

# Die Bedeutung der Vorgesetzten-Mitarbeit:innen- Beziehung auf Mitarbeiterbindung, Wohlbefinden und Leistung in der Pflege

Crepaz, Schwarz, Traub, Raich



Krankenhäuser haben sich die Frage zu stellen, wie sie durch die Gestaltung der Arbeitsbedingungen die Attraktivität des Pflegeberufs erhöhen, um das Pflegepersonal langfristig zu binden.

Die Beziehung zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiter:innen spielt in diesem Zusammenhang eine entscheidende Rolle.

Mit diesem Fall präsentieren wir die **Auswirkungen dieser Beziehung auf Wohlbefinden, MA-Bindung und Arbeitsleistung.**

Diese vom Tiroler Wissenschaftsfonds geförderte Studie untersuchte

## **Die Wirkung der Vorgesetzten-Mitarbeiter:innen- Beziehung auf die Bindung des Pflegepersonals am Beispiel eines Bezirks-Krankenhauses.**

Herbst 2021

# Annahmen

Die Beziehung der Mitarbeiter:in zur Führungskraft und der damit verbundene Austausch beeinflusst

- die **Bindung zum Krankenhaus**
- die **qualitätsvolle Versorgung** der Patient:innen
- die **Zusammenarbeit** im Team

hat einen Einfluss

- auf die **Zufriedenheit** mit der beruflichen Tätigkeit
- das **Commitment** und das **Wellbeing**.

Anthony et al., 2005, Brunetto et al., 2010; Brunetto et al., 2011a; Rodwell et al., 2009

# Methodik

- Konzeptionelle Basis ist die Soziale Austauschtheorie in Form von **Leader-Member-Exchange (LMX)** und **Perceived Organisational Support (POS)**.
- 140 Pflegekräfte wurden innerhalb einer Querschnittsstudie mittels eines vollstandardisierten Paper-Pencil Fragebogens befragt.
- 116 geschlossene Fragen und zwei offene Fragen.
- Information zur aktuellen beruflichen Tätigkeit, Position und demographische Charakteristika.
- Der Zusammenhang der Faktoren wurde anhand der Spearman Korrelation ermittelt.

# Abgefragte Themenbereiche

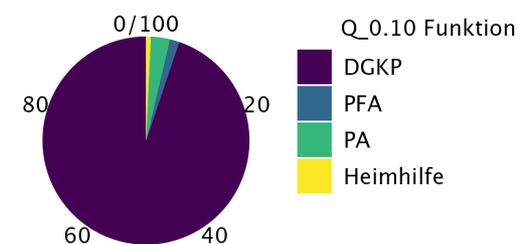
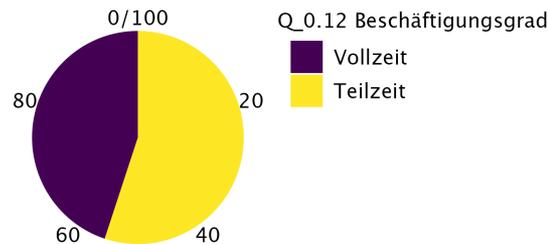
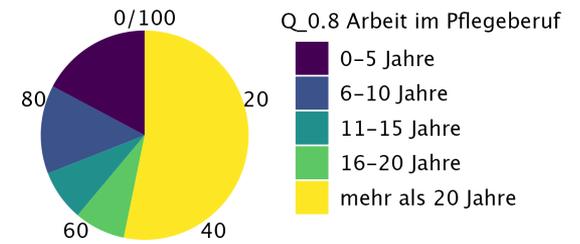
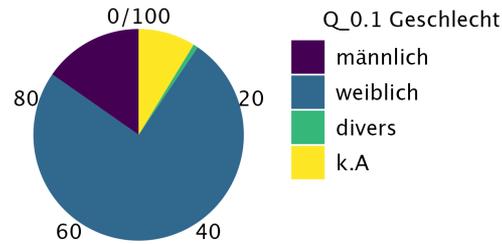
Rollen- und Leistungsverständnis	5	Bindung an das Krankenhaus	6
Austausch Führungskraft/Mitarbeiter:in	14	Arbeitszufriedenheit und Wohlbefinden	6
Unterstützung durch Krankenhausleitung	8	Arbeitsengagement	7
Vereinbarkeit von Beruf und Familie	4	Personalressourcen	4
Teamarbeit	3	Gesundheit	8
Feedback	3	Freiwilliges Engagement	8
Zufriedenheit mit Entscheidungsfindung und Informationsaustausch	4	Bürokratie	5

# Ergebnisse



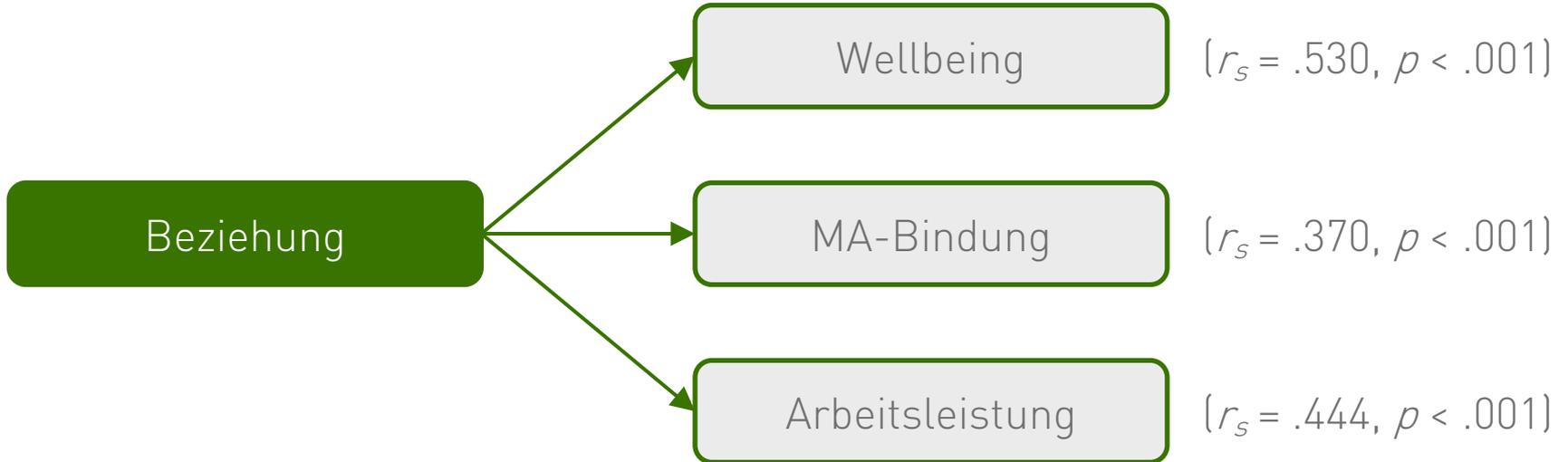
# Stichprobe N=140

## Quote 70%

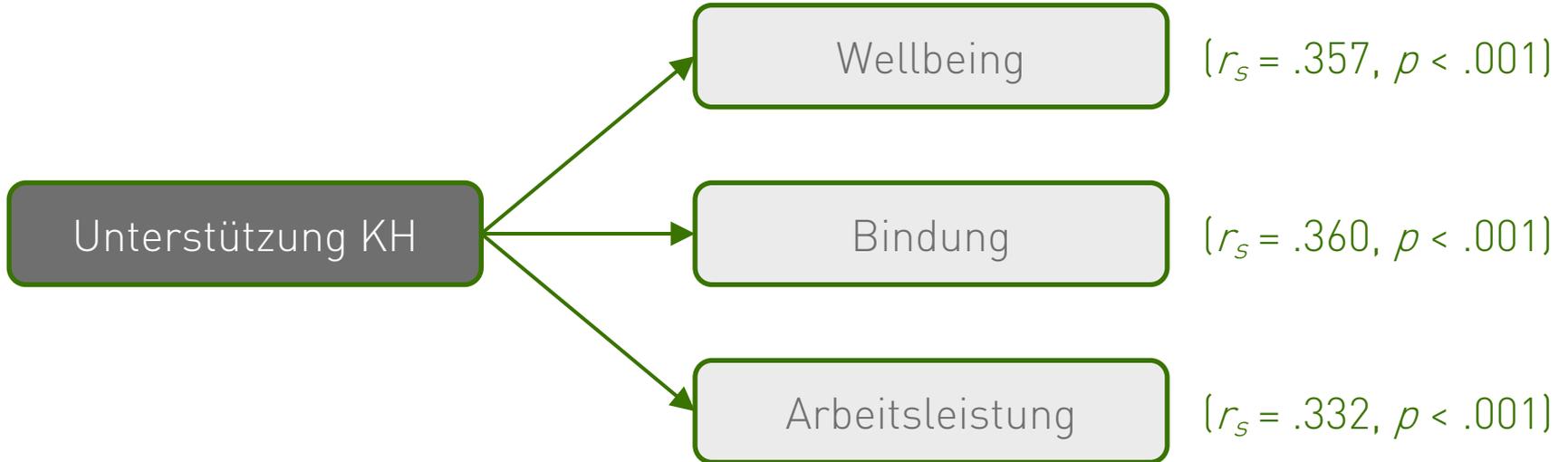


# Wirkung der Faktoren :: Mitarbeiter:innen

Spearman'schen Rangkorrelationskoeffizienten



# Wirkung der Faktoren :: Mitarbeiter:innen

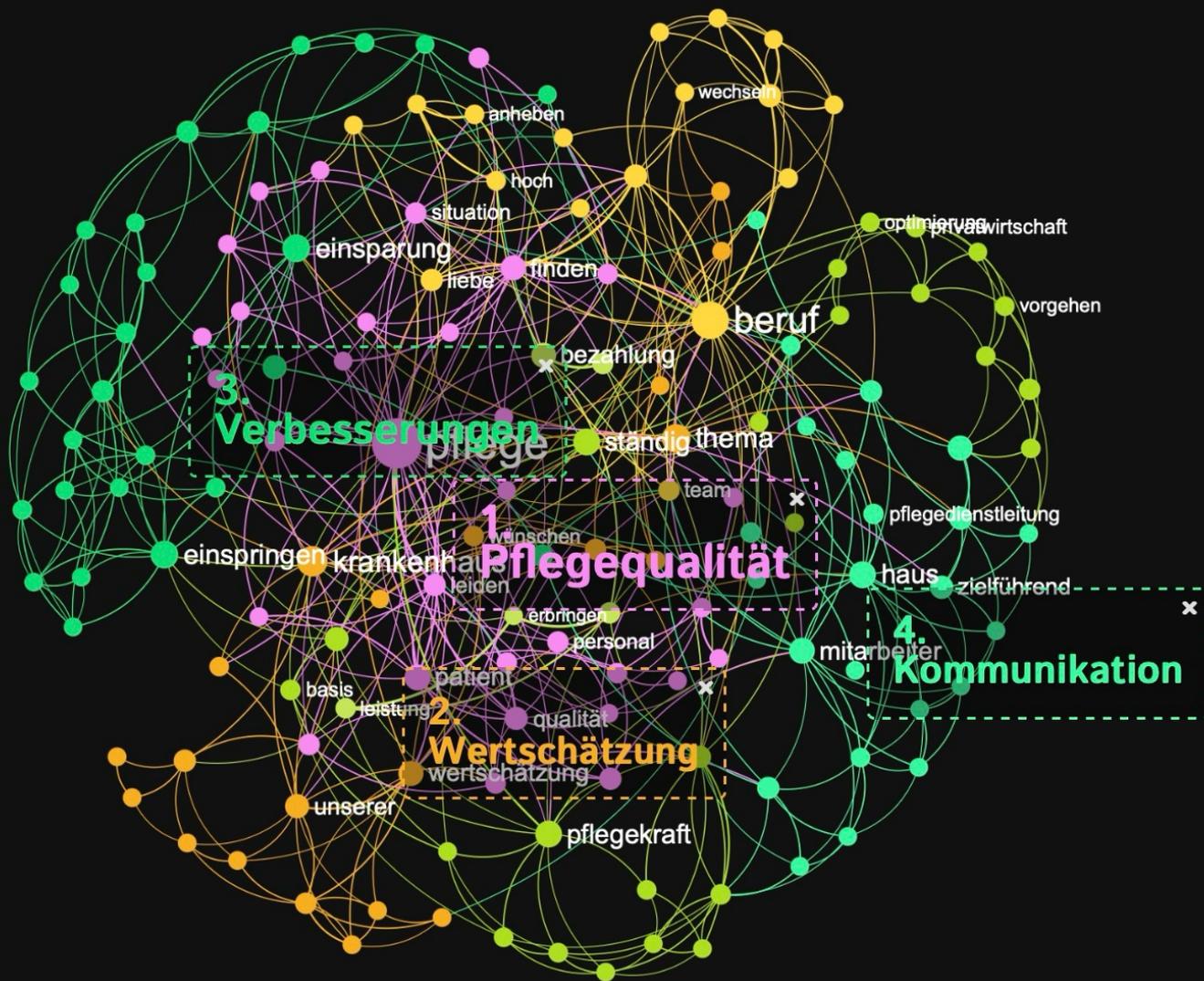


Eine positiv bewertete **Vorgesetzten–Mitarbeiter:innen–Beziehung**

- **fördert das Wohlbefinden** von Pflegepersonen ( $r_s = .545, p < .001$ )
- **fördert die Bindung** an das Krankenhaus ( $r_s = .340, p < .001$ )
- **fördert die Arbeitsleistung** von Pflegepersonen ( $r_s = .459, p < .001$ )

Eine positiv bewertete **Unterstützung durch die Krankenhausleitung**

- **fördert das Wohlbefinden** ( $r_s = .426, p < .001$ )
- **fördert die Bindung** ( $r_s = .427, p < .001$ )
- **fördert die Arbeitsleistung** ( $r_s = .354, p < .001$ )



**1. Pflegequalität**  
 25% | 32: pflege ■ patient ■ finden ■

**2. Wertschätzung**  
 16% | 21: krankenhau ■ thema ■  
 wertschätzung ■

**3. Verbesserungen**  
 15% | 26: einspringen ■ einsparung ■ arzt ■

**4. Kommunikation**  
 15% | 23: haus ■ mitarbeiter ■ offen ■

**5. Flexibilität**  
 13% | 25: pflegekraft ■ ständig ■ arbeiten ■

**6. Motivation**  
 13% | 17: beruf ■ pflegeperson ■ schade ■

**7. Bezahlung**  
 5% | 5: bezahlung ■ stunde ■  
 angemessen ■

# Kontext

Ergebnis  
Freitext-  
antworten

Das Pflegepersonal erlebt erhebliche Belastungen durch kontinuierliche Veränderungen und die Notwendigkeit von Flexibilität.

Die Einführung von unternehmerischen Optimierungen führt zu einem autoritären Arbeitsklima, das individuelle Bedürfnisse vernachlässigt.

Die aktuelle Stimmung im Haus ist negativ, und der einstige Zusammenhalt fehlt.

Empfehlungen für Pflegedienste beinhalten eine stärkere Berücksichtigung der Bedürfnisse älterer Pflegekräfte bezüglich Dienstzeiten, das Vermeiden von Versetzungen ohne Zustimmung und die Möglichkeit eines Pensionsantritts mit 60 Jahren.

Einsparungen im Personalbereich auf Kosten der Diensthabenden führen zu Frustration und Demotivation.

Forderungen umfassen mehr Anerkennung für Erfahrung und Fachkompetenz, erhöhte Transparenz bezüglich Einsparungen und vor allem angemessene Bezahlung.

# Fazit

Die Resultate dieser Studie unterstreichen die **entscheidende Rolle der Qualität der Vorgesetzten-Mitarbeiterbeziehung**.

**Ein auf zwischenmenschlichen Beziehungen basierender Führungsstil** zeigt positive Effekte auf **Wohlbefinden, Mitarbeiterbindung** und **Arbeitsleistung**.

Die Unterstützung durch die Krankenhausleitung zeigt eine geringere Wirkzusammenhang.

# Fazit

Die vorliegenden Ergebnisse heben die **Bedeutung eines transformationalen Führungsstils** hervor, um die Fluktuation von Pflegekräften zu reduzieren und die Pflegequalität zu verbessern.

Stationsleitungen benötigen **gezielte Unterstützung zur Stärkung ihrer transformationalen Führungskompetenzen.**

**Es braucht mehr Leadership.**



Mag. Marc Crepaz  
University of Applied  
Health Science Tyrol



Mag.ª Michela Traub, BScN.,  
PDIR<sup>in</sup> BKH Reutte



Christina Schwarz, MPH



Priv.Dozin. Drin. Margit Raich,  
Vizerektor<sup>in</sup> Pädagogische  
Hochschule Tirol

**Gemeinsam bilden wir Zukunft!**

Qualität im Gesundheitswesen

# Kontakt

Mag. Marc-Philipp Crepaz

Tirol Institut für Qualität im Gesundheitswesen

University of Applied Health Sciences Tyrol

Innrain 98, 6020 Innsbruck

+43 512 5322-76777

[marc-philipp.crepaz@fhg-tirol.ac.at](mailto:marc-philipp.crepaz@fhg-tirol.ac.at)

[www.tiqg.at](http://www.tiqg.at)