

# Resilienzfähigkeit von leitenden Pflegekräften – der Schlüssel zur Unternehmensresilienz?

Wallner Tanja, BScN, MSc  
FH Gesundheitsberufe OÖ, Linz, Austria

**Kurzfassung.** Das Thema der „psychischen Widerstandskraft“, auch Resilienz genannt, rückt in der Gesellschaft vermehrt in den Vordergrund. Die Resilienz begleitet nicht nur einzelne Personen, sondern auch gesamte Unternehmen. Krisensituationen verlangen, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, sowie die Organisation den Herausforderungen gewachsen sind. Die Unternehmensführung ist von resilienten Kompetenzen der Führungskräfte abhängig. Welche Eigenschaften dabei von Stations- und Bereichsleitungen und Pflegedirektorinnen und -direktoren analysiert werden können und welche auch für ein resilientes Unternehmen sprechen, wird im Forschungsprozess erarbeitet.

Es wurden zehn Pflegekräfte in Managementpositionen, aus vier Krankenhäusern, mittels eines problemzentrierten Interviews befragt. Zur Analyse und Auswertung wurde die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring angewandt.

Die befragten Führungskräfte sind sich der Notwendigkeit der Resilienz bewusst und arbeiten aktiv an ihrer eigenen und auch bei ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Die Leitungspersonen reflektieren herausfordernde Situationen. Um in stressigen Phasen handlungsfähig zu bleiben, entwickelten sie für Berufsfeld und Freizeit Strategien.

Offene Kommunikation wird als Unumgänglichkeit sowohl in der eigenen Resilienz als auch in der Unternehmensresilienz angegeben. Belastbarkeit, Ziel- und Lösungsorientiertheit, Kreativität und Kritikfähigkeit sind Eigenschaften, die sowohl für individuelle und auch für organisationale Resilienz sprechen. Die Entwicklung einer resilienten Organisation wird durch eine stabile Führung im basalen und mittleren Pflegemanagement begünstigt.

**Schlüsselwörter.** Resilienz, Pflegemanagement, Unternehmensresilienz, Führung

## 1 EINLEITUNG

Die COVID-19-Pandemie stellt alle Unternehmen vor neue Herausforderungen. Es bedarf einer raschen Reaktion der Führungskräfte hinsichtlich Veränderungen, wie z.B. Homeofficemöglichkeiten, Errichtung neuer Intensivstationen, etc. [1]

Um die stressigen Phasen und Herausforderungen bewältigen zu können, ist eine resiliente (= widerstandsfähige) Führungskraft gefordert. Diese sorgt für Orientierung, stellt adäquate Arbeitsmittel zur Verfügung, macht sich die Stärken der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu Nutze, sorgt für Anerkennung und gute Beziehungen. Um Krisen bewältigen zu können und nachhaltig leistungsfähig zu sein bedarf es nicht nur der Resilienz der Führungskraft, sondern auch der gesamten Organisation. Resilienz wird dabei als Eigenschaft eines Systems definiert,

die gewährleistet, dass nach Auslenkungen wieder ein stabiler Zustand erreicht wird. [2] Als Eigenschaften eines Systems sind in Gesundheitseinrichtungen aufgrund des humanistischen Zugangs die persönlichen Resilienzeigenschaften der Pflegeführungskräfte relevant, im Gegensatz zu wirtschaftlichen Unternehmen.

## **2 METHODE**

Der methodische Forschungsprozess startete mit einer Literaturrecherche und anschließender Analyse im Jänner 2021. Nach Auswahl und Eingrenzung des Themas bzw. Formulierung der Forschungsfragen folgte die Auswahl des Studiendesigns, laut Flick bestimmen diese maßgeblich den Forschungsansatz. [3]

Die Resilienz wird in dieser Forschungsarbeit nicht nur als Teil des Berufslebens bearbeitet, sondern auch als Teil jedes Individuums und des alltäglichen Lebens. Wodurch sich der qualitative Forschungsansatz ideal anbietet, da dieser sich am Alltagsleben der zu interviewenden Personen orientiert. [4]

### **2.1 SAMPLEBESCHREIBUNG**

Insgesamt wurden zehn Pflegekräfte im Lower- (Stationsleitungen), Middle- (Bereichsleitungen) und Top-Management (Pflegedirektorinnen und -direktoren) aus der Oberösterreichischen Gesundheitsholding (OÖG) interviewt. Die Forscherin versuchte einen Ausgleich in den verschiedenen Managementebenen sowie beim Geschlecht zu schaffen. Aussagekräftige Schlüsse hinsichtlich des Geschlechts sind aus qualitativer Sicht nicht verallgemeinerbar und werden deshalb nicht bei der Auswertung berücksichtigt.

### **2.2 ERHEBUNGSMETHODE**

Das problemzentrierte halbstandardisierte Interview bietet sich als Methode zur Beantwortung der Forschungsfragen und zur Betonung der Relevanz der Thematik an. Diese Technik lässt die Befragten beinahe frei erzählen, sodass es einem offenen Gespräch gleicht. Der Inhalt des Gesprächs fokussiert sich jedoch auf ein bestimmtes Problem, welches die Forscherin/der Forscher einführt. [3] Die Interviews wurden aufgezeichnet, transkribiert und ausgewertet. Die durchschnittliche Dauer betrug ca. 20min.

### **2.3 ANALYSE- UND AUSWERTUNGSVERFAHREN**

Zur Analyse und Auswertung des Materials wurde die Inhaltsanalyse nach Mayring durchgeführt. Mit Hilfe der deduktiven Kategorienbildung konnte eine bestimmte Struktur dem Material entnommen werden. [5] Die Haupt- und die Subkategorien ergaben sich aus dem Interviewleitfaden (siehe Kapitel 3).

## **3 ERGEBNISSE**

Die Ergebnisdarstellung erfolgt in der Masterarbeit anhand der Fragen im Interviewleitfaden. Jede Subkategorie wurde mit Zitaten der Interviewenden aufbereitet und unterstützt.

1. Hauptkategorie: „Wahrnehmung von Stress und Resilienz“:
  - 1a) Stressempfinden
  - 1b) (Psychosomatische) Anzeichen für Stress
  - 1c) Bewältigungsstrategien bei Stress im Arbeitsfeld
  - 1d) Bewältigungsstrategien bei Stress in der Freizeit
  - 1e) Dosierung der Strategien
  
2. Hauptkategorie: „Resilienzförderndes Führungsverhalten“
  - 2a) Resilienzfördernde Tätigkeiten als Führungskraft
  - 2b) Angebote für Mitarbeiter\*innen zur Resilienzentwicklung
  - 2c) Allgemeine Angebote für Mitarbeiter\*innen zur Resilienzentwicklung
  
3. Hauptkategorie: „Unternehmensresilienz“
  - 3a) Eigenschaften eines resilienten Unternehmens
  - 3b) Status Quo des eigenen Unternehmens hinsichtlich der Eigenschaften
  - 3c) Maßnahmen zur Förderung der Unternehmensresilienz
  - 3d) Wunsch nach mehr Präsenz/Transparenz

#### **4 DISKUSSION**

Dieses Kapitel beinhaltet die Beantwortung der beiden Forschungsfragen anhand der erhobenen Ergebnisse.

##### **4.1 FORSCHUNGSFRAGE 1**

##### **Welche resilienten Eigenschaften können bei Führungspersonen in Pflegemanagementberufen analysiert werden?**

Belastbarkeit in stressigen Situationen wird dem Kontext als essentielle Eigenschaft entnommen. Führungskräfte bleiben handlungsfähig und reagieren nicht in einem „Totstellreflex“. Sie erkennen Signale des Körpers in stressigen Situationen. Das heißt, sie bleiben reflektiert und wissen über ihre Stärken und Schwächen Bescheid. Die resilienten Führungskräfte zeichnet Kreativität aus. Diese benötigen sie, um in Krisen rasch und adäquat Lösungen anzubieten. Resiliente Leitungspersonen können sich Situationen anpassen, sich neu orientieren und behalten Optimismus. Sie arbeiten zielorientiert. Durch ihre Bereitschaft sich zu reflektieren, sind die Pflegeleitungen auch kritikfähig.

In ihrer Funktion als pflegerische Führungskraft sind sie gefordert, professionelle Kommunikationsstrukturen anzuwenden. Aktives Zuhören, gewaltfreie Kommunikation, validierende Gesprächsführung bilden die Basis für eine vertrauensvolle Beziehung. Eine weitere Eigenschaft, die sie mitbringen, ist die Eigeninitiative.

Die beschriebenen Eigenschaften sind in Abbildung 1 dargestellt.

## 4.2 FORSCHUNGSFRAGE 2

### Welche davon sprechen ebenfalls für ein resilientes Unternehmen?

Eine vertrauensvolle Basis und adäquate Kommunikationsstrukturen stehen sowohl für individuelle Fähigkeiten als auch für eine gesundheitsförderliche und stärkende Organisationkultur. Ein resilientes Unternehmen bietet seinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Gehör und fördert offene Kommunikation. Dies setzt auch Kritikfähigkeit voraus. Das Handeln der Unternehmen zielt auf lösungsorientierte Entscheidungen ab.

Ein Unternehmen bzw. die kollegiale Führung arbeitet zielorientiert und reflektiert. Stärken und Schwächen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind bekannt und entsprechende Rahmenbedingungen werden geschaffen. In den herausfordernden Situationen ist das gesamte Unternehmen gefordert flexibel und offen zu handeln. Dem resilienten Unternehmen gelingt es in der Krise zu bestehen und mit neuen Erfahrungen zu wachsen.

In der Abbildung 2 sind die Eigenschaften farblich hervorgehoben, welche sich mit den individuellen Fähigkeiten decken.

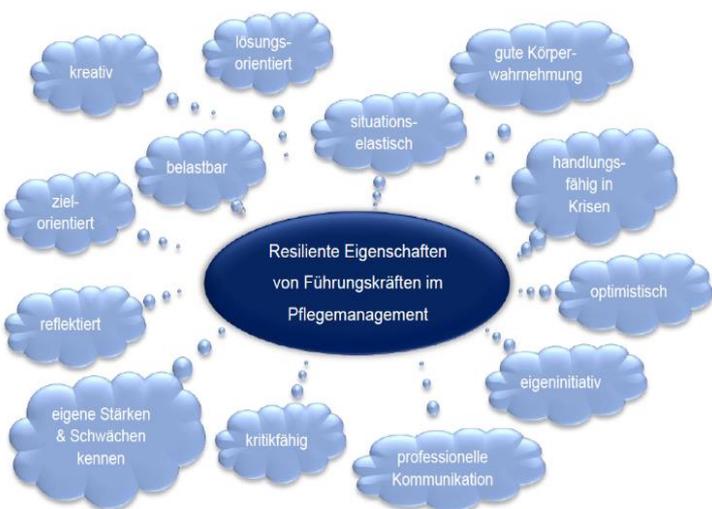


Abbildung 1: Resiliente Eigenschaften von Führungskräften im Pflegemanagement (eigene Darstellung, 2021)



Abbildung 2: Eigenschaften eines resilienten Unternehmens (eigene Darstellung, 2021)

## 4.3 BEANTWORTUNG DER HAUPTFRAGE

### Resilienzfähigkeit von leitenden Pflegekräften – der Schlüssel zur Unternehmensresilienz?

Zur Entwicklung der Unternehmensresilienz muss basal begonnen werden. Dies meint eine professionelle Ausbildung und Begleitung der Führungskräfte im basalen und mittleren Pflegemanagement. Ist diese qualitativ hochwertig und resilient, profitiert das höhere Management und das gesamte Unternehmen davon.

## 5 ZUSAMMENFASSUNG & AUSBLICK

Das Ziel, Eigenschaften resilienter Führungskräfte in der Pflege zu definieren und welche davon auch für ein resilientes Unternehmen sprechen, wurde erreicht. Resiliente Eigenschaften pflegerischer Führungskräfte zeichnen sich durch Reflexionsvermögen, Kreativität, Ziel- und Lösungsorientiertheit und Kritikfähigkeit aus. Sie bleiben handlungsfähig in Krisen, kennen eigene Stärken und Schwächen und kommunizieren offen und adäquat mit ihrem Umfeld. In einem resilienten Unternehmen finden sich offene Kommunikation, Ziel- und Lösungsorientiertheit, Kreativität, Reflexionsvermögen und Belastbarkeit. Somit decken sich Eigenschaften der persönlichen Resilienz mit jenen der Unternehmensresilienz.

Um Limitationen weitgehend zu minimieren, könnte als weiterführende Forschungstätigkeit eine induktive Kategorienbildung durchgeführt werden. Mehr Interviews wären dazu jedoch von Vorteil, damit das Forschungsvorhaben aussagekräftiger wird. Die Befragung von Pflegemitarbeiterinnen und -mitarbeitern hinsichtlich der Auswirkung der Resilienzeigenschaften der Führungskräfte auf deren eigene Resilienz wäre eine weitere mögliche Ergänzung.

Nach Abschluss von weiterführenden Forschungsarbeiten sollten Leitlinien, Strukturen und Maßnahmen, welche zu einem resilienten Unternehmen führen, abgeleitet werden.

## 6 ERKLÄRUNG ZU INTERESSENSKONFLIKTEN

Die Forschung, die zu diesen Ergebnissen geführt hat, geht mit keinen Interessenskonflikten einher. Das Thema wurde frei von der Autorin im Rahmen des Masterstudium „Management for Health Professionals - Schwerpunkt Krankenhausmanagement“ zur Erlangung des akademischen Grads „Master of Science“ gewählt.

## 7 LITERATURVERZEICHNIS

[1] Steinbach, A. und Amerland, A. (2020), „Wie resilient sind Organisationen in der Krise?“, verfügbar unter <https://www.springerprofessional.de/organisationsentwicklung/corona-krise/wie-resilient-sind-organisationen-in-der-krise-/18427882>.

[2] Philipsen, G. (2014), „Mit Resilienz zu nachhaltigem Unternehmenserfolg“, *Wirtschaftsinformatik & Management*, 6. Jg., Nr. 2, S. 68–76.

[3] Flick, U. (2014), *Qualitative Sozialforschung: Eine Einführung*, Rororo, Orig-Ausg., vollst. überarb. und erw. Neuausg., 6. Aufl., Rowohlt-Taschenbuch-Verl., Reinbek bei Hamburg.

[4] Flick, U., Kardorff, E. v. und Steinke, I. (Hg.) (2015), *Qualitative Forschung: Ein Handbuch*, Rororo Rowohlts Enzyklopädie, Bd. 55628, Originalausgabe, 11. Auflage, rowohlts enzyklopädie im Rowohlt Taschenbuch Verlag, Reinbek bei Hamburg.

[5] Mayring, P. (2015), *Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken*, 12., überarbeitete Auflage, Beltz Verlag, Weinheim, Basel.