_3	143	3,8	1,0	236	3,7	1,0	177	3,7	1,0
MK_4	142	3,9	1,0	234	4,0	1,0	176	3,8	1,0
SK_1	142	3,6	1,2	235	3,6	1,2	173	3,5	1,2
SK_2	141	3,7	1,1	236	3,8	1,1	177	3,7	1,0
SK_3	142	3,6	1,1	238	3,7	1,1	176	3,7	1,0
SK_4	142	3,5	1,2	239	3,7	1,2	176	3,6	1,2
VF_1	139	4,4	1,2	223	4,4	1,2	167	4,3	1,1
VF_2	139	4,4	1,3	222	4,4	1,2	168	4,2	1,2
VF_3	139	4,4	1,3	222	4,5	1,4	168	4,4	1,2
VF_4	139	4,4	1,3	221	4,5	1,3	168	4,3	1,3
VF_5	139	4,4	1,2	221	4,6	1,2	167	4,4	1,2

Anhang

Mitarbeiter T1 Messung Einzelitems	Workshopgruppe			Coachinggruppe			Kontrollgruppe		
	N	MW	Std.	N	MW	Std.	N	MW	Std.
VF_6	138	4,3	1,3	221	4,4	1,3	167	4,3	1,1
VF_7	139	4,4	1,3	217	4,6	1,3	167	4,3	1,2
oca1	141	4,0	0,9	238	3,9	1,1	178	3,9	1,0
oca2	142	3,4	1,2	239	3,3	1,3	177	3,6	1,1
oca3	142	3,5	1,0	236	3,3	1,2	177	3,6	1,1
oca4	143	3,5	1,1	239	3,3	1,2	178	3,6	1,0
oca5	143	3,3	1,0	238	3,3	1,2	177	3,4	1,1
occ1	142	3,6	1,3	238	3,6	1,3	178	3,6	1,3
occ2	141	3,4	1,4	237	3,4	1,3	178	3,3	1,3
occ3	141	2,4	1,3	237	2,1	1,2	177	2,3	1,3
occ4	142	2,6	1,3	235	2,5	1,2	178	2,7	1,3
ocn1	142	2,9	1,2	237	2,8	1,2	177	2,9	1,3
ocn2	142	2,5	1,2	237	2,3	1,1	177	2,5	1,2
ocn3	142	2,0	1,0	236	1,8	1,0	175	2,0	1,2
ocn4	141	3,0	1,3	239	2,9	1,2	172	3,1	1,1
ocn5	141	2,2	1,1	239	2,1	1,1	172	2,4	1,2
bca1	142	4,2	0,8	239	4,2	0,9	173	4,3	0,8
bca2	142	4,1	0,9	238	4,0	1,0	173	4,2	1,0
bca3	141	3,7	1,0	237	3,6	1,2	171	3,8	1,0
bca4	142	4,0	1,0	239	3,9	1,1	173	4,0	1,0
Bca5	142	3,9	1,0	239	4,0	1,0	173	4,1	0,9
Bca6	142	4,0	0,9	239	4,1	0,9	172	4,2	0,8
z_aufg1	141	3,9	0,7	237	3,9	0,9	168	4,0	0,8
z_aufg2	142	4,3	0,7	239	4,4	0,6	174	4,4	0,6
z_aufg3	142	3,9	0,9	239	4,1	0,9	172	4,1	0,8
z_klim1	139	3,5	1,1	238	3,6	1,1	174	3,5	1,0
z_klim2	142	4,2	0,8	239	4,2	0,8	174	4,2	0,7
z_klim3	141	4,0	0,9	236	3,9	0,9	172	3,9	0,9
z_stru1	141	3,4	1,0	239	3,3	1,0	172	3,4	1,0
z_stru2	142	3,0	1,0	237	2,9	1,1	172	3,1	1,0
z_tech1	142	3,0	1,2	237	3,1	1,3	174	3,0	1,1
z_tech2	141	3,3	1,0	238	3,2	1,2	172	3,4	1,0
z_tech3	140	3,7	0,8	238	3,7	1,0	172	3,7	0,9
z_tech4	140	3,7	0,8	237	3,6	1,1	172	3,6	0,9
z_soz1	142	2,5	1,0	238	2,5	1,1	173	2,5	1,0
z_soz3	142	3,3	0,9	237	3,1	1,1	172	3,1	1,0
z_qual1	141	3,5	1,0	237	3,6	1,2	172	3,6	0,9
z_qual2	140	2,7	1,0	237	2,8	1,1	170	2,9	0,9
z_füh1	139	3,3	0,9	231	3,0	1,1	166	3,2	1,0
z_sic1	141	4,0	0,8	237	4,1	0,8	171	4,2	0,7
z_eff1	142	3,5	0,9	239	3,3	1,0	169	3,4	0,8
z_azr1	141	3,3	1,1	238	3,1	1,1	170	3,0	1,0
z_pers1	141	2,1	1,0	237	2,4	1,2	171	2,3	1,2
g_zuf	140	3,5	0,9	233	3,5	0,9	165	3,6	0,8
Altr1	142	3,2	0,8	238	3,1	0,7	171	3,3	0,8
Altr2	142	3,0	0,9	235	2,8	0,9	172	3,0	0,8
Altr4	140	3,3	0,7	235	3,2	0,7	170	3,3	0,7
Court1	142	4,0	0,7	237	3,9	0,8	171	3,8	0,8
Court2	142	4,2	0,7	238	4,1	0,7	170	4,1	0,6
Court3	142	4,2	0,7	237	4,1	0,7	170	4,2	0,7
bel4	142	2,7	1,1	241	2,3	1,0	178	2,6	1,1
bel6	143	2,9	1,0	241	2,7	1,0	178	3,1	1,0
bel7	143	2,9	1,0	241	2,8	1,1	178	3,2	1,0
bel8	143	2,2	1,1	241	2,1	1,0	178	2,4	1,1
ger1	143	2,4	1,0	241	2,3	1,0	177	2,4	0,9

Anhang

Mitarbeiter T1 Messung Einzelitems	Workshopgruppe			Coachinggruppe			Kontrollgruppe		
	N	MW	Std.	N	MW	Std.	N	MW	Std.
ger4	143	2,4	1,0	241	2,2	0,9	176	2,5	1,0
ger5	143	2,2	1,1	240	1,9	1,0	178	2,1	1,0
ger6	142	2,4	1,0	241	2,2	1,0	178	2,3	0,9
besch1	143	3,2	1,2	241	2,9	1,3	178	3,2	1,3
besch2	143	2,0	1,0	240	1,8	1,0	178	1,9	1,0
besch3	142	2,2	1,1	241	2,0	1,3	178	2,2	1,2
besch4	143	3,1	1,2	241	2,8	1,3	178	2,9	1,3
besch7	143	2,5	1,1	241	2,2	1,1	177	2,4	1,2
Bel_ZD_1	143	3,8	0,8	241	3,7	0,9	178	4,0	0,9
Bel_ZD_2	143	3,9	0,9	239	3,7	1,0	178	3,9	0,9
Bel_ZD_3	143	3,1	1,0	237	3,1	1,1	176	3,3	1,1
Bel_ZD_4	143	3,2	1,0	241	3,0	1,1	178	3,2	1,1
Bel_Ubr_3	142	3,3	0,9	240	3,3	1,0	178	3,3	1,0
Bel_mult_1	143	3,9	0,9	241	3,8	1,0	178	4,0	1,0
Bel_konfl_1	142	3,0	1,0	241	2,8	1,1	178	3,0	1,0
Bel_Ille_3	143	3,3	1,0	241	3,0	1,1	177	3,1	1,1

Anhang

Tab. 18: Mitarbeiter T2 Messung Führungsfeedback Einzelitems deskriptiv (N: Anzahl, MW: Mittelwert, Std.: Standardabweichung) [Legende zu Variablen siehe Tab. 29]

Mitarbeiter T2 Messung Einzelitems	Workshopgruppe			Coachinggruppe			Kontrollgruppe		
	N	MW	Std.	N	MW	Std.	N	MW	Std.
Ila1	122	3,8	1,1	187	3,5	1,2	146	3,7	1,1
Ila2	125	3,7	1,0	191	3,4	1,0	148	3,6	1,1
Ila3	125	3,6	1,0	192	3,5	1,1	150	3,9	2,8
IM2	125	3,7	0,9	192	3,5	1,0	150	3,5	1,0
IM3	125	3,5	1,0	193	3,3	1,1	149	3,4	0,9
IM4	125	3,9	0,9	191	3,8	0,9	149	3,8	0,9
IS1	125	3,8	1,1	193	3,7	1,1	149	3,8	1,0
IS3	125	3,6	1,1	192	3,5	1,1	149	3,6	1,0
IS4	125	3,8	0,9	189	3,7	1,0	148	3,8	0,9
IC1	125	3,8	1,0	193	3,7	1,0	150	3,8	0,9
IC2	124	3,6	1,1	192	3,5	1,1	148	3,6	1,1
IC4	125	4,0	1,0	193	3,8	1,1	150	3,8	1,1
AUS2	122	3,5	1,1	190	3,2	1,3	149	3,4	1,1
AUS3	122	3,3	1,1	191	3,2	1,2	150	3,3	1,1
AUS4	123	3,5	1,0	192	3,4	1,2	150	3,4	1,1
MBP1	125	2,3	1,1	192	2,5	1,1	150	2,2	1,0
MBP2	124	2,0	1,0	192	2,2	1,1	148	2,0	1,0
MBP4	124	2,2	1,0	192	2,3	1,1	150	2,1	1,0
EEF1	124	3,4	1,1	193	3,3	1,2	150	3,5	1,1
EEF2	123	3,3	1,0	189	3,3	1,1	149	3,4	1,0
EEF3	124	3,3	1,0	189	3,1	1,1	149	3,3	1,1
EFF1	123	3,5	1,1	189	3,3	1,2	148	3,4	1,1
EFF2	125	3,6	1,2	193	3,6	1,1	149	3,6	1,1
EFF3	125	3,8	1,1	193	3,6	1,2	150	3,8	1,1
EFF4	125	3,8	1,1	194	3,7	1,2	149	3,7	1,1
SAT1	124	3,6	1,0	192	3,5	1,1	150	3,6	1,0
SAT2	125	3,4	1,1	194	3,5	1,2	150	3,5	1,0
IF_SF_1	124	3,7	1,0	191	3,5	1,0	148	3,7	0,9
IF_SF_2	124	3,9	0,9	193	3,8	1,0	149	4,0	0,9
IF_SF_3	124	3,6	1,0	192	3,5	1,1	149	3,7	1,0
IF_PG_1	124	3,7	1,0	193	3,7	1,1	149	3,8	1,0
IF_PG_2	124	3,6	1,0	192	3,6	1,1	149	3,7	1,1
IF_PG_3	124	3,5	1,0	193	3,4	1,2	148	3,5	1,1
IF_FB_1	124	3,5	1,0	193	3,6	1,2	149	3,5	1,1
IF_FB_2	124	3,6	1,0	193	3,5	1,1	149	3,6	1,1
IF_FB_3	124	3,6	1,0	191	3,5	1,1	149	3,7	1,0
FK_1	124	3,9	0,9	194	3,8	1,0	149	3,9	0,9
FK_2	123	3,9	0,9	191	3,8	0,9	149	3,9	0,9
PK_1	124	4,0	0,9	192	4,0	0,9	149	3,9	1,0
PK_2	123	3,6	1,1	193	3,5	1,2	148	3,5	1,1
MK_1	124	3,7	1,0	192	3,6	1,1	149	3,7	1,0
MK_2	124	3,8	1,1	194	3,9	1,1	147	3,9	1,1
MK_3	124	3,8	0,9	190	3,7	1,0	148	3,8	1,0
MK_4	124	3,9	1,0	192	3,9	1,0	148	3,9	1,1
SK_1	124	3,6	1,2	193	3,5	1,2	146	3,5	1,1
SK_2	123	3,7	1,0	190	3,7	1,1	149	3,7	1,0
SK_3	124	3,7	1,1	193	3,6	1,2	149	3,7	1,1
SK_4	124	3,7	1,1	193	3,6	1,2	148	3,7	1,1
VF_1	122	4,5	1,2	183	4,2	1,2	139	4,4	1,1
VF_2	122	4,6	1,2	183	4,2	1,3	139	4,3	1,2
VF_3	119	4,5	1,3	183	4,4	1,3	139	4,3	1,2
VF_4	120	4,6	1,3	184	4,4	1,3	139	4,4	1,3
VF_5	121	4,7	1,2	183	4,4	1,2	139	4,4	1,3

Anhang

Mitarbeiter T2 Messung Einzelitems	Workshopgruppe			Coachinggruppe			Kontrollgruppe		
	N	MW	Std.	N	MW	Std.	N	MW	Std.
VF_6	121	4,6	1,3	183	4,4	1,3	139	4,3	1,2
VF_7	121	4,6	1,3	183	4,4	1,3	139	4,4	1,3
oca1	125	3,9	1,0	191	3,9	1,1	148	3,9	1,0
oca2	125	3,4	1,2	192	3,3	1,3	148	3,4	1,2
oca3	125	3,5	1,0	191	3,4	1,2	148	3,4	1,0
oca4	124	3,4	1,1	192	3,3	1,3	148	3,4	1,1
oca5	124	3,4	1,0	192	3,2	1,2	147	3,4	1,1
occ1	125	3,8	1,2	192	3,8	1,2	148	3,6	1,3
occ2	124	3,5	1,3	191	3,5	1,2	146	3,5	1,3
occ3	125	2,2	1,2	189	2,3	1,3	149	2,3	1,3
occ4	125	2,7	1,2	193	2,6	1,3	148	3,0	1,3
ocn1	125	2,8	1,2	190	2,9	1,2	147	3,1	1,3
ocn2	124	2,5	1,2	191	2,4	1,2	148	2,5	1,2
ocn3	124	1,9	1,0	191	1,9	1,1	149	2,2	1,2
ocn4	125	2,9	1,2	190	2,8	1,2	148	3,1	1,2
ocn5	125	2,4	1,1	190	2,3	1,2	149	2,5	1,2
bca1	125	4,3	0,8	192	4,2	0,9	149	4,3	0,8
bca2	125	4,2	1,0	191	4,0	0,9	149	4,2	0,8
bca3	125	3,8	1,0	192	3,6	1,1	148	3,8	1,1
bca4	125	4,0	1,0	191	3,9	1,0	148	4,0	1,0
Bca5	125	4,0	0,9	191	3,9	0,9	149	4,0	0,9
Bca6	125	4,1	0,9	191	4,0	0,9	148	4,2	0,8
z_aufg1	125	3,9	0,9	191	3,8	0,8	148	4,0	0,7
z_aufg2	125	4,3	0,7	191	4,4	0,6	149	4,3	0,6
z_aufg3	125	3,9	0,9	192	4,0	0,9	149	4,1	0,8
z_klim1	125	3,7	1,1	190	3,7	1,0	149	3,6	1,0
z_klim2	125	4,2	0,8	192	4,2	0,7	149	4,2	0,7
z_klim3	125	4,0	1,0	192	3,9	0,9	149	3,9	1,0
z_stru1	124	3,3	1,1	190	3,2	1,0	148	3,4	1,0
z_stru2	124	3,0	1,0	190	2,9	1,1	148	3,1	1,0
z_tech1	125	2,8	1,1	192	3,1	1,3	149	2,9	1,2
z_tech2	125	3,2	1,0	190	3,4	1,1	149	3,2	1,0
z_tech3	124	3,6	0,9	190	3,6	1,0	149	3,7	0,9
z_tech4	124	3,5	0,9	189	3,6	1,0	148	3,5	1,0
z_soz1	125	2,5	1,0	190	2,7	1,1	149	2,4	1,0
z_soz3	125	3,1	1,0	190	3,2	1,0	147	3,1	1,1
z_qual1	125	3,4	1,1	191	3,6	0,9	149	3,6	1,0
z_qual2	121	2,8	1,1	189	2,8	1,0	148	3,0	1,0
z_füh1	124	3,3	1,0	185	3,1	1,0	144	3,1	1,0
z_sic1	124	4,1	0,9	191	4,1	0,8	147	4,1	0,7
z_eff1	125	3,4	1,0	189	3,4	0,9	148	3,4	0,8
z_azr1	123	3,2	1,2	189	3,0	1,1	148	3,1	1,0
z_pers1	124	2,3	1,1	190	2,4	1,2	149	2,2	1,1
g_zuf	122	3,5	0,9	189	3,5	0,9	143	3,5	0,9
Altr1	125	3,2	0,8	191	3,1	0,7	149	3,3	0,8
Altr2	125	3,0	0,8	190	2,8	0,8	148	3,1	0,9
Altr4	124	3,2	0,6	189	3,3	0,7	146	3,3	0,8
Court1	124	4,0	0,7	191	3,8	0,8	148	4,0	0,7
Court2	125	4,1	0,7	191	3,9	0,7	148	4,1	0,7
Court3	125	4,2	0,6	190	4,0	0,7	149	4,2	0,7
bel4	126	2,7	1,1	193	2,4	1,1	149	2,8	1,2
bel6	126	2,8	1,0	193	2,7	1,0	150	3,0	1,1
bel7	126	2,8	1,0	192	2,8	1,0	150	3,1	1,1
bel8	126	2,1	0,9	193	2,1	1,1	149	2,4	1,3
ger1	126	2,5	1,0	193	2,2	1,0	148	2,5	1,1

Anhang

Mitarbeiter T2 Messung Einzelitems	Workshopgruppe			Coachinggruppe			Kontrollgruppe		
	N	MW	Std.	N	MW	Std.	N	MW	Std.
ger4	126	2,4	1,0	193	2,4	1,0	149	2,5	1,1
ger5	126	2,2	1,1	193	1,9	0,9	148	2,2	1,1
ger6	126	2,5	1,0	192	2,2	0,9	149	2,3	1,1
besch1	126	3,3	1,2	193	2,8	1,3	149	3,2	1,4
besch2	126	1,9	0,9	192	1,8	1,0	149	2,2	1,1
besch3	126	2,0	1,1	193	2,0	1,1	148	2,3	1,3
besch4	126	3,0	1,2	193	2,7	1,2	150	3,2	1,3
besch7	126	2,5	1,2	193	2,2	1,1	149	2,4	1,2
Bel_ZD_1	126	3,8	0,8	191	3,7	0,9	149	4,0	0,8
Bel_ZD_2	126	3,9	0,9	192	3,6	1,0	149	4,0	0,9
Bel_ZD_3	126	3,0	1,1	193	3,1	1,0	147	3,4	1,1
Bel_ZD_4	126	3,1	1,1	193	3,1	1,1	147	3,3	1,0
Bel_Ubr_3	126	3,2	1,0	192	3,2	0,9	147	3,5	0,9
Bel_mult_1	126	3,8	1,0	192	3,7	1,0	148	4,1	0,9
Bel_konfl_1	125	3,1	1,0	192	2,9	1,0	148	3,1	1,0
Bel_Ille_3	126	3,2	1,1	193	3,1	1,1	148	3,2	1,1

Anhang

Tab. 19: Führungskräfte T0 Messung Führungsfeedback Gesamtskalen deskriptiv (N: Anzahl, MW: Mittelwert, Std.: Standardabweichung)

Führungskräfte: T0 Messung - Gesamtskalen	Workshopgruppe			Coachinggruppe			Kontrollgruppe		
	N	MW	Std.	N	MW	Std.	N	MW	Std.
Idealized influence (a)	13	3,8	0,3	17	3,5	0,5	15	3,8	0,7
Inspirational Motivation	13	3,7	0,4	17	3,6	0,6	15	4,1	0,5
Intellectual Stimulation	13	3,9	0,4	17	3,8	0,5	15	4,1	0,4
Individualized Consideration	13	4,0	0,5	17	4,0	0,6	15	4,3	0,6
Ausstrahlung	13	3,4	0,5	16	3,3	0,8	15	3,3	0,9
Management by exception - passive	13	2,9	0,5	17	2,9	0,5	15	2,8	0,5
Extra Effort	13	3,4	0,5	17	3,2	0,5	15	3,6	0,5
Effectiveness	13	4,2	0,6	17	3,8	0,5	15	4,3	0,4
Zufriedenheit	13	3,7	0,6	17	3,5	0,6	15	3,7	0,6
Formulieren einer Strategie	13	3,8	0,6	17	3,6	0,7	15	4,0	0,5
Unterstützung der Mitarbeiter bei der Zielerreichung	13	3,7	0,6	17	3,6	0,5	15	3,9	0,6
Feedback	13	3,7	0,6	17	3,8	0,7	15	3,8	0,7
Fachkompetenz	13	4,2	0,7	17	4,1	0,6	15	4,3	0,5
Methodenkompetenz	13	4,0	0,7	17	3,8	0,6	15	4,0	0,5
Soziale Kompetenz	13	4,1	0,7	17	3,9	0,5	15	4,3	0,5
Personale Kompetenz	13	4,3	0,4	17	4,3	0,5	15	4,5	0,4
Affektives Commitment	13	4,5	0,4	17	4,1	0,7	15	4,6	0,4
Kalkulatorisches Commitment	13	3,4	1,0	17	3,1	0,9	15	3,1	1,3
Normatives Commitment	13	3,1	0,9	17	2,7	0,5	15	3,1	1,1
Berufliches Commitment	13	4,6	0,4	17	4,2	0,6	15	4,7	0,4
Gesamtzufriedenheit	13	3,8	0,6	17	3,6	0,7	15	4,1	0,6
Arbeitsaufgabe	13	4,5	0,4	17	4,3	0,6	15	4,5	0,5
Organisationsklima	13	4,2	0,4	17	4,0	0,5	15	4,4	0,4
Organisationsstruktur	13	3,6	0,8	17	3,2	0,8	15	3,8	0,7
Umgebung	13	3,5	0,5	17	3,6	1,0	15	4,2	0,5
Einkommen	13	3,2	1,1	17	3,2	0,8	15	3,9	0,7
Entwicklungs- und Qualifizierungsmöglichkeiten	13	3,9	0,9	17	3,3	0,6	15	4,1	0,7
Kompetente Unternehmensführung	12	3,9	0,8	17	3,4	0,8	15	4,1	0,5
Sicherer Arbeitsplatz	12	4,5	0,5	17	4,4	0,8	15	4,7	0,5
Effiziente Arbeitsablauforganisation	13	3,3	0,9	17	3,3	0,7	15	3,7	0,6
Günstige Arbeitszeitregelungen	13	3,3	0,8	17	3,6	0,7	15	3,9	0,8
Genug Personal auf Station	13	2,1	0,6	17	2,8	1,2	15	2,8	1,3
Altruismus	13	4,0	0,5	17	3,8	0,4	15	4,0	0,5
Courtesy	13	4,2	0,7	17	4,1	0,5	15	4,6	0,4
Belastetheit	13	2,9	1,0	17	2,8	1,1	15	3,1	1,0
Gerechtigkeit	13	2,5	0,7	17	2,0	0,7	15	2,4	0,8
Beschwerden	13	2,5	0,7	17	2,4	0,9	15	2,5	0,9
Zeitdruck	13	3,6	0,8	17	3,5	0,8	15	3,8	0,8
Unterbrechungen	13	3,7	0,9	17	3,5	1,1	15	3,4	1,1
Multitasking	13	4,0	1,2	17	3,9	0,9	15	4,4	0,6
Zielkonflikte	13	3,3	1,0	17	2,9	1,0	15	3,3	1,2
Illegitime Aufgaben	13	3,5	0,8	16	3,1	1,1	15	3,3	1,2

Anhang

Führungskräfte: T0 Messung - Gesamtskalen	Workshopgruppe			Coachinggruppe			Kontrollgruppe		
	N	MW	Std.	N	MW	Std.	N	MW	Std.
Transformationale Führung	13	3,8	0,3	17	3,7	0,5	15	4,1	0,4
Führungskompetenz	13	4,1	0,6	17	4,0	0,5	15	4,3	0,3
Instrumentelle Führung	13	3,7	0,5	17	3,7	0,5	15	3,9	0,5
Mitarbeiterengagement	13	4,1	0,5	17	4,0	0,3	15	4,3	0,3
Arbeitsbedingungen	13	3,6	0,5	17	3,6	0,5	15	4,0	0,3
Zeitdruck	13	3,6	0,8	17	3,5	0,8	15	3,8	0,8
Beeinträchtigungen	13	2,6	0,7	17	2,4	0,8	15	2,6	0,7
Belastungen	13	3,6	0,8	17	3,4	0,8	15	3,6	0,9

Anhang

Tab. 20: Führungskräfte T1 Messung Führungsfeedback Gesamtskalen deskriptiv (N: Anzahl, MW: Mittelwert, Std.: Standardabweichung)

Führungskräfte: T1 Messung - Gesamtskalen	Workshopgruppe			Coachinggruppe			Kontrollgruppe		
	N	MW	Std.	N	MW	Std.	N	MW	Std.
Idealized influence (a)	13	3,8	0,4	17	3,8	0,5	15	3,8	0,6
Inspirational Motivation	13	4,0	0,4	17	4,0	0,6	15	3,9	0,4
Intellectual Stimulation	13	4,1	0,4	17	4,0	0,5	15	4,0	0,4
Individualized Consideration	13	4,0	0,6	17	4,2	0,6	15	4,1	0,4
Ausstrahlung	13	3,4	0,6	17	3,6	0,7	15	3,4	0,5
Management by exception - passive	13	2,9	0,5	17	2,6	0,5	15	2,9	0,8
Extra Effort	13	3,6	0,6	17	3,7	0,5	15	3,6	0,5
Effectiveness	13	4,2	0,6	17	4,2	0,5	15	4,1	0,5
Zufriedenheit	13	3,8	0,6	17	3,9	0,7	15	3,8	0,5
Formulieren einer Strategie	13	3,9	0,6	17	4,2	0,6	15	3,9	0,4
Unterstützung der Mitarbeiter bei der Zielerreichung	13	3,9	0,8	17	4,0	0,5	15	4,0	0,4
Feedback	13	3,8	0,7	17	4,1	0,7	15	3,6	0,4
Fachkompetenz	13	4,1	0,7	17	4,1	0,5	15	4,3	0,5
Methodenkompetenz	13	4,1	0,6	17	4,2	0,5	15	4,1	0,6
Soziale Kompetenz	13	4,1	0,7	17	4,2	0,4	15	4,1	0,4
Personale Kompetenz	13	4,3	0,5	17	4,4	0,5	15	4,5	0,5
Affektives Commitment	13	4,2	0,5	17	4,1	0,7	15	4,3	0,7
Kalkulatorisches Commitment	13	3,1	0,9	17	3,4	1,1	15	3,1	0,9
Normatives Commitment	13	2,7	0,7	17	2,6	0,7	15	2,7	1,1
Berufliches Commitment	13	4,3	0,5	17	4,4	0,6	15	4,4	0,6
Gesamtzufriedenheit	13	3,9	0,8	17	4,1	0,7	14	3,8	0,6
Arbeitsaufgabe	13	4,1	0,6	17	4,6	0,5	15	4,3	0,4
Organisationsklima	13	4,1	0,6	17	4,3	0,6	15	4,1	0,5
Organisationsstruktur	13	3,6	0,7	17	3,4	1,0	15	3,3	0,8
Umgebung	13	3,7	0,6	17	4,0	1,0	15	4,0	0,6
Einkommen	13	3,2	0,9	17	3,5	0,8	15	3,6	0,6
Entwicklungs- und Qualifizierungsmöglichkeiten	13	3,7	0,7	17	3,7	0,8	15	3,9	0,7
Kompetente Unternehmensführung	11	3,6	0,7	17	3,4	0,9	15	3,6	0,6
Sicherer Arbeitsplatz	13	4,4	0,5	17	4,5	0,6	15	4,7	0,5
Effiziente Arbeitsablauforganisation	13	3,5	0,8	17	3,4	1,0	15	3,6	0,9
Günstige Arbeitszeitregelungen	13	3,4	1,0	17	4,0	0,9	15	3,8	0,9
Genug Personal auf Station	13	2,2	0,8	17	3,3	1,2	15	2,6	1,5
Unterstützung von Kollegen	13	3,8	0,4	17	4,1	0,5	15	4,0	0,3
Rücksicht und Verbindlichkeit	13	4,1	0,7	17	4,3	0,4	15	4,4	0,4
Belastetheit	13	2,8	0,8	17	2,7	0,8	15	3,4	1,2
Gereiztheit	13	2,3	0,6	17	1,8	0,6	15	2,3	0,9
Beschwerden	13	2,4	0,7	17	2,0	0,7	15	2,5	1,0
Zeitdruck	13	3,4	0,7	17	3,4	0,7	15	3,9	0,9
Unterbrechungen	13	3,6	0,8	17	3,3	1,1	15	3,9	1,0
Multitasking	13	4,0	0,7	17	3,8	0,9	15	4,4	0,8
Zielkonflikte	13	3,0	0,9	17	3,1	1,1	15	3,6	1,1
Illegitime Aufgaben	13	3,4	0,9	17	3,0	1,0	15	3,3	1,2

Anhang

Führungskräfte: T1 Messung - Gesamtskalen	Workshopgruppe			Coachinggruppe			Kontrollgruppe		
	N	MW	Std.	N	MW	Std.	N	MW	Std.
Transformationale Führung	13	4,0	0,4	17	4,0	0,5	15	3,9	0,3
Führungskompetenz	13	4,2	0,5	17	4,2	0,4	15	4,2	0,4
Instrumentelle Führung	13	3,9	0,7	17	4,1	0,5	15	3,8	0,3
Mitarbeiterengagement	13	3,9	0,5	17	4,2	0,4	15	4,2	0,3
Arbeitsbedingungen	13	3,6	0,4	17	3,8	0,5	15	3,8	0,4
Zeitdruck	13	3,4	0,7	17	3,4	0,7	15	3,9	0,9
Beeinträchtigungen	13	2,5	0,6	17	2,2	0,6	15	2,8	0,8
Belastungen	13	3,5	0,6	17	3,3	0,9	15	3,8	0,8

Anhang

Tab. 21: Führungskräfte T2 Messung Führungsfeedback Gesamtskalen deskriptiv (N: Anzahl, MW: Mittelwert, Std.: Standardabweichung)

Führungskräfte: T2 Messung - Gesamtskalen	Workshopgruppe			Coachinggruppe			Kontrollgruppe		
	N	MW	Std.	N	MW	Std.	N	MW	Std.
Idealized influence (a)	13	3,8	0,4	17	3,9	0,6	15	3,7	0,5
Inspirational Motivation	13	3,8	0,5	17	3,8	0,5	15	3,7	0,3
Intellectual Stimulation	13	3,9	0,4	17	4,1	0,6	15	3,8	0,5
Individualized Consideration	13	4,0	0,5	17	4,1	0,5	15	4,1	0,4
Ausstrahlung	13	3,7	0,8	17	3,5	0,6	15	3,5	0,7
Management by exception - passive	13	2,9	0,4	17	2,9	0,5	15	2,8	0,3
Extra Effort	13	3,7	0,5	17	3,6	0,5	15	3,6	0,4
Effectiveness	13	4,1	0,4	17	4,0	0,6	15	4,0	0,5
Zufriedenheit	13	3,8	0,6	17	3,7	0,6	15	3,7	0,6
Formulieren einer Strategie	13	4,1	0,7	17	4,0	0,6	15	3,9	0,5
Unterstützung der Mitarbeiter bei der Zielerreichung	13	3,9	0,6	17	3,8	0,6	15	3,9	0,4
Feedback	13	3,7	0,7	17	3,9	0,6	15	3,7	0,6
Fachkompetenz	13	4,0	0,6	17	4,2	0,6	15	4,2	0,4
Methodenkompetenz	13	4,1	0,6	17	4,0	0,6	15	3,9	0,5
Soziale Kompetenz	13	4,1	0,6	17	4,0	0,6	15	4,2	0,4
Personale Kompetenz	13	4,4	0,5	17	4,4	0,5	15	4,4	0,4
Affektives Commitment	13	4,1	0,6	17	4,0	0,8	15	4,3	0,5
Kalkulatorisches Commitment	13	3,2	1,2	17	3,3	1,0	15	3,0	1,1
Normatives Commitment	13	3,1	0,8	17	2,7	0,9	15	2,8	1,0
Berufliches Commitment	13	4,4	0,5	15	4,3	0,7	15	4,4	0,4
Gesamtzufriedenheit	12	3,9	0,5	14	3,9	0,7	15	4,0	0,5
Arbeitsaufgabe	13	4,4	0,4	15	4,4	0,7	15	4,3	0,5
Organisationsklima	13	4,0	0,5	15	4,1	0,8	15	4,1	0,5
Organisationsstruktur	13	3,3	0,6	15	3,1	1,2	15	3,3	1,0
Umgebung	13	3,6	0,8	15	3,7	1,1	15	3,7	0,7
Einkommen	13	3,0	1,1	15	3,1	0,6	15	3,5	0,8
Entwicklungs- und Qualifizierungsmöglichkeiten	13	3,4	0,9	15	3,3	0,8	15	3,8	0,8
Kompetente Unternehmensführung	12	3,8	0,5	15	3,1	0,9	15	3,6	0,6
Sicherer Arbeitsplatz	13	4,2	0,7	15	4,3	0,5	15	4,5	0,5
Effiziente Arbeitsablauforganisation	13	3,4	0,8	15	3,3	1,0	15	3,5	0,7
Günstige Arbeitszeitregelungen	13	3,7	0,8	15	3,7	0,7	15	3,5	1,0
Genug Personal auf Station	13	2,4	0,7	15	3,3	1,3	15	2,5	1,2
Unterstützung von Kollegen	13	3,8	0,4	15	4,0	0,4	15	4,0	0,3
Rücksicht und Verbindlichkeit	13	4,2	0,6	15	4,2	0,5	15	4,4	0,4
Belastetheit	13	3,0	0,7	17	2,7	0,9	15	3,3	1,0
Gereiztheit	13	2,7	0,7	17	1,7	0,6	15	2,2	0,5
Beschwerden	13	2,5	0,8	17	1,9	0,6	15	2,5	0,9
Zeitdruck	13	3,6	0,7	17	3,4	0,8	15	3,8	0,8
Unterbrechungen	13	3,7	0,9	17	3,7	1,2	15	3,8	0,9
Multitasking	13	4,2	0,7	17	3,9	1,0	15	4,5	0,7
Zielkonflikte	13	3,2	1,0	17	3,1	1,2	15	3,4	1,4
Illegitime Aufgaben	13	3,2	0,8	17	2,9	0,9	15	3,4	1,1

Anhang

Führungskräfte: T2 Messung - Gesamtskalen	Workshopgruppe			Coachinggruppe			Kontrollgruppe		
	N	MW	Std.	N	MW	Std.	N	MW	Std.
Transformationale Führung	13	3,9	0,4	17	4,0	0,5	15	3,8	0,3
Führungskompetenz	13	4,1	0,5	17	4,2	0,4	15	4,2	0,4
Instrumentelle Führung	13	3,9	0,6	17	3,9	0,5	15	3,8	0,4
Mitarbeiterengagement	13	4,0	0,4	15	4,1	0,3	15	4,2	0,2
Arbeitsbedingungen	13	3,5	0,6	15	3,6	0,5	15	3,7	0,5
Zeitdruck	13	3,6	0,7	17	3,4	0,8	15	3,8	0,8
Beeinträchtigungen	13	2,7	0,6	17	2,1	0,6	15	2,6	0,7
Belastungen	13	3,6	0,7	17	3,4	0,9	15	3,8	0,9

Anhang

Tab. 22: Mitarbeiter T0 Messung Führungsfeedback Gesamtskalen deskriptiv (N: Anzahl, MW: Mittelwert, Std.: Standardabweichung)

Mitarbeiter: T0 Messung Gesamtskalen	Workshopgruppe			Coachinggruppe			Kontrollgruppe		
	N	MW	Std.	N	MW	Std.	N	MW	Std.
Idealized influence (a)	166	3,8	0,9	266	3,6	1,0	193	3,7	0,9
Inspirational Motivation	166	3,7	0,9	266	3,6	0,9	192	3,7	0,8
Intellectual Stimulation	166	3,8	0,8	266	3,7	0,9	193	3,7	0,8
Individualized Consideration	166	3,7	1,0	266	3,7	1,0	193	3,8	0,9
Ausstrahlung	164	3,4	1,1	265	3,3	1,1	190	3,3	1,0
Management by exception - passive	166	2,1	0,8	265	2,1	0,9	192	2,0	0,8
Extra Effort	166	3,4	1,0	263	3,2	1,0	191	3,3	0,9
Effectiveness	166	3,8	1,0	266	3,7	1,0	193	3,7	0,9
Zufriedenheit	166	3,7	1,1	266	3,6	1,1	193	3,6	1,0
Formulieren einer Strategie	167	3,8	1,0	268	3,6	1,0	193	3,8	0,9
Unterstützung der Mitarbeiter bei der Zielerreichung	167	3,7	1,0	268	3,6	0,9	193	3,6	0,9
Feedback	167	3,6	1,0	267	3,6	1,0	192	3,7	0,9
Fachkompetenz	167	3,9	0,9	268	3,9	0,9	193	4,0	0,9
Methodenkompetenz	166	3,9	0,9	268	3,8	0,9	193	3,9	0,8
Soziale Kompetenz	167	3,8	1,0	268	3,8	1,0	193	3,8	0,9
Personale Kompetenz	167	3,8	0,9	266	3,9	0,9	193	3,8	0,9
Affektives Commitment	167	3,9	0,8	269	3,5	1,0	194	3,8	0,9
Kalkulatorisches Commitment	167	3,3	1,0	269	3,0	0,9	194	3,1	1,0
Normatives Commitment	166	2,6	0,9	269	2,3	0,8	194	2,6	1,0
Berufliches Commitment	167	4,2	0,7	269	4,0	0,8	193	4,2	0,8
Gesamtzufriedenheit	167	3,7	0,8	267	3,6	0,9	190	3,6	0,8
Arbeitsaufgabe	167	4,2	0,6	269	4,2	0,6	193	4,2	0,6
Organisationsklima	167	4,1	0,7	269	4,0	0,8	192	4,1	0,7
Organisationsstruktur	166	3,3	0,9	269	3,1	1,0	193	3,4	0,9
Umgebung	166	3,5	0,8	269	3,5	0,9	193	3,5	0,8
Einkommen	167	3,1	0,9	268	3,0	0,9	191	2,9	0,9
Entwicklungs- und Qualifizierungsmöglichkeiten	166	3,3	0,9	269	3,2	0,9	192	3,2	0,9
Kompetente Unternehmensführung	161	3,3	1,0	266	3,1	1,0	188	3,3	1,0
Sicherer Arbeitsplatz	165	4,1	0,9	269	4,1	0,9	192	4,2	0,8
Effiziente Arbeitsablauforganisation	166	3,5	0,9	268	3,5	0,9	191	3,5	0,9
Günstige Arbeitszeitregelungen	166	3,4	1,0	267	3,2	1,1	191	3,2	1,1
Genug Personal auf Station	167	2,3	1,0	269	2,4	1,3	193	2,1	1,1
Unterstützung von Kollegen	167	3,1	0,7	269	3,1	0,6	191	3,2	0,6
Rücksicht und Verbindlichkeit	167	4,1	0,6	269	4,0	0,6	191	4,2	0,6
Belastetheit	168	2,7	0,8	269	2,5	0,9	191	2,9	1,0
Gereiztheit	168	2,4	0,9	269	2,2	0,9	191	2,3	0,9
Beschwerden	168	2,6	0,9	269	2,5	0,9	194	2,7	1,0
Zeitdruck	167	3,6	0,7	269	3,3	0,8	194	3,8	0,8
Unterbrechungen	166	3,3	0,9	268	3,3	0,9	194	3,5	1,0
Multitasking	166	3,9	1,0	267	3,8	0,9	193	4,1	0,9
Zielkonflikte	166	3,0	1,0	265	2,8	1,0	192	3,1	1,1
Illegitime Aufgaben	166	3,2	1,1	265	3,0	1,1	193	3,2	1,2

Anhang

Mitarbeiter: T0 Messung Gesamtskalen	Workshopgruppe			Coachinggruppe			Kontrollgruppe		
	N	MW	Std.	N	MW	Std.	N	MW	Std.
Transformationale Führung	166	3,8	0,8	266	3,6	0,9	193	3,7	0,7
Führungskompetenz	167	3,8	0,8	268	3,9	0,8	193	3,9	0,8
Instrumentelle Führung	167	3,7	0,9	268	3,6	0,9	193	3,7	0,8
Mitarbeiterengagement	167	3,6	0,5	269	3,5	0,5	191	3,7	0,4
Arbeitsbedingungen	167	3,4	0,5	269	3,4	0,6	193	3,4	0,6
Zeitdruck	167	3,6	0,7	269	3,3	0,8	194	3,8	0,8
Beeinträchtigungen	168	2,5	0,7	269	2,4	0,8	194	2,6	0,8
Belastungen	167	3,4	0,8	268	3,2	0,8	194	3,5	0,9

Anhang

Tab. 23: Mitarbeiter T1 Messung Führungsfeedback Gesamtskalen deskriptiv (N: Anzahl, MW: Mittelwert, Std.: Standardabweichung)

Mitarbeiter: T1 Messung Gesamtskalen	Workshopgruppe			Coachinggruppe			Kontrollgruppe		
	N	MW	Std.	N	MW	Std.	N	MW	Std.
Idealized influence (a)	143	3,7	1,0	240	3,6	1,0	178	3,6	0,9
Inspirational Motivation	143	3,6	0,9	239	3,6	0,9	177	3,6	0,8
Intellectual Stimulation	143	3,7	0,9	239	3,7	0,9	178	3,6	0,8
Individualized Consideration	143	3,7	1,0	240	3,7	0,9	178	3,7	0,9
Ausstrahlung	143	3,3	1,0	237	3,3	1,1	177	3,3	1,0
Management by exception - passive	143	2,2	0,9	238	2,1	0,9	178	2,1	0,9
Extra Effort	142	3,3	1,1	237	3,3	1,0	177	3,3	0,9
Effectiveness	143	3,6	1,1	240	3,6	1,0	178	3,6	0,9
Zufriedenheit	143	3,5	1,1	240	3,6	1,1	178	3,5	1,0
Formulieren einer Strategie	142	3,8	1,0	238	3,7	0,9	177	3,8	0,9
Unterstützung der Mitarbeiter bei der Zielerreichung	143	3,6	1,0	237	3,6	1,0	177	3,6	0,9
Feedback	143	3,6	1,0	237	3,5	1,0	177	3,6	0,9
Fachkompetenz	143	3,9	0,9	237	3,8	0,9	177	3,9	0,8
Methodenkompetenz	143	3,8	0,9	238	3,8	0,9	177	3,8	0,9
Soziale Kompetenz	143	3,6	1,1	239	3,7	1,1	177	3,6	1,0
Personale Kompetenz	143	3,8	0,9	238	3,8	0,9	177	3,8	0,9
Affektives Commitment	143	3,5	0,9	239	3,4	1,1	178	3,6	0,9
Kalkulatorisches Commitment	142	3,0	1,1	239	2,9	1,0	178	3,0	1,0
Normatives Commitment	142	2,5	0,9	240	2,4	0,8	178	2,5	0,9
Berufliches Commitment	142	4,0	0,7	239	4,0	0,8	173	4,1	0,8
Gesamtzufriedenheit	140	3,5	0,9	233	3,5	0,9	165	3,6	0,8
Arbeitsaufgabe	142	4,1	0,7	239	4,1	0,6	174	4,2	0,6
Organisationsklima	142	3,9	0,8	239	3,9	0,8	174	3,9	0,7
Organisationsstruktur	142	3,2	0,9	239	3,1	1,0	173	3,3	0,9
Umgebung	142	3,4	0,8	239	3,4	1,0	174	3,4	0,8
Einkommen	142	2,9	0,8	239	2,8	1,0	174	2,8	0,9
Entwicklungs- und Qualifizierungsmöglichkeiten	141	3,1	0,9	238	3,2	1,0	172	3,2	0,8
Kompetente Unternehmensführung	139	3,3	0,9	231	3,0	1,1	166	3,2	1,0
Sicherer Arbeitsplatz	141	4,0	0,8	237	4,1	0,8	171	4,2	0,7
Effiziente Arbeitsablauforganisation	142	3,5	0,9	239	3,3	1,0	169	3,4	0,8
Günstige Arbeitszeitregelungen	141	3,3	1,1	238	3,1	1,1	170	3,0	1,0
Genug Personal auf Station	141	2,1	1,0	237	2,4	1,2	171	2,3	1,2
Unterstützung von Kollegen	142	3,1	0,6	239	3,1	0,6	172	3,2	0,6
Rücksicht und Verbindlichkeit	142	4,2	0,6	239	4,0	0,6	172	4,1	0,5
Belastetheit	143	2,7	0,9	241	2,5	0,9	178	2,8	0,9
Gereiztheit	143	2,4	0,9	241	2,1	0,8	178	2,3	0,8
Beschwerden	143	2,6	0,9	241	2,3	1,0	178	2,5	0,9
Zeitdruck	143	3,5	0,8	241	3,4	0,9	178	3,6	0,8
Unterbrechungen	142	3,3	0,9	240	3,3	1,0	178	3,3	1,0
Multitasking	143	3,9	0,9	241	3,8	1,0	178	4,0	1,0
Zielkonflikte	142	3,0	1,0	241	2,8	1,1	178	3,0	1,0
Illegitime Aufgaben	143	3,3	1,0	241	3,0	1,1	177	3,1	1,1

Anhang

Mitarbeiter: T1 Messung Gesamtskalen	Workshopgruppe			Coachinggruppe			Kontrollgruppe		
	N	MW	Std.	N	MW	Std.	N	MW	Std.
Transformationale Führung	143	3,7	0,9	240	3,7	0,8	178	3,6	0,7
Führungskompetenz	143	3,8	0,9	239	3,8	0,9	177	3,8	0,8
Instrumentelle Führung	143	3,6	0,9	239	3,6	0,9	177	3,7	0,8
Mitarbeiterengagement	142	3,6	0,5	239	3,5	0,5	172	3,6	0,4
Arbeitsbedingungen	142	3,3	0,5	239	3,3	0,7	174	3,4	0,5
Zeitdruck	143	3,5	0,8	241	3,4	0,9	178	3,6	0,8
Beeinträchtigungen	143	2,5	0,7	241	2,3	0,8	178	2,6	0,7
Belastungen	143	3,4	0,8	241	3,2	0,9	178	3,4	0,8

Anhang

Tab. 24: Mitarbeiter T2 Messung Führungsfeedback Gesamtskalen deskriptiv (N: Anzahl, MW: Mittelwert, Std.: Standardabweichung)

Mitarbeiter: T2 Messung Gesamtskalen	Workshopgruppe			Coachinggruppe			Kontrollgruppe		
	N	MW	Std.	N	MW	Std.	N	MW	Std.
Idealized influence (a)	125	3,7	0,9	194	3,5	1,0	150	3,7	1,3
Inspirational Motivation	125	3,7	0,8	194	3,5	0,9	150	3,5	0,8
Intellectual Stimulation	125	3,7	0,9	194	3,6	0,9	150	3,7	0,8
Individualized Consideration	125	3,8	1,0	194	3,7	1,0	150	3,8	0,9
Ausstrahlung	123	3,4	1,0	192	3,3	1,2	150	3,4	1,0
Management by exception - passive	125	2,2	0,9	194	2,3	1,0	150	2,1	0,9
Extra Effort	125	3,3	1,0	194	3,3	1,1	150	3,4	1,0
Effectiveness	125	3,7	1,0	194	3,6	1,1	150	3,6	1,0
Zufriedenheit	125	3,5	1,0	194	3,5	1,1	150	3,6	1,0
Formulieren einer Strategie	124	3,7	0,9	193	3,6	1,0	149	3,8	0,9
Unterstützung der Mitarbeiter bei der Zielerreichung	124	3,6	0,9	194	3,5	1,0	149	3,6	1,0
Feedback	124	3,6	0,9	194	3,6	1,1	149	3,6	1,0
Fachkompetenz	124	3,9	0,8	194	3,8	0,9	149	3,9	0,8
Methodenkompetenz	124	3,8	0,8	194	3,8	0,9	149	3,8	0,9
Soziale Kompetenz	124	3,7	1,0	194	3,6	1,1	149	3,6	1,0
Personale Kompetenz	124	3,8	0,9	194	3,8	0,9	149	3,7	1,0
Affektives Commitment	125	3,5	0,9	193	3,4	1,1	148	3,5	0,9
Kalkulatorisches Commitment	125	3,1	0,9	193	3,1	0,9	149	3,1	1,0
Normatives Commitment	126	2,5	0,8	193	2,5	0,9	150	2,7	0,9
Berufliches Commitment	125	4,1	0,8	192	3,9	0,8	149	4,1	0,7
Gesamtzufriedenheit	122	3,5	0,9	189	3,5	0,9	143	3,5	0,9
Arbeitsaufgabe	125	4,1	0,7	192	4,1	0,7	149	4,1	0,6
Organisationsklima	125	4,0	0,8	192	4,0	0,8	149	3,9	0,7
Organisationsstruktur	125	3,1	1,0	190	3,0	1,0	149	3,3	0,9
Umgebung	125	3,3	0,8	192	3,4	1,0	149	3,3	0,9
Einkommen	125	2,8	0,9	192	2,9	1,0	149	2,7	0,9
Entwicklungs- und Qualifizierungsmöglichkeiten	125	3,1	1,0	191	3,2	0,8	149	3,3	0,9
Kompetente Unternehmensführung	124	3,3	1,0	185	3,1	1,0	144	3,1	1,0
Sicherer Arbeitsplatz	124	4,1	0,9	191	4,1	0,8	147	4,1	0,7
Effiziente Arbeitsablauforganisation	125	3,4	1,0	189	3,4	0,9	148	3,4	0,8
Günstige Arbeitszeitregelungen	123	3,2	1,2	189	3,0	1,1	148	3,1	1,0
Genug Personal auf Station	124	2,3	1,1	190	2,4	1,2	149	2,2	1,1
Unterstützung von Kollegen	125	3,1	0,6	191	3,1	0,5	149	3,3	0,7
Rücksicht und Verbindlichkeit	125	4,1	0,5	191	3,9	0,6	149	4,1	0,6
Belastetheit	126	2,6	0,8	193	2,5	0,9	150	2,8	1,0
Gereiztheit	126	2,4	0,9	193	2,2	0,8	149	2,4	1,0
Beschwerden	126	2,5	0,9	194	2,3	1,0	150	2,7	1,0
Zeitdruck	126	3,4	0,8	193	3,4	0,8	149	3,7	0,8
Unterbrechungen	126	3,2	1,0	192	3,2	0,9	147	3,5	0,9
Multitasking	126	3,8	1,0	192	3,7	1,0	148	4,1	0,9
Zielkonflikte	125	3,1	1,0	192	2,9	1,0	148	3,1	1,0
Illegitime Aufgaben	126	3,2	1,1	193	3,1	1,1	148	3,2	1,1

Anhang

Mitarbeiter: T2 Messung Gesamtskalen	Workshopgruppe			Coachinggruppe			Kontrollgruppe		
	N	MW	Std.	N	MW	Std.	N	MW	Std.
Transformationale Führung	125	3,7	0,8	194	3,6	0,9	150	3,7	0,8
Führungskompetenz	124	3,8	0,8	194	3,7	0,9	149	3,8	0,8
Instrumentelle Führung	124	3,6	0,9	194	3,6	1,0	149	3,7	0,9
Mitarbeiterengagement	125	3,6	0,4	191	3,5	0,4	149	3,7	0,5
Arbeitsbedingungen	125	3,3	0,6	192	3,3	0,6	149	3,3	0,5
Zeitdruck	126	3,4	0,8	193	3,4	0,8	149	3,7	0,8
Beeinträchtigungen	126	2,5	0,7	194	2,3	0,8	150	2,6	0,9
Belastungen	126	3,3	0,9	193	3,2	0,8	149	3,5	0,8

Anhang

Tab. 25: Führungskräfte Führungsfeedback Gesamtskalen Gain Scores T1-T0 Messung deskriptiv
(N: Anzahl, MW: Mittelwert, Std.: Standardabweichung)

Führungskräfte Gain Scores T1-T0 Messung Gesamtskalen	Workshopgruppe			Coachinggruppe			Kontrollgruppe		
	N	MW	Std.	N	MW	Std.	N	MW	Std.
Idealized influence (a)	13	0,051	0,427	17	0,314	0,363	15	0,000	0,454
Inspirational Motivation	13	0,359	0,287	17	0,392	0,690	15	-0,189	0,545
Intellectual Stimulation	13	0,231	0,439	17	0,235	0,453	15	-0,156	0,375
Individualized Consideration	13	-0,026	0,569	17	0,255	0,584	15	-0,200	0,468
Ausstrahlung	13	0,051	0,230	16	0,417	0,524	15	0,111	0,613
Management by exception - passive	13	0,000	0,850	17	-0,255	0,534	15	0,156	0,916
Extra Effort	13	0,205	0,462	17	0,529	0,374	15	-0,022	0,344
Effectiveness	13	0,000	0,621	17	0,426	0,340	15	-0,200	0,392
Zufriedenheit	13	0,077	0,449	17	0,353	0,679	15	0,033	0,550
Formulieren einer Strategie	13	0,103	0,516	17	0,588	0,382	15	-0,056	0,407
Unterstützung der Mitarbei- ter bei der Zielerreichung	13	0,154	0,647	17	0,353	0,606	15	0,044	0,486
Feedback	13	0,103	0,516	17	0,294	0,696	15	-0,200	0,640
Fachkompetenz	13	-0,038	0,691	17	0,059	0,556	15	0,000	0,378
Methodenkompetenz	13	0,038	0,267	17	0,382	0,396	15	0,067	0,347
Soziale Kompetenz	13	0,019	0,450	17	0,338	0,353	15	-0,167	0,430
Personale Kompetenz	13	0,000	0,408	17	0,088	0,476	15	-0,067	0,495
Affektives Commitment	13	-0,323	0,413	17	0,024	0,721	15	-0,360	0,455
Kalkulatorisches Commit- ment	13	-0,263	0,923	17	0,250	0,992	15	0,006	1,031
Normatives Commitment	13	-0,400	0,663	17	-0,173	0,682	15	-0,320	0,560
Berufliches Commitment	13	-0,218	0,438	17	0,157	0,431	15	-0,367	0,543
Gesamtzufriedenheit	13	0,154	0,689	17	0,412	0,712	14	-0,286	0,611
Arbeitsaufgabe	13	-0,359	0,569	17	0,314	0,629	15	-0,200	0,329
Organisationsklima	13	-0,128	0,442	17	0,373	0,576	15	-0,267	0,475
Organisationsstruktur	13	0,000	0,764	17	0,176	0,983	15	-0,533	0,812
Umgebung	13	0,135	0,416	17	0,338	0,618	15	-0,250	0,634
Einkommen	13	-0,038	0,691	17	0,294	0,686	15	-0,233	0,495
Entwicklungs- und Qualifizie- rungsmöglichkeiten	13	-0,154	0,658	17	0,382	0,626	15	-0,200	0,561
Kompetente Unternehmens- führung	10	-0,300	0,949	17	-0,059	0,827	15	-0,533	0,640
Sicherer Arbeitsplatz	12	-0,083	0,515	17	0,118	0,697	15	0,000	0,535
Effiziente Arbeitsablauforga- nisation	13	0,154	0,689	17	0,059	0,748	15	-0,133	0,640
Günstige Arbeitszeitregelun- gen	13	0,077	0,862	17	0,353	1,057	15	-0,133	0,640
Genug Personal auf Station	13	0,154	0,987	17	0,471	0,943	15	-0,200	0,676
Unterstützung von Kollegen	13	0,359	0,844	17	0,627	0,904	15	0,244	0,479
Rücksicht und Verbindlich- keit	13	-0,077	0,434	17	0,118	0,485	15	-0,133	0,433
Belastetheit	13	-0,071	0,522	17	-0,147	0,871	15	0,367	0,626
Gereiztheit	13	-0,135	0,527	17	-0,206	0,675	15	-0,050	0,751
Beschwerden	13	-0,092	0,507	17	-0,424	0,796	15	0,087	0,517
Zeitdruck	13	-0,212	0,443	17	-0,088	1,004	15	0,017	0,578
Unterbrechungen	13	-0,077	0,862	17	-0,235	0,970	15	0,533	0,990
Multitasking	13	0,000	0,913	17	-0,059	1,249	15	0,000	0,655
Zielkonflikte	13	-0,308	0,751	17	0,176	1,237	15	0,333	0,816
Illegitime Aufgaben	13	-0,154	0,801	16	-0,125	1,360	15	0,000	1,000

Anhang

Führungskräfte Gain Scores T1-T0 Messung Gesamtskalen	Workshopgruppe			Coachinggruppe			Kontrollgruppe		
	N	MW	Std.	N	MW	Std.	N	MW	Std.
Transformationale Führung	13	0,154	0,363	17	0,299	0,446	15	-0,136	0,305
Führungskompetenz	13	0,007	0,359	17	0,218	0,285	15	-0,041	0,296
Instrumentelle Führung	13	0,120	0,490	17	0,412	0,443	15	-0,070	0,390
Mitarbeiterengagement	13	-0,142	0,347	17	0,215	0,395	15	-0,089	0,301
Arbeitsbedingungen	13	-0,037	0,423	17	0,258	0,436	15	-0,243	0,281
Zeitdruck	13	-0,212	0,443	17	-0,088	1,004	15	0,017	0,578
Beeinträchtigungen	13	-0,098	0,416	17	-0,258	0,702	15	0,136	0,410
Belastungen	13	-0,135	0,475	17	-0,054	0,964	15	0,217	0,640

Anhang

Tab. 26: Führungskräfte Führungsfeedback Gesamtskalen Gain Scores T2-T0 Messung deskriptiv
(N: Anzahl, MW: Mittelwert, Std.: Standardabweichung)

Führungskräfte Gain Scores T2-T0 Messung Gesamtskalen	Workshopgruppe			Coachinggruppe			Kontrollgruppe		
	N	MW	Std.	N	MW	Std.	N	MW	Std.
Idealized influence (a)	13	0,051	0,356	17	0,333	0,486	15	-0,044	0,533
Inspirational Motivation	13	0,179	0,422	17	0,157	0,473	15	-0,433	0,417
Intellectual Stimulation	13	0,026	0,419	17	0,373	0,539	15	-0,356	0,462
Individualized Consideration	13	-0,051	0,650	17	0,118	0,456	15	-0,222	0,600
Ausstrahlung	13	0,333	0,491	16	0,292	0,631	15	0,200	0,588
Management by exception - passive	13	0,026	0,552	17	0,000	0,527	15	0,089	0,623
Extra Effort	13	0,308	0,419	17	0,373	0,525	15	-0,022	0,408
Effectiveness	13	-0,058	0,491	17	0,172	0,382	15	-0,317	0,347
Zufriedenheit	13	0,115	0,363	17	0,206	0,470	15	-0,033	0,516
Formulieren einer Strategie	13	0,308	0,419	17	0,392	0,489	15	-0,056	0,495
Unterstützung der Mitarbei- ter bei der Zielerreichung	13	0,179	0,443	17	0,196	0,578	15	-0,044	0,628
Feedback	13	0,000	0,544	17	0,118	0,407	15	-0,111	0,783
Fachkompetenz	13	-0,154	0,689	17	0,118	0,697	15	-0,067	0,320
Methodenkompetenz	13	0,038	0,304	17	0,176	0,351	15	-0,100	0,451
Soziale Kompetenz	13	0,077	0,449	17	0,176	0,440	15	-0,050	0,403
Personale Kompetenz	13	0,038	0,519	17	0,176	0,557	15	-0,167	0,450
Affektives Commitment	13	-0,415	0,458	17	-0,129	0,908	15	-0,280	0,345
Kalkulatorisches Commit- ment	13	-0,147	0,919	17	0,118	0,650	15	-0,094	0,995
Normatives Commitment	13	-0,031	0,938	17	-0,055	0,937	15	-0,240	0,757
Berufliches Commitment	13	-0,154	0,388	15	0,078	0,527	15	-0,322	0,318
Gesamtzufriedenheit	12	0,250	0,452	14	0,286	0,726	15	-0,133	0,640
Arbeitsaufgabe	13	-0,103	0,394	15	0,067	0,594	15	-0,244	0,527
Organisationsklima	13	-0,205	0,320	15	0,044	0,628	15	-0,267	0,382
Organisationsstruktur	13	-0,308	0,522	15	-0,100	0,986	15	-0,467	0,790
Umgebung	13	0,019	0,494	15	-0,033	0,700	15	-0,483	0,563
Einkommen	13	-0,192	0,522	15	-0,100	0,828	15	-0,367	0,611
Entwicklungs- und Qualifizie- rungsmöglichkeiten	13	-0,500	0,866	15	0,033	0,611	15	-0,300	0,649
Kompetente Unternehmens- führung	11	-0,182	0,751	15	-0,267	0,799	15	-0,533	0,516
Sicherer Arbeitsplatz	12	-0,167	0,389	15	0,000	0,756	15	-0,267	0,799
Effiziente Arbeitsablauforga- nisation	13	0,077	0,760	15	-0,133	1,125	15	-0,200	0,775
Günstige Arbeitszeitregelun- gen	13	0,385	0,768	15	0,067	0,704	15	-0,467	0,516
Genug Personal auf Station	13	0,308	0,480	15	0,333	1,496	15	-0,333	1,234
Unterstützung von Kollegen	13	0,333	0,609	15	0,511	0,899	15	0,267	0,361
Rücksicht und Verbindlich- keit	13	0,013	0,422	15	-0,044	0,589	15	-0,133	0,602
Belastetheit	13	0,103	0,622	17	-0,176	0,869	15	0,217	0,581
Gereiztheit	13	0,192	0,579	17	-0,304	0,698	15	-0,150	0,806
Beschwerden	13	0,031	0,673	17	-0,494	0,791	15	0,000	0,614
Zeitdruck	13	-0,038	0,602	17	-0,029	0,810	15	-0,017	0,547
Unterbrechungen	13	0,000	0,816	17	0,176	1,074	15	0,400	0,828
Multitasking	13	0,154	0,987	17	0,059	1,345	15	0,067	0,594
Zielkonflikte	13	-0,154	0,899	17	0,176	1,015	15	0,133	1,125
Illegitime Aufgaben	13	-0,308	0,751	16	-0,188	1,424	15	0,067	0,704

Anhang

Führungskräfte Gain Scores T2-T0 Messung Gesamtskalen	Workshopgruppe			Coachinggruppe			Kontrollgruppe		
	N	MW	Std.	N	MW	Std.	N	MW	Std.
Transformationale Führung	13	0,051	0,378	17	0,245	0,386	15	-0,264	0,282
Führungskompetenz	13	0,000	0,372	17	0,162	0,367	15	-0,096	0,263
Instrumentelle Führung	13	0,162	0,373	17	0,235	0,353	15	-0,070	0,485
Mitarbeiterengagement	13	-0,109	0,318	15	0,122	0,375	15	-0,078	0,367
Arbeitsbedingungen	13	-0,159	0,356	15	-0,008	0,576	15	-0,357	0,243
Zeitdruck	13	-0,038	0,602	17	-0,029	0,810	15	-0,017	0,547
Beeinträchtigungen	13	0,109	0,431	17	-0,325	0,689	15	0,022	0,510
Belastungen	13	-0,077	0,553	17	0,064	0,946	15	0,167	0,572

Anhang

Tab. 27: Mitarbeiter Führungsfeedback Gesamtskalen Gain Scores T1-T0 Messung deskriptiv
(N: Anzahl der beteiligten Stationen, MW: Mittelwert, Std.: Standardabweichung)

Mitarbeiter Gain Scores T1-T0 Messung Gesamtskalen	Workshopgruppe			Coachinggruppe			Kontrollgruppe		
	N	MW	Std.	N	MW	Std.	N	MW	Std.
Idealized influence (a)	13	-0,144	0,328	19	-0,064	0,321	15	-0,134	0,335
Inspirational Motivation	13	-0,155	0,283	19	0,034	0,289	15	-0,200	0,307
Intellectual Stimulation	13	-0,095	0,321	19	-0,076	0,322	15	-0,147	0,244
Individualized Consideration	13	-0,093	0,281	19	-0,007	0,341	15	-0,181	0,314
Ausstrahlung	13	-0,055	0,337	19	-0,051	0,401	15	-0,079	0,437
Management by exception - passive	13	0,122	0,380	19	0,060	0,320	15	0,037	0,271
Extra Effort	13	-0,114	0,331	19	0,010	0,349	15	-0,035	0,321
Effectiveness	13	-0,164	0,258	19	-0,072	0,388	15	-0,189	0,373
Zufriedenheit	13	-0,165	0,280	19	-0,090	0,489	15	-0,216	0,440
Formulieren einer Strategie	13	-0,045	0,245	19	-0,018	0,325	15	-0,037	0,266
Unterstützung der Mitarbei- ter bei der Zielerreichung	13	-0,063	0,277	19	-0,068	0,334	15	-0,057	0,333
Feedback	13	-0,034	0,409	19	-0,067	0,321	15	-0,125	0,455
Fachkompetenz	13	-0,019	0,352	19	-0,131	0,308	15	-0,116	0,243
Methodenkompetenz	13	-0,098	0,306	19	-0,064	0,314	15	-0,037	0,323
Soziale Kompetenz	13	-0,166	0,313	19	-0,078	0,325	15	-0,172	0,418
Personale Kompetenz	13	-0,041	0,348	19	-0,085	0,350	15	-0,148	0,337
Affektives Commitment	13	-0,410	0,526	19	-0,169	0,314	15	-0,220	0,381
Kalkulatorisches Commit- ment	13	-0,268	0,303	19	-0,125	0,392	15	-0,079	0,453
Normatives Commitment	13	-0,087	0,180	19	0,014	0,286	15	-0,162	0,514
Berufliches Commitment	13	-0,264	0,362	19	-0,139	0,325	15	-0,043	0,270
Gesamtzufriedenheit	13	-0,208	0,458	19	-0,179	0,380	15	-0,087	0,361
Arbeitsaufgabe	13	-0,229	0,433	19	-0,121	0,273	15	-0,035	0,235
Organisationsklima	13	-0,265	0,488	19	-0,121	0,468	15	-0,241	0,338
Organisationsstruktur	13	-0,105	0,255	19	-0,093	0,363	15	-0,197	0,461
Umgebung	13	-0,160	0,299	19	-0,085	0,432	15	-0,068	0,321
Einkommen	13	-0,171	0,274	19	-0,175	0,303	15	-0,063	0,451
Entwicklungs- und Qualifizie- rungsmöglichkeiten	13	-0,235	0,226	19	-0,041	0,401	15	-0,024	0,262
Kompetente Unternehmens- führung	13	-0,018	0,329	19	-0,160	0,393	15	-0,219	0,726
Sicherer Arbeitsplatz	13	-0,115	0,283	19	-0,049	0,505	15	-0,060	0,249
Effiziente Arbeitsablauforga- nisation	13	-0,118	0,284	19	-0,222	0,401	15	-0,103	0,351
Günstige Arbeitszeitregelun- gen	13	-0,099	0,281	19	-0,090	0,297	15	-0,198	0,294
Genug Personal auf Station	13	-0,177	0,548	19	0,096	0,682	15	0,149	0,504
Unterstützung von Kollegen	13	0,064	0,306	19	-0,040	0,172	15	0,050	0,235
Rücksicht und Verbindlich- keit	13	0,025	0,199	19	0,042	0,209	15	-0,168	0,211
Belastetheit	13	0,037	0,391	19	-0,050	0,362	15	0,007	0,366
Gereiztheit	13	0,027	0,454	19	0,014	0,348	15	-0,002	0,268
Beschwerden	13	0,103	0,524	19	-0,098	0,403	15	-0,122	0,305
Zeitdruck	13	-0,084	0,383	19	0,018	0,399	15	-0,136	0,283
Unterbrechungen	13	0,010	0,320	19	0,046	0,379	15	-0,135	0,399
Multitasking	13	0,014	0,372	19	-0,059	0,365	15	-0,086	0,304
Zielkonflikte	13	-0,001	0,502	19	0,128	0,477	15	-0,077	0,380
Illegitime Aufgaben	13	0,166	0,316	19	0,037	0,397	15	-0,062	0,331

Anhang

Mitarbeiter Gain Scores T1-T0 Messung Gesamtskalen	Workshopgruppe			Coachinggruppe			Kontrollgruppe		
	N	MW	Std.	N	MW	Std.	N	MW	Std.
Transformationale Führung	13	-0,122	0,260	19	-0,028	0,253	15	-0,165	0,265
Führungskompetenz	13	-0,082	0,300	19	-0,087	0,306	15	-0,118	0,295
Instrumentelle Führung	13	-0,043	0,294	19	-0,051	0,304	15	-0,073	0,330
Mitarbeiterengagement	13	0,045	0,192	19	0,001	0,152	15	-0,059	0,194
Arbeitsbedingungen	13	-0,147	0,209	19	-0,098	0,274	15	-0,099	0,280
Zeitdruck	13	-0,084	0,383	19	0,018	0,399	15	-0,136	0,283
Beeinträchtigungen	13	0,056	0,441	19	-0,045	0,344	15	-0,040	0,236
Belastungen	13	0,048	0,347	19	0,039	0,296	15	-0,097	0,279

Anhang

Tab. 28: Mitarbeiter Führungsfeedback Gesamtskalen Gain Scores T2-T0 Messung deskriptiv
(N: Anzahl der beteiligten Stationen, MW: Mittelwert, Std.: Standardabweichung)

Mitarbeiter Gain Scores T2-T0 Messung Gesamtskalen	Workshopgruppe			Coachinggruppe			Kontrollgruppe		
	N	MW	Std.	N	MW	Std.	N	MW	Std.
Idealized influence (a)	13	-0,167	0,440	19	-0,103	0,304	15	-0,042	0,520
Inspirational Motivation	13	0,004	0,363	19	-0,018	0,195	15	-0,201	0,337
Intellectual Stimulation	13	-0,075	0,351	19	-0,057	0,237	15	-0,055	0,319
Individualized Consideration	13	0,001	0,386	19	0,038	0,277	15	-0,122	0,377
Ausstrahlung	13	0,019	0,476	19	-0,017	0,396	15	-0,055	0,463
Management by exception - passive	13	0,121	0,327	19	0,223	0,417	15	0,130	0,342
Extra Effort	13	-0,106	0,445	19	0,044	0,351	15	-0,049	0,374
Effectiveness	13	-0,137	0,426	19	-0,084	0,301	15	-0,199	0,411
Zufriedenheit	13	-0,196	0,392	19	-0,102	0,394	15	-0,176	0,412
Formulieren einer Strategie	13	-0,063	0,340	19	-0,032	0,234	15	-0,107	0,363
Unterstützung der Mitarbei- ter bei der Zielerreichung	13	-0,077	0,420	19	-0,051	0,340	15	-0,059	0,358
Feedback	13	0,021	0,501	19	0,021	0,284	15	-0,172	0,462
Fachkompetenz	13	-0,024	0,347	19	-0,084	0,280	15	-0,115	0,336
Methodenkompetenz	13	-0,104	0,348	19	-0,090	0,262	15	-0,097	0,454
Soziale Kompetenz	13	-0,097	0,439	19	-0,092	0,279	15	-0,214	0,488
Personale Kompetenz	13	-0,027	0,474	19	-0,092	0,271	15	-0,151	0,356
Affektives Commitment	13	-0,450	0,485	19	-0,194	0,367	15	-0,332	0,317
Kalkulatorisches Commit- ment	13	-0,195	0,342	19	-0,001	0,388	15	-0,015	0,435
Normatives Commitment	13	-0,125	0,240	19	0,127	0,303	15	-0,060	0,556
Berufliches Commitment	13	-0,212	0,239	19	-0,134	0,241	15	-0,082	0,233
Gesamtzufriedenheit	13	-0,250	0,600	19	-0,080	0,288	15	-0,134	0,309
Arbeitsaufgabe	13	-0,277	0,412	19	-0,129	0,202	15	-0,094	0,271
Organisationsklima	13	-0,325	0,612	19	-0,048	0,191	15	-0,254	0,353
Organisationsstruktur	13	-0,306	0,452	19	-0,159	0,433	15	-0,202	0,418
Umgebung	13	-0,343	0,369	19	-0,100	0,329	15	-0,129	0,318
Einkommen	13	-0,353	0,396	19	-0,069	0,479	15	-0,164	0,225
Entwicklungs- und Qualifizie- rungsmöglichkeiten	13	-0,282	0,352	19	0,052	0,516	15	0,069	0,351
Kompetente Unternehmens- führung	13	-0,131	0,207	19	-0,074	0,419	15	-0,194	0,486
Sicherer Arbeitsplatz	13	-0,071	0,347	19	-0,006	0,480	15	-0,089	0,341
Effiziente Arbeitsablauforga- nisation	13	-0,293	0,408	19	-0,190	0,329	15	-0,138	0,437
Günstige Arbeitszeitregelun- gen	13	-0,203	0,348	19	-0,134	0,346	15	-0,088	0,395
Genug Personal auf Station	13	-0,033	0,773	19	0,070	0,717	15	0,360	0,636
Unterstützung von Kollegen	13	0,032	0,297	19	-0,070	0,190	15	0,093	0,237
Rücksicht und Verbindlich- keit	13	-0,021	0,143	19	-0,048	0,283	15	-0,095	0,225
Belastetheit	13	-0,045	0,310	19	-0,093	0,389	15	0,003	0,419
Gereiztheit	13	0,129	0,464	19	0,002	0,387	15	0,062	0,311
Beschwerden	13	0,043	0,441	19	-0,110	0,391	15	-0,021	0,326
Zeitdruck	13	-0,084	0,358	19	0,059	0,366	15	-0,112	0,321
Unterbrechungen	13	-0,095	0,427	19	0,006	0,292	15	-0,028	0,357
Multitasking	13	-0,057	0,309	19	-0,128	0,506	15	0,003	0,296
Zielkonflikte	13	0,133	0,383	19	0,106	0,404	15	0,083	0,383
Illegitime Aufgaben	13	0,168	0,319	19	0,104	0,360	15	0,108	0,582

Anhang

Mitarbeiter Gain Scores T2-T0 Messung Gesamtskalen	Workshopgruppe			Coachinggruppe			Kontrollgruppe		
	N	MW	Std.	N	MW	Std.	N	MW	Std.
Transformationale Führung	13	-0,059	0,359	19	-0,035	0,201	15	-0,105	0,335
Führungskompetenz	13	-0,064	0,368	19	-0,089	0,228	15	-0,144	0,373
Instrumentelle Führung	13	-0,039	0,391	19	-0,019	0,244	15	-0,113	0,370
Mitarbeiterengagement	13	0,006	0,203	19	-0,059	0,182	15	-0,001	0,199
Arbeitsbedingungen	13	-0,232	0,285	19	-0,066	0,236	15	-0,088	0,206
Zeitdruck	13	-0,084	0,358	19	0,059	0,366	15	-0,112	0,321
Beeinträchtigungen	13	0,042	0,339	19	-0,058	0,367	15	0,012	0,308
Belastungen	13	0,036	0,285	19	0,023	0,323	15	0,034	0,324

Anhang

Tab. 29: Legende (Items Führungskräftefragebogen; Items Mitarbeiterfragebogen entsprechend umformuliert identisch)

Ila bsph.:	bin jemand, bei dem die Mitarbeiter stolz sind, mit ihm/ihr zu tun zu haben.	VF_4	unterstütze und fördere meine Mitarbeiter.
IM bsph.:	spreche mit Begeisterung über das, was erreicht werden soll.	VF_5	sorge für klare Ziele.
IS bsph.:	suche bei der Lösung von Problemen nach unterschiedlichen Perspektiven.	VF_6	unterstütze meine Mitarbeiter bei der Zielerreichung.
IC bsph.:	erkenne die individuellen Bedürfnisse, Fähigkeiten und Ziele meiner Mitarbeiter.	VF_7	sorge für systematisches und kontinuierliches Feedback.
AUS bsph.:	vermag andere durch meine Persönlichkeit zu beeindruckend und zu faszinieren.	occ3	Ich glaube, dass ich momentan zu wenige Chancen habe, um einen Wechsel des Hauses ernsthaft in Erwägung zu ziehen.
MBP bsph.:	beginne mich erst um Probleme zu kümmern, wenn sie wirklich ernst geworden sind.	occ4	Ich habe schon zu viel Kraft und Energie in dieses Krankenhaus gesteckt, um jetzt noch an einen Wechsel zu denken.
EEF bsph.:	sporne die Mitarbeiter an, erfolgreich zu sein.	ocn1	Viele Leute, die mir wichtig sind, würden es nicht verstehen oder wären enttäuscht, wenn ich dieses KHS verlassen würde.
EFF bsph.:	kann auch die Interessen der Mitarbeiter gut bei höheren Vorgesetzten vertreten.	ocn2	Selbst wenn es für mich vorteilhaft wäre, fände ich es nicht richtig, dieses Krankenhaus zu verlassen.
SAT bsph.:	gestalte die Zusammenarbeit so, dass die Mitarbeiter wirklich zufrieden sind.	ocn3	Ich würde mich irgendwie schuldig fühlen, wenn ich dieses Krankenhaus jetzt verlassen würde.
IF_SF bsph.:	formuliere eine klare Strategie.	ocn4	Es macht keinen guten Eindruck, häufiger das KHS zu wechseln.
IF_PG bsph.:	helfe meinen Mitarbeitern effektiv Probleme zu lösen und Hindernisse zu beseitigen.	ocn5	Ich würde das Krankenhaus jetzt nicht verlassen, weil ich mich einigen Leuten darin verpflichtet fühle.
IF_FB bsph.:	gebe regelmäßiges und konstruktives Feedback.	bca1	Ich bin stolz darauf, dass ich in diesem Beruf arbeite.
FK_1	kann andere gut mit meinem Fachwissen und meiner Erfahrung bei ihrer Arbeit unterstützen.	bca2	Es ist für mich von großer Bedeutung, gerade diesen Beruf auszuüben.
FK_2	treffe aufgrund meines Fachwissens und meiner Erfahrung die richtigen Entscheidungen.	bca3	Ich denke, dass ich meine Wertvorstellungen in meiner jetzigen Tätigkeit verwirklichen kann.
PK_1	behalte auch in kritischen Situationen den Überblick.	bca4	Ich wäre sehr froh, mein weiteres Arbeitsleben in diesem Beruf verbringen zu können.
PK_2	bin bereit, mich selbst in Frage zu stellen und an mir zu arbeiten.	Bca5	Meine jetzige Tätigkeit macht mir Spaß.
MK_1	formuliere herausfordernde und realistische Ziele.	Bca6	Mit meiner Tätigkeit kann ich mich identifizieren.
MK_2	mache regelmäßige Besprechungen (z.B. mit einzelnen Mitarbeitern und im Team).	z_aufg1	Persönliche Identifikation mit der Aufgabe
MK_3	organisiere die Arbeit anderer effektiv und effizient.	z_aufg2	Selbstständiges und eigenverantwortliches Arbeiten
MK_4	bin selbst gut organisiert und arbeite effizient.	z_aufg3	Interessante, abwechslungsreiche Aufgaben
SK_1	kann mit Kritik konstruktiv umgehen.	z_klim1	Gutes Betriebsklima insgesamt
SK_2	kann gut schwierige Situationen und Konflikte meistern.	z_klim2	Gutes Verhältnis zu Kollegen
SK_3	sorge für effektive Kommunikation und Zusammenarbeit.	z_klim3	Gutes Verhältnis zu Vorgesetzten
SK_4	schaffe ein gutes Betriebsklima.	z_stru1	Umfassende und rechtzeitige Information über wichtige Entscheidungen und Veränderungen
VF_1	zeichne mich durch Vorbildlichkeit und Glaubwürdigkeit aus.	z_stru2	Beteiligung bei der Vorbereitung von wichtigen Entscheidungen und Veränderungen
VF_2	vermag es, meine Mitarbeiter zu motivieren und zu begeistern.	z_tech1	Angenehme, räumliche Arbeitsbedingungen
VF_3	ermutige meine Mitarbeiter, ihre Ideen einzubringen.	z_tech2	Moderne technische Ausstattung und Geräte

Anhang

Legende (Items Führungskräftefragebogen; Items Mitarbeiterfragebogen entsprechend umformuliert identisch)			
z_tech3	Die Ausstattung mit pflegerischem Material ist angemessen	ger1	Ich reagiere gereizt, obwohl ich es gar nicht will.
z_tech4	Die Ausstattung mit medizinischen Geräten ist angemessen	ger4	Wenn andere mich ansprechen, kommt es vor, dass ich mürrisch reagiere.
z_soz1	Angemessen hohes Einkommen/Bezahlung	ger5	Ich fühle mich ab und zu wie jemand, den man als Nervenbündel bezeichnet.
z_soz3	Soziale Zusatzleistungen	ger6	Ich bin schnell verärgert.
oca1	Ich wäre sehr froh, mein weiteres Arbeitsleben in diesem Krankenhaus (KHS) verbringen zu können.	besch1	Ich leide häufig unter Kopfschmerzen, Verspannungen oder Rückenschmerzen.
oca2	Ich fühle mich diesem Krankenhaus emotional verbunden.	besch2	Ich leide häufig unter Herz- und Kreislaufbeschwerden.
oca3	Ich bin stolz darauf, diesem Krankenhaus anzugehören.	besch3	Ich leide häufig unter Magen-Darmbeschwerden.
oca4	Ich empfinde ein starkes Gefühl der Zugehörigkeit zu diesem Krankenhaus.	besch4	Ich leide häufig unter Schlafstörungen, Müdigkeit oder Zerschlagenheit.
z_qual1	Gute Weiterbildungs- und Qualifizierungsmöglichkeiten	besch7	Ich leide häufig an innerer Unruhe und Nervosität.
z_qual2	Umfassende Aufstiegs- bzw. Karrierechancen	Bel_ZD_1	Es gibt immer wieder großen Zeitdruck.
z_füh1	Kompetente Unternehmensführung	Bel_ZD_2	Man muss sich häufig sehr beeilen, um mit der Arbeit fertig zu werden.
z_sic1	Sicherer Arbeitsplatz	Bel_ZD_3	Ich komme oft nicht dazu, Pausen zu machen.
z_eff1	Effiziente Organisation der Arbeitsabläufe	Bel_ZD_4	Ich habe immer wieder so viel zu tun, dass die Qualität der Arbeit darunter leidet.
z_azr1	Günstige Arbeitszeitregelungen	Bel_Ubr_3	Ich muss meine Arbeit immer wieder unterbrechen, weil ich z.B. Kollegen aushelfen muss.
z_pers1	Auf der Station haben wir genügend Personal	oca5	Ich denke, dass meine Wertvorstellungen zu denen des Hauses passen.
g_zuf	Alles in allem, wie zufrieden sind Sie mit Ihrer Arbeit insgesamt?	occ1	Es wäre mit zu vielen Nachteilen für mich verbunden, wenn ich momentan dieses Krankenhaus verlassen würde.
Altr1	Bei Fragen und Problemen mit der Arbeit wenden sich Kollegen meistens an mich.	occ2	Zu vieles in meinem Leben würde sich verändern, wenn ich dieses Krankenhaus jetzt verlassen würde.
Altr2	Zusatzaufgaben landen häufig bei mir.	Bel_mult_1	Während meiner täglichen Arbeit muss ich ständig mehrere Aufgaben gleichzeitig erledigen.
Altr4	Mir gelingt es immer wieder, andere zu motivieren, wenn sie mal Probleme mit ihrer Arbeit haben.	Bel_konfl_1	Ich erhalte immer wieder Arbeitsaufträge, die sich nicht miteinander vereinbaren lassen.
Court1	Es ist mir wichtig, mich mit den Kollegen abzusprechen, auch wenn es Zeit kostet.	Bel_Ille_3	Ich muss immer wieder Aufgaben verrichten, für die ich eigentlich nicht zuständig bin.
Court2	Auch wenn ich selber dadurch unter Druck gerate, halte ich Termine und Absprachen ein.		
Court3	Ich achte darauf, Kollegen Informationen, die ich erhalte, immer gleich weiterzugeben, auch wenn es für mich aufwändig ist.		
bel4	Wenn ich müde von der Arbeit nach Hause komme, bin ich ziemlich nervös.		
bel6	Es fällt mir schwer, nach der Arbeit abzuschalten.		
bel7	Ich muss auch zu Hause an Schwierigkeiten bei der Arbeit denken.		
bel8	Selbst im Urlaub muss ich manchmal an Probleme bei der Arbeit denken.		

Anhang Methodenberichte

- A. Felfe, J. & Löffert, S. (2016). Führung im Krankenhaus in Rheinland-Pfalz: Bericht zur Fragebogenentwicklung
- B. Löffert, S. (2016a). Führung im Krankenhaus in Rheinland-Pfalz: Bericht zur Evaluation des Fragebogens.
- C. Löffert, S. (2016b). Führung im Krankenhaus in Rheinland-Pfalz: Bericht zur Entwicklung der Evaluationsinstrumente.
- D. Stickdorn, M. & Löffert, S. (2016). Führung im Krankenhaus in Rheinland-Pfalz: Bericht zur Evaluation der Workshop-Fragebögen.
- E. Stickdorn, M. & Löffert, S. (2017). Führung im Krankenhaus in Rheinland-Pfalz: Bericht zur Evaluation der Coaching-Fragebögen.

Die Methodenberichte wurden aufgrund ihres Umfangs an dieser Stelle nicht dargestellt. Bei Interesse können die Berichte jedoch an folgender Stelle angefordert werden:

E-Mail: Heiko.Strohbach@msagd.rlp.de

Literaturverzeichnis

- Antonakis, J., Fenley, M., & Liechti, S. (2012). Learning charisma: Transform yourself into someone people want to follow. *Harvard Business Review*. 90. 127-130.
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*. 84 (2). 191-215.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Bass, B. M. & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership* (2nd. ed.). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bohnsack, R., Nentig-Gesemann, I., & Nohl, A.-M. (Hrsg.) (2001): *Die dokumentarische Methode und ihre Forschungspraxis*. Opladen (Leske+Budrich).
- Bohnsack, R. (2003). *Rekonstruktive Sozialforschung. Einführung in qualitative Methoden*. 5. Auflage. Opladen (Leske+Budrich).
- Bortz, J. (1999). *Statistik für Sozialwissenschaftler*. Berlin: Springer.
- Bortz, J., Lienert, G.A., & Boehnke, K. (2000). *Verteilungsfreie Methoden in der Biostatistik*. Berlin: Springer.
- Cohen, J. (1988). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences*. Hillsdale, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates. Publishers.
- Cook, T.D., & Campbell, D.T. (1979). *Quasi Experimentation. Design & Analysis Issues for Field Settings*. Boston: Houghton Mifflin Company.
- Felfe, J. (2006a). Transformationale und charismatische Führung – Stand der Forschung und aktuelle Entwicklungen. *Zeitschrift für Personalpsychologie*. 5. 163-176.
- Felfe, J. (2006b). Validierung einer deutschen Version des „Multifactor Leadership Questionnaire“ (MLQ 5 X Short) von Bass und Avolio (1995). *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*. 50. 61-78.
- Felfe, J. & Liepmann, D. (2008). *Organisationsdiagnostik*. Göttingen: Hogrefe.
- Felfe, J. (2015). Transformationale Führung: Neue Entwicklungen. In: Felfe, J. (Hrsg.). *Trends der psychologischen Führungsforschung – Neue Konzepte. Methoden und Erkenntnisse* (S. 39-53). Göttingen: Hogrefe Verlag.
- Felfe, J. & Löffert, S. (2016). *Führung im Krankenhaus in Rheinland-Pfalz: Bericht zur Fragebogenentwicklung*. Mainz: Ministerium für Soziales, Arbeit, Gesundheit und Demografie Rheinland-Pfalz.
- Future Systems Consulting (04.Januar 2007). *Authority - Responsibility - Power (ARP)*. Abgerufen am 17.Februar 2017. von http://www.fruht-klinikberatung.de/assets/files/ARP_Musterauswertung.pdf.
- Golden, J. P., Bents, R. & Blank, R. (2004). *Golden Profiler of Personality: GPOP; Deutsche Adaption des Golden Personality Type Profiler*. Huber.
- Greif, S., Schmidt, F. & Thamm, A. (2012). Warum und wodurch Coaching wirkt – Ein Überblick zum Stand der Theorieentwicklung und Forschung über Wirkfaktoren. *Organisationsberatung. Supervision. Coaching*. 19. 375-390.

Literaturverzeichnis

- Greif, S. (2015). Evaluation von Coaching: Eine schwer zu bewertende Dienstleistung. In: A. Schreyögg & C. Schmidt-Lellek (Hrsg.). Die Professionalisierung von Coaching. Ein Lesebuch für den Coach (S. 47-69). Wiesbaden: Springer.
- Greif, S. & Benning-Rohnke, E. (2015). Konsequente Umsetzung von Zielen durch Coaching - Praktisch nützliche Erkenntnisse aus der Grundlagenforschung und ihre Anwendung. Coaching | Theorie & Praxis. 1. 25–35.
- Havighorst, F. (2006). Personalkennzahlen. Edition der Hans-Böckler-Stiftung 167.
- Hentrich, S., Müller, A., Zimmer, A. & Künzli, H. (2015). Zielerreichung im Coaching und die Rolle von Kontextfaktoren - Eine Feldstudie mit Führungskräften -. Coaching | Theorie & Praxis. 1. 43-50.
- Kotte, S., Oellerich, K. & Moeller, H. (2016). Der Stand der Coachingforschung: Kernergebnisse der vorliegenden Metaanalysen. Organisationsberatung. Supervision. Coaching. 1. 5-23.
- Löffert, S. (2016a). Führung im Krankenhaus in Rheinland-Pfalz: Bericht zur Evaluation des Fragebogens. Mainz: Ministerium für Soziales. Arbeit. Gesundheit und Demografie Rheinland-Pfalz.
- Löffert, S. (2016b). Führung im Krankenhaus in Rheinland-Pfalz: Bericht zur Entwicklung der Evaluationsinstrumente. Mainz: Ministerium für Soziales. Arbeit. Gesundheit und Demografie Rheinland-Pfalz.
- Lohmann-Haislah, A. (2012). Stressreport Deutschland 2012. Psychische Anforderungen, Ressourcen und Befinden. Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.
- Mannheim, K. (1980): Strukturen des Denkens. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Rao, C.R. (1965). Linear statistical inference and its applications. New York: John Wiley and Sons. Inc. zitiert nach: Levy, K. J. (1976). A multiple range procedure for independent correlations. Educational and Psychological Measurement. 36 (1). 27-31.
- Riedelbauch, K. (2011). Theorie und Förderung transformationaler Führung: Selbstdarstellungstheoretische Interpretation und Wirksamkeit von Gruppenworkshops und Einzelcoachings. Dissertation an der Otto-Friedrich-Universität Bamberg.
- Seligman, M. E. P. (1975). Helplessness: On depression, development, and death. A series of books in psychology. W. H. Freeman/Times Books/ Henry Holt & Co. New York. US.
- Stickdorn, M. & Löffert, S. (2016). Führung im Krankenhaus in Rheinland-Pfalz: Bericht zur Evaluation der Workshop-Fragebögen. Mainz: Ministerium für Soziales. Arbeit. Gesundheit und Demografie Rheinland-Pfalz.
- Stickdorn, M. & Löffert, S. (2017). Führung im Krankenhaus in Rheinland-Pfalz: Bericht zur Evaluation der Coaching-Fragebögen. Mainz: Ministerium für Soziales. Arbeit. Gesundheit und Demografie Rheinland-Pfalz.
- Watzlawik, P. (2000). Menschliche Kommunikation. Formen Störungen. Paradoxien. Hans Huber Verlag. 12. unveränderte Auflage 2011.
- Wirtz, M. A. (2017). Dorsch – Lexikon der Psychologie. 18. Auflage. Hogrefe.

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Untersuchungsdesign.....	11
Abb. 2: Transformationale Führung: Varianzanalyse mit Gain Scores der Führungsfeedbackmessung T1-T0 – Führungskräfte	32
Abb. 3: Transformationale Führung: Varianzanalyse mit Gain Scores der Führungsfeedbackmessung T2-T0 - Führungskräfte	33
Abb. 4: Erfolgskriterien: Varianzanalyse mit Gain Scores der Führungsfeedbackmessung T1-T0 – Führungskräfte.....	33
Abb. 5: Erfolgskriterien: Varianzanalyse mit Gain Scores der Führungsfeedbackmessung T2-T0 - Führungskräfte.....	34
Abb. 6: Instrumentelle Führung: Varianzanalyse mit Gain Scores der Führungsfeedbackmessung T1-T0 – Führungskräfte	35
Abb. 7: Instrumentelle Führung: Varianzanalyse mit Gain Scores der Führungsfeedbackmessung T2-T0 - Führungskräfte	36
Abb. 8: Führungskompetenz: Varianzanalyse mit Gain Scores der Führungsfeedbackmessung T1-T0 – Führungskräfte	36
Abb. 9: Führungskompetenz: Varianzanalyse mit Gain Scores der Führungsfeedbackmessung T2-T0 – Führungskräfte	37
Abb. 10: Commitment: Varianzanalyse mit Gain Scores der Führungsfeedbackmessung T1-T0 – Führungskräfte.....	38
Abb. 11: Commitment: Varianzanalyse mit Gain Scores der Führungsfeedbackmessung T2-T0 – Führungskräfte.....	38
Abb. 12: Arbeitsbedingungen und Zufriedenheit: Varianzanalyse mit Gain Scores der Führungsfeedbackmessung T1-T0 – Führungskräfte	40
Abb. 13: Arbeitsbedingungen und Zufriedenheit: Varianzanalyse mit Gain Scores der Führungsfeedbackmessung T2-T0 – Führungskräfte	41
Abb. 14: Mitarbeiterengagement: Varianzanalyse mit Gain Scores der Führungsfeedbackmessung T1-T0 – Führungskräfte	42

Abbildungsverzeichnis

Abb. 15: Mitarbeiterengagement: Varianzanalyse mit Gain Scores der Führungsfeedbackmessung T2-T0 – Führungskräfte	42
Abb. 16: Beeinträchtigungen: Varianzanalyse mit Gain Scores der Führungsfeedbackmessung T1-T0 – Führungskräfte	43
Abb. 17: Beeinträchtigungen: Varianzanalyse mit Gain Scores der Führungsfeedbackmessung T2-T0 - Führungskräfte	43
Abb. 18: Belastungen: Varianzanalyse mit Gain Scores der Führungsfeedbackmessung T1-T0 – Führungskräfte	44
Abb. 19: Belastungen: Varianzanalyse mit Gain Scores der Führungsfeedbackmessung T2-T0 – Führungskräfte	45
Abb. 20: Gesamtskalen Führung: Varianzanalyse mit Gain Scores der Führungsfeedbackmessung T1-T0 – Führungskräfte	45
Abb. 21: Gesamtskalen Führung: Varianzanalyse mit Gain Scores der Führungsfeedbackmessung T2-T0 – Führungskräfte	46
Abb. 22: Gesamtskalen Mitarbeiterengagement und Arbeitsbedingungen: Varianzanalyse mit Gain Scores der Führungsfeedbackmessung T1-T0 – Führungskräfte	46
Abb. 23: Gesamtskalen Mitarbeiterengagement und Arbeitsbedingungen: Varianzanalyse mit Gain Scores der Führungsfeedbackmessung T2-T0 – Führungskräfte	47
Abb. 24: Gesamtskalen Beeinträchtigungen und Belastungen: Varianzanalyse mit Gain Scores der Führungsfeedbackmessung T1-T0 – Führungskräfte	48
Abb. 25: Gesamtskalen Beeinträchtigungen und Belastungen: Varianzanalyse mit Gain Scores der Führungsfeedbackmessung T2-T0 – Führungskräfte	48
Abb. 26: Transformationale Führung: Varianzanalyse mit Gain Scores der Führungsfeedbackmessung T1-T0 – Mitarbeiter	50
Abb. 27: Transformationale Führung: Varianzanalyse mit Gain Scores der Führungsfeedbackmessung T2-T0 – Mitarbeiter	50
Abb. 28: Erfolgskriterien: Varianzanalyse mit Gain Scores der Führungsfeedbackmessung T1-T0 – Mitarbeiter	51

Abbildungsverzeichnis

Abb. 29: Erfolgskriterien: Varianzanalyse mit Gain Scores der Führungsfeedbackmessung T2-T0 - Mitarbeiter.....	52
Abb. 30: Instrumentelle Führung: Varianzanalyse mit Gain Scores der Führungsfeedbackmessung T1-T0 – Mitarbeiter	52
Abb. 31: Instrumentelle Führung: Varianzanalyse mit Gain Scores der Führungsfeedbackmessung T2-T0 - Mitarbeiter	53
Abb. 32: Führungskompetenz: Varianzanalyse mit Gain Scores der Führungsfeedbackmessung T1-T0 – Mitarbeiter	53
Abb. 33: Führungskompetenz: Varianzanalyse mit Gain Scores der Führungsfeedbackmessung T2-T0 – Mitarbeiter	54
Abb. 34: Commitment: Varianzanalyse mit Gain Scores der Führungsfeedbackmessung T1-T0 – Mitarbeiter	54
Abb. 35: Commitment: Varianzanalyse mit Gain Scores der Führungsfeedbackmessung T2-T0 – Mitarbeiter	55
Abb. 36: Arbeitsbedingungen und Zufriedenheit: Varianzanalyse mit Gain Scores der Führungsfeedbackmessung T1-T0 – Mitarbeiter	56
Abb. 37: Arbeitsbedingungen und Zufriedenheit: Varianzanalyse mit Gain Scores der Führungsfeedbackmessung T2-T0 – Mitarbeiter	58
Abb. 38: Mitarbeiterengagement: Varianzanalyse mit Gain Scores der Führungsfeedbackmessung T1-T0 - Mitarbeiter	59
Abb. 39: Mitarbeiterengagement: Varianzanalyse mit Gain Scores der Führungsfeedbackmessung T2-T0 - Mitarbeiter	59
Abb. 40: Beeinträchtigungen: Varianzanalyse mit Gain Scores der Führungsfeedbackmessung T1-T0 – Mitarbeiter	60
Abb. 41: Beeinträchtigungen: Varianzanalyse mit Gain Scores der Führungsfeedbackmessung T2-T0 - Mitarbeiter	60
Abb. 42: Belastungen: Varianzanalyse mit Gain Scores der Führungsfeedbackmessung T1-T0 – Mitarbeiter	61

Abbildungsverzeichnis

Abb. 43: Belastungen: Varianzanalyse mit Gain Scores der Führungsfeedbackmessung T2-T0 – Mitarbeiter.....	62
Abb. 44: Gesamtskalen Führung: Varianzanalyse mit Gain Scores der Führungsfeedbackmessung T1-T0 – Mitarbeiter	62
Abb. 45: Gesamtskalen Führung: Varianzanalyse mit Gain Scores der Führungsfeedbackmessung T2-T0 – Mitarbeiter	63
Abb. 46: Gesamtskalen Mitarbeiterengagement und Arbeitsbedingungen: Varianzanalyse mit Gain Scores der Führungsfeedbackmessung T1-T0 – Mitarbeiter	63
Abb. 47: Gesamtskalen Mitarbeiterengagement und Arbeitsbedingungen: Varianzanalyse mit Gain Scores der Führungsfeedbackmessung T2-T0 – Mitarbeiter	64
Abb. 48: Gesamtskalen Beeinträchtigungen und Belastungen: Varianzanalyse mit Gain Scores der Führungsfeedbackmessung T1-T0 – Mitarbeiter	64
Abb. 49: Gesamtskalen Beeinträchtigungen und Belastungen: Varianzanalyse mit Gain Scores der Führungsfeedbackmessung T2-T0 – Mitarbeiter	65
Abb. 50: Veränderung der Gain Scores (T1-T0 Feedbackmessung Mitarbeiter) für die Dimensionen der transformationalen Führung.....	66
Abb. 51: Veränderung der Gain Scores (T2-T0 Feedbackmessung Mitarbeiter) für die Dimensionen der transformationalen Führung.....	67
Abb. 52: Veränderung der Gesamtskala transformationale Führung (T1-T0 Feedbackmessung Mitarbeiter, T2-T0 Feedbackmessung Mitarbeiter)	68
Abb. 53: Anonyme Bewertung der Strukturkomponenten von Workshop 1, 2 und 3 (WS 1, WS 2, WS 3) durch die Teilnehmer	80
Abb. 54: Anonyme Bewertung des persönlichen Ergebnisses von Workshop 1, 2 und 3 (WS 1, WS 2, WS 3) durch die Teilnehmer.....	81
Abb. 55: Anonyme Bewertung der Ergebniserwartung von Workshop 1 (WS 1) versus den eingetretenen Ergebnissen in Workshop 2 und 3 (WS 2, WS 3) durch die Teilnehmer	82
Abb. 56: Durchschnittlicher Erkenntnisgewinn der Klienten von Coach B über 14 Coachingsitzungen (Selbsteinschätzung).....	87

Abbildungsverzeichnis

Abb. 57: Durchschnittlicher Erkenntnisgewinn der Klienten von Coach A über 14 Coachingsitzungen (Selbsteinschätzung).....	88
Abb. 58: Durchschnittliche Verhaltensverbesserung der Klienten von Coach B über 14 Coachingsitzungen (Selbsteinschätzung).....	89
Abb. 59: Durchschnittliche Verhaltensverbesserung der Klienten von Coach A über 14 Coachingsitzungen (Selbsteinschätzung Klientenprotokoll).....	90
Abb. 60: Durchschnittliche praktische Umsetzung auf Station und Coachingerfolg der Klienten von Coach B über 14 Coachingsitzungen (Selbsteinschätzung Klientenprotokoll).....	91
Abb. 61: Durchschnittliche praktische Umsetzung auf Station und Coachingerfolg der Klienten von Coach A über 14 Coachingsitzungen (Selbsteinschätzung Klientenprotokoll).....	92
Abb. 62: Bewertung der Strukturkomponenten des Coachings der Klienten von Coach A und B (Feedback Coaching III).....	93
Abb. 63: Bewertung des persönlichen Ergebnisses des Coachings der Klienten von Coach A und B (Feedback Coaching III).....	93
Abb. 64: Bewertung der erwarteten und eingetretenen Ergebnisse des Coachings der Klienten von Coach A und B (Feedback Coaching I und III).....	94

Tabellenverzeichnis

Tab. 1:	Zusammensetzung der Gesamtskalen	21
Tab. 2:	Dateneinschluss der Führungskräfte (Führungsfeedbackbefragung I – III)	27
Tab. 3:	Beschreibung der Teilnehmerstichprobe - Führungskräfte	28
Tab. 4:	Rücklaufquoten Mitarbeiterbefragungen (Rohdaten; in Prozent)	29
Tab. 5:	Nettostichproben Mitarbeiterbefragungen (Anzahl eingeschlossener Fragebögen).....	30
Tab. 6:	Beschreibung der Teilnehmerstichprobe – Mitarbeiter	31
Tab. 7:	Regressionsmodell zur Vorhersage der Arbeitsbedingungen (Mitarbeiter Feedbackmessungen)	69
Tab. 8:	Spearman Rangkorrelationskoeffizienten (r_s) für den Zusammenhang zwischen der Menge an Einzelcoaching und dem Erreichungsgrad der Coachingziele (Selbsteinschätzung)	83
Tab. 9:	Spearman Rangkorrelationskoeffizienten (r_s) für den Zusammenhang zwischen der Menge an Einzelcoaching und der Ausprägung des transformationalen Führungsverhaltens (Selbsteinschätzung).....	85
Tab. 10:	Gesundheitsquoten für teilnehmende Stationen von Krankenhaus B und F	95
Tab. 11:	Coachingplan	118
Tab. 12:	Items der Feedback – Workshop – Fragebögen (I – III).....	119
Tab. 13:	Führungskräfte T0 Messung Führungsfeedback Einzelitems deskriptiv (N: Anzahl, MW: Mittelwert, Std.: Standardabweichung) [Legende zu Variablen siehe Tab. 29].....	120
Tab. 14:	Führungskräfte T1 Messung Führungsfeedback Einzelitems deskriptiv (N: Anzahl, MW: Mittelwert, Std.: Standardabweichung) [Legende zu Variablen siehe Tab. 29].....	123
Tab. 15:	Führungskräfte T2 Messung Führungsfeedback Einzelitems deskriptiv (N: Anzahl, MW: Mittelwert, Std.: Standardabweichung) [Legende zu Variablen siehe Tab. 29].....	126

Tabellenverzeichnis

Tab. 16: Mitarbeiter T0 Messung Führungsfeedback Einzelitems deskriptiv (N: Anzahl, MW: Mittelwert, Std.: Standardabweichung) [Legende zu Variablen siehe Tab. 29].....	129
Tab. 17: Mitarbeiter T1 Messung Führungsfeedback Einzelitems deskriptiv (N: Anzahl, MW: Mittelwert, Std.: Standardabweichung) [Legende zu Variablen siehe Tab. 29].....	132
Tab. 18: Mitarbeiter T2 Messung Führungsfeedback Einzelitems deskriptiv (N: Anzahl, MW: Mittelwert, Std.: Standardabweichung) [Legende zu Variablen siehe Tab. 29].....	135
Tab. 19: Führungskräfte T0 Messung Führungsfeedback Gesamtskalen deskriptiv (N: Anzahl, MW: Mittelwert, Std.: Standardabweichung)	138
Tab. 20: Führungskräfte T1 Messung Führungsfeedback Gesamtskalen deskriptiv (N: Anzahl, MW: Mittelwert, Std.: Standardabweichung)	140
Tab. 21: Führungskräfte T2 Messung Führungsfeedback Gesamtskalen deskriptiv (N: Anzahl, MW: Mittelwert, Std.: Standardabweichung)	142
Tab. 22: Mitarbeiter T0 Messung Führungsfeedback Gesamtskalen deskriptiv (N: Anzahl, MW: Mittelwert, Std.: Standardabweichung)	144
Tab. 23: Mitarbeiter T1 Messung Führungsfeedback Gesamtskalen deskriptiv (N: Anzahl, MW: Mittelwert, Std.: Standardabweichung)	146
Tab. 24: Mitarbeiter T2 Messung Führungsfeedback Gesamtskalen deskriptiv (N: Anzahl, MW: Mittelwert, Std.: Standardabweichung)	148
Tab. 25: Führungskräfte Führungsfeedback Gesamtskalen Gain Scores T1-T0 Messung deskriptiv (N: Anzahl, MW: Mittelwert, Std.: Standardabweichung).....	150
Tab. 26: Führungskräfte Führungsfeedback Gesamtskalen Gain Scores T2-T0 Messung deskriptiv (N: Anzahl, MW: Mittelwert, Std.: Standardabweichung).....	152
Tab. 27: Mitarbeiter Führungsfeedback Gesamtskalen Gain Scores T1-T0 Messung deskriptiv (N: Anzahl der beteiligten Stationen, MW: Mittelwert, Std.: Standardabweichung).....	154

Tabellenverzeichnis

Tab. 28: Mitarbeiter Führungsfeedback Gesamtskalen Gain Scores T2-T0 Messung deskriptiv (N: Anzahl der beteiligten Stationen, MW: Mittelwert, Std.: Standardabweichung).....	156
Tab. 29: Legende (Items Führungskräftefragebogen; Items Mitarbeiterfragebogen entsprechend umformuliert identisch).....	158

Abkürzungsverzeichnis

Altr	Altruism
ARP	Authority-Responsibility-Power
bel	Belastetheit
Bel	Belastungen
Besch	Beschwerden
Cons	Conscientiousness
Court	Courtesy
DKI	Deutsches Krankenhausinstitut
FB	Fragebögen
FK	Führungskraft/ Führungskräfte
FRLM	Full Range of Leadership
Ger	Gereiztheit
GPOP	Golden Profiler of Personality
IC	Individual Consideration
Ila	Idealized Influence
IM	Inspirational Motivation
IS	Intellectual Stimulation
KG	Kontrollgruppe
MA	Mitarbeiter
MLQ	Multifactor Leadership Questionnaire
MSAGD	Ministerium für Soziales, Arbeit, Gesundheit und Demografie
oca	affektives Commitment
OCB	Organizational Citizenship Behavior
occ	kalkulatorisches Commitment
ocn	normatives Commitment
PG	Passgoal Facilitation
SF	Strategy Formulation
T0	Führungsfeedbackmessung I
T1	Führungsfeedbackmessung II
T2	Führungsfeedbackmessung III
WS	Workshop

IMPRESSUM

Herausgeber: Ministerium für Soziales, Arbeit, Gesundheit und Demografie
des Landes Rheinland-Pfalz
Referat Öffentlichkeitsarbeit
Bauhofstraße 9, 55116 Mainz
www.msagd.rlp.de

1. Auflage

Mainz, Juli 2018

Verfasser: Dr. S. Löffert (Deutsches Krankenhausinstitut e.V., Düsseldorf)
H. Strohbach (Ministerium für Soziales, Arbeit, Gesundheit
und Demografie)

unter Mitwirkung von: Prof. Dr. J. Felfe (Helmut-Schmidt-Universität, Hamburg)

Diese Druckschrift wird im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit der Landesregierung Rheinland-Pfalz herausgegeben. Sie darf weder von Parteien noch von Wahlwerberinnen/Wahlwerbern oder Wahlhelferinnen/Wahlhelfern zum Zwecke der Wahlwerbung verwendet werden. Auch ohne zeitlichen Bezug zu einer bevorstehenden Wahl darf die Druckschrift nicht in einer Weise verwendet werden, die als Parteinahme der Landesregierung zugunsten einer politischen Gruppe verstanden werden könnte.

In der Reihe „Berichte aus der Pflege“ des Ministeriums für Soziales, Arbeit, Gesundheit und Demografie des Landes Rheinland-Pfalz sind bisher erschienen:

- Nr.1 – September 2005
Rahmenlehrplan und Ausbildungsrahmenplan für die Ausbildung in der Gesundheits- und Krankenpflege und Gesundheits- und Kinderkrankenpflege des Landes Rheinland-Pfalz
- Nr. 2 – August 2005
Institut für Wirtschaft, Arbeit und Kultur:
Abschlussbericht. Fachkräftesituation und Fachkräftebedarf in der Pflege in Rheinland-Pfalz
- Nr. 3 – September 2005
Institut für Wirtschaft, Arbeit und Kultur:
Branchenmonitoring Pflege Rheinland-Pfalz. Verfahren und Erhebungsbogen
- Nr. 4 – Oktober 2005
Arbeit und Zukunft e.V.:
Gesunde Beschäftigung und gute Servicequalität in der ambulanten Pflege
- Nr. 5 – September 2006
Richtlinien zu den Prüfungen in der Gesundheits- und Krankenpflege sowie in der Gesundheits- und Kinderkrankenpflege des Landes Rheinland-Pfalz
- Nr. 6 – März 2007
Optimierung der Versorgung von Menschen mit Demenzerkrankungen in Pflegeeinrichtungen
- Nr. 7 – November 2007
Abschlussbericht Branchenmonitoring Pflege Rheinland-Pfalz 2005/2006
- Nr. 8 – September 2008
Zwischenbericht Arbeitsbewältigung in der ambulanten Pflege
PIZA II-Ergebnisse
- Nr. 9 – Oktober 2008
Gutachten: Zukünftige Handlungsfelder in der Krankenhauspflege
- Nr. 10 – Oktober 2008
Alternsgerechte Arbeit in der ambulanten Pflege
- Bestandsaufnahme und Ausblick
- Nr. 11 – Oktober 2008
Abschlussbericht des Modellprojektes „Optimierung der Ernährung und Flüssigkeitsversorgung in stationären Pflegeeinrichtungen in Rheinland-Pfalz“

- Nr. 12 – Mai 2009
Forschungsstudie zur Verweildauer in den Pflegeberufen in Rheinland-Pfalz
- Nr. 13 – August 2009
Expertise: Pflege und Unterstützung im Wohnumfeld
- Nr. 14 – August 2010
Soziale Dialoge zur Förderung der Arbeitsbewältigung in der ambulanten Pflege
- Nr. 15 – Dezember 2010
Kommunale Pflegestrukturplanung - Ein Handbuch für die Praxis –
- Nr. 16 – August 2011
Entwicklung und Erprobung einer Ausbildung zur Servicemitarbeiterin bzw. zum Servicemitarbeiter im Gesundheitswesen
- Nr. 17 – Februar 2012
Branchenmonitoring Gesundheitsfachberufe Rheinland-Pfalz
- Ergebnisse aus dem Landesleitprojekt „Fachkräftesicherung in den Gesundheitsfachberufen“ –
- Nr. 18 – April 2012
Gutachten zum Fachkräfte- und Ausbildungsbedarf in den Gesundheitsfachberufen
- Ergebnisse aus dem Landesleitprojekt „Fachkräftesicherung in den Gesundheitsfachberufen“ -
- Nr. 19 – Oktober 2012
Zentrale Ergebnisse aus dem Landesleitprojekt „Fachkräftesicherung in den Gesundheitsfachberufen
- Nr. 20 – März 2013
GePP-Projekt - Gesund Psychiatrisch Pflegen
Ein Gesundheitsprojekt zur Ausweitung der sozialen und organisationalen Ressourcen täglicher Arbeit von psychiatrisch Pflegenden im Rahmen einer wissenschaftlichen Interventionsstudie (Mai 2007 – Juni 2011)
- Nr. 21– Juli 2013
Abschlussbericht Befragungs- und Registrierungsstelle zur Einrichtung einer Landespflegekammer in Rheinland-Pfalz
- Nr.22– August 2013
Bestandsaufnahme Ausbildungsstätten
-Teilprojekt des Landesleitprojektes „Fachkräftesicherung in den Gesundheitsfachberufen“
- Nr. 23 – August 2013
Gutachten Ausbildungsstätten Gesundheitsfachberufe
-Teilprojekt des Landesleitprojektes „Fachkräftesicherung in den Gesundheitsfachberufen“

- Nr.24 – November 2013
Ausbildungsstättenplan Gesundheitsfachberufe 2013
-Teilprojekt des Landesleitprojekts „Fachkräftesicherung in den Gesundheitsfachberufen“
- Nr.25 – November 2013
Vereinbarung zur Fachkräfte- und Qualifizierungsinitiative Gesundheitsfachberufe 2012 - 2015, Berufsfeld Pflege
- Nr.26 – Juli 2014
Abschlussbericht Modellvorhaben in rheinland-pfälzischen Krankenhäusern zur Optimierung der Arbeitsabläufe und zur besseren Aufgabenverteilung zwischen den Berufsgruppen
- Nr.27 – Oktober 2015
Attraktive Beschäftigungsbedingungen in der Pflege in Rheinland-Pfalz - „Fachkräfte- und Qualifizierungsinitiative Gesundheitsfachberufe 2012-2015, Berufsfeld Pflege“
- Nr.28 – Mai 2016
Landesprojekt: Theorie-Praxis-Transfer in der Ausbildung in den Pflegeberufen, „Fachkräfte- und Qualifizierungsinitiative Gesundheitsfachberufe, Berufsfeld Pflege“
- Nr.29 – März 2017
Stand der Umsetzung der „Fachkräfte- und Qualifizierungsinitiative Gesundheitsfachberufe Rheinland-Pfalz 2012-2015“ (FQI)
- Nr.30 – März 2017
Branchenmonitoring Gesundheitsfachberufe Rheinland-Pfalz - Ergebnisse aus dem Landesprojekt „Branchenmonitoring und Ausbildungsbedarf Gesundheitsfachberufe Rheinland-Pfalz 2015“
- Nr.31 – März 2017
Gutachten zum Fachkräftebedarf in den Gesundheitsfachberufen in Rheinland-Pfalz
- Nr.32 – September 2017
Fachkräftesicherung in der Pflege in Rheinland-Pfalz
- Nr.33 – Mai 2018
Bestandsaufnahme Ausbildungsstätten Gesundheitsfachberufe 2017
- Nr.34 – Mai 2018
Gutachten zum Ausbildungsbedarf in den Gesundheitsfachberufen in Rheinland-Pfalz

- Nr.35 – Mai 2018
Abschlussbericht „Regionale Pflegedialoge“

Die Berichte liegen ausschließlich in digitaler Form vor und sind zu beziehen über das Ministerium für Soziales, Arbeit, Gesundheit und Demografie, Bauhofstraße 9, 55116 Mainz oder per E-Mail an: bestellservice@msagd.rlp.de