

Anhang 4: Beschreibung des Kategoriensystems

Kategorie	Beschreibung	Beispiel
Emotional-soziale Kompetenz zeigen		
Verantwortung übernehmen	Alle Verhaltensweisen oder Beschreibungen von Einstellungen, die Verantwortung, deren Verben oder Adjektive beinhalten oder konkret beschreiben, Verantwortungsbewusstsein, Verantwortung übernehmen, sowohl für das Team als auch für Entscheidungen.	„[...] man [muss] dann [als Führungskraft] auch immer mehr anfangen, Verantwortung zu übernehmen [...]. Es reicht nicht, nur fachlich [...] gut zu sein [...].“ – (S1)
Empathie zeigen	Beschreibungen, die explizit die Begriffe Wertschätzung, Respekt, Empathie oder deren Verben oder Adjektive enthalten oder sehr genau diese Aspekte beschreiben mit Blick auf alle Menschen - Mitarbeitende, andere Personen, mit denen zusammengearbeitet wird, Patient*innen.	„Empathie ist auf jeden Fall [...] das Schlüsselwort und [man muss als Führungskraft] überhaupt die Fähigkeit [...] besitzen, sich in die Lage der anderen Person zu [ver]setzen.“ – (S1)
Offen für Ideen sein	Offenheit für andere bzw. neue Ideen oder Konzepte, unabhängig von Hierarchie, Fachdisziplin und Professionen.	„[...] andere Ideen, einfach auch offen gegenüber den Mitmenschen. So [dass man] nicht [...] [nur] sein Konzept [...] verfolgt und das von den anderen ausführen lässt, sondern [...], dass ich schon eine gewisse Führung vermittele, aber auch offen bin.“ – (PJ)
Zuverlässigkeit zeigen	Verhaltensweisen wie Verlässlichkeit z.B. bei Aussagen und Absprachen, Sicherheit geben, Sicherheit erzeugen, "sichere Hand" bzw. eine Person sein, der man vertrauen kann.	„[...] also, dass man als Führungsperson anderen die Sicherheit gibt [...].“ – (S1)
Wertschätzung zeigen	Alle Verhaltensweisen die Wertschätzung zeigen oder Dankbarkeit ausdrücken.	„Wir brauchen [...]Führungskompetenz [...] mit [...] Wertschätzung und Anerkennung [...].“ – (S1)
Freundliche Umgangsformen pflegen	Alle Aspekte die Umgangsformen wie sich freundlich verhalten, höflich sein, sich nett gegenüber anderen Personen verhalten, beschreiben.	„[...] eine Führungskraft sollte] eine gewisse Freundlichkeit an den Tag bring[en] [...].“ – (PJ)
Teamfähigkeit zeigen	Beschreibungen mit Teamfähigkeit als Verhalten oder auch als Eigenschaft der Führungskraft oder wenn dies durch Beschreibungen deutlich gemacht wird.	„[...] ein Oberarzt [sollte] ein Teamplayer sein können [...].“ – (PJ)
Gleichberechtigung unterstützen	Einstellungen die umfassen, dass Teammitglieder gleichberechtigt behandelt werden sollen, es werden dabei die Dimension, auf die Gleichberechtigung bezogen ist, nicht weiter differenziert. Auch einbezogen werden Gleichbehandlungsaspekte bezüglich unterschiedlicher Patientengruppen.	„[...] [dass] man dann [als Führungskraft] [...] versucht, einem das gleiche zu ermöglichen [...] und] alle gleich zu behandeln [...].“ – (PJ)
Professionelle Nähe-Distanz leben	Beschreibungen, bei denen etwas zum Nähe- oder Distanzverhalten explizit genannt wird aber in Abgrenzung zur Nahbarkeit, weil sich bei der professionellen Nähe-Distanz auf die (subjektive) angemessene Distanz mit bezogen wird.	„[...] und mit einer geringeren Distanz, mit der wir uns näher zu den Führungskräften und zu den Mitarbeitern [fühlen] [...].“ – (S1) „[...] aber auch eine gewisse Distanz ist halt wichtig, sag ich mal, so ein gewisses Verhältnis [...].“ – (PJ)
Nahbar sein	Verhalten, bei dem man Nahbarkeit zeigt bzw. ansprechbar für die Mitarbeitenden ist.	„[...] ,dass man] gut mit den Kollegen umgeht und denen zeigt ‚Ich bin da, wenn ihr mich braucht‘. [...] Wenn du [...] nicht weiterkommst, dann kannst du immer zu mir kommen [...].“ – (PJ)
Respektvoll handeln	Sich respektvoll gegenüber anderen Personen verhalten.	„Also ich verbinde eine Führung [...] im besten Fall auch damit, dass es sozusagen auf gegenseitigem Respekt natürlich basiert [...].“ – (S1)

Demut zeigen	Demütig sein im Umgang mit anderen Menschen, was auch teilweise als Gegenteil zu überheblich sein genannt wird.	„[...] wenn man von einem perfekten Oberarzt spricht, würde ich sagen [...] Demut. Und weil das Schlimmste, was man als Arzt machen kann, ist, überheblich zu sein.“ – (PJ)
Souveränität ausstrahlen	Beschreibungen, dass die Führungskraft souverän oder selbstbewusst auftreten soll.	„Souverän. Genau. Jedenfalls souverän. Selbstbewusst. Definitiv. Also das gehört absolut dazu [...].“ – (PJ)
Geduld zeigen	Geduld haben, insbesondere mit anderen Personen	„Man braucht auf jeden Fall Geduld mit den anderen Personen und auch starke Nerven.“ – (S1)
Ruhe ausstrahlen	Unabhängig von der Situation Ruhe ausstrahlen bzw. Ruhe bewahren.	„[...] was [die Führungskraft] natürlich auch noch [mitbringen] muss, [ist] [...], kurzfristig, spontan auf plötzliche Ereignisse reagieren [zu] können und da eben ruhig bleiben.“ – (S1)
Authentizität zeigen	Nennung von authentischem Verhalten oder authentisch sein als Haltung der Person.	„..., dass die Führungskraft] als Person authentisch ist [...].“ – (PJ)
Management übernehmen		
Aufgaben strukturieren	Verhaltensweisen und Beschreibungen, die Struktur schaffen thematisieren	„..., dass die Führungskraft] Aufgaben richtig zuteilt, so dass ein geregelter, organisierter Ablauf entsteht.“ – (S1)
Entscheidungen treffen	Priorisieren und Entscheidungen bezüglich der Patientenbehandlung treffen, die sich nicht auf die Aufgabenverteilung und Strukturierung im Team beziehen.	„Mir fällt als erstes Entscheidungen treffen ein. [...], das ist [...] im Krankenhaus [...] täglich Thema, dass man Entscheidungen jeglicher Art treffen muss, [...] wenn es um Patienten geht.“ – (PJ)
Aufgaben delegieren	Verhaltensweisen, die Delegation beinhalten, wie Delegation durchführen in allen Schritten, Aufgaben abgeben und dabei das Vertrauen in die Mitarbeitenden haben.	„[...] Aufgaben delegieren und verteilen könnte [gehört] auch zu [...] einer guten Führung - (PJ) [...], dass man [...] bereit ist, [...] Aufgaben zu übertragen und dann vielleicht auch dem Assistenten zuzutrauen.“ – (PJ)
Zeitlichen Arbeitsrahmen gestalten	Beschreibungen, bei denen die Führungskraft den zeitlichen Arbeitsrahmen gestalten soll, z.B. im Sinne der Vereinbarkeit von Familie und Beruf, Work-Life-Balance, gesundheitliche Belastung reduzieren als Teil des Managements, auch im Sinne der Ressourcensteuerung.	„[...] im Krankenhaus [...] finde ich, ist die Vereinbarkeit von Arbeit und Familie [wichtig]. Also gerade jetzt und [...] an Universitätskliniken wird ja viel von einem abverlangt und da ist dann eigentlich kaum Platz [...], dass man Kinder bekommen kann oder dass man in Elternzeit gehen kann oder Teilzeit arbeiten kann und Ähnliches.“ – (PJ)
Ressourcen managen	Planungsaufgaben, die allgemein auf die Steuerung von Ressourcen inkl. Personalmanagement abzielen und nicht als spezielle Ressource wie zeitlicher Arbeitsrahmen genannt werden.	„[...] zu den Aufgaben einer Führungskraft gehört] Ressourcen Management auch, also da können Sie alle Arbeitskräfte mit dazu [zählen].“ – (S1)
Überblick gewährleisten	Den Überblick über das Team insgesamt haben, was als Teilfunktion von Management beschrieben wird.	„Ich glaube, es kann kein gutes Team wirklich geben, wenn es keine gute Führungskraft gibt, die auch irgendwo den Überblick behält.“ – (S1)
Probleme konstruktiv lösen	Verhaltensweisen zum konstruktiven Umgang zur Lösung von Problemen.	„Ich glaube, eine Führungskraft sollte auch die Kompetenz besitzen, [...] die Probleme, mit denen sie konfrontiert wird, sachlich aufzufassen, sie zu verarbeiten. [...], dass man einfach versucht, das Problem selbst zu sehen und vielleicht nicht sich und seine eigenen Emotionen da so mit rein zu bringen und sich vielleicht im schlimmsten Fall durch irgendwas angegriffen zu fühlen. [...], dass man einfach konstruktiv versucht, das Problem dann zu sehen und zu lösen und das Bestmögliche zur Situation dann selbst beizutragen.“ – (S1)

Kommunikationsfähigkeit zeigen

Situationsbezogen kommunizieren		
Feedback geben	Verhalten, welches darauf abzielt, Feedback zu geben.	„[...] dass [der Oberarzt] einem selbst dann eine Rückmeldung gibt, was man gut macht, was man schlecht macht, was man verbessern kann.“ – (PJ)
In schwierigen Situationen kommunizieren	Kommunikationsverhalten in Konflikten, Krisen, Notfallsituationen oder anderen als stressig empfundenen Situationen.	„[...] vor anderen sprechen, mit anderen kommunizieren, wenn Probleme auftreten [...]“ – (S1)
Entscheidungen kommunizieren	Kommunikationsverhalten, wenn Entscheidungen kommuniziert werden sollen. Beschreibungen, wie dies erfolgen soll: transparent, begründet etc. Dabei ist nicht das Treffen der Entscheidung gemeint, sondern die Kommunikation der Entscheidung.	„[...] dass man versteht, warum [von der Führungskraft] so entschieden wird.“ – (PJ)
Art und Weise der Kommunikation steuern	Beschreibungen des Kommunikationsverhaltens, die das "Wie" der Kommunikation erläutern z.B. Tonfall oder Lautstärke.	„[...] dass man dann noch Raum schafft für Fragen [...] und ein freundlicher Umgangston. [...] dass [...] normale Gesprächslautstärke herrscht und [...] nicht herumgeschrien wird [...]“ – (PJ)

Personalentwicklung betreiben

Mitarbeitende individuell fördern	Beschreibung von Maßnahmen, die eine individuelle Förderung von Mitarbeitenden beinhalten z.B. Karriere fördern, Entwicklungsbedarf der Einzelperson erkennen und entsprechende Maßnahmen einleiten, Entwicklungsgespräche (auch strukturiert als Jahresgespräch) führen, als Mentor*in agieren etc.	„[...] [...] die Führungskraft sollte] Aufgaben im Team [so verteilen], dass da jeder in einer Weise arbeiten kann, den eigenen Anforderungen auch gerecht wird, aber immer mit dem Ausblick, auch noch weiter gefördert zu werden.“ – (PJ).
Personen anleiten	Beschreibung von konkretem Verhalten, was der Anleitung von Mitarbeitenden dient wie: "Vormachen" und erklären, praktische Unterstützung zur Anleitung bei Aufgaben, Supervision.	„[...] Aufgabe der Führungskraft ist es] Arbeitskolleg*innen [...] gut anzuleiten oder auch Studierende gut anzuleiten [...]“ – (PJ)
Wissen vermitteln	Beschreibung von konkretem Verhalten, was der Wissensvermittlung, -weitergabe oder der Lehre dient.	„[...] in der Wissensvermittlung, weil [...] auch der Oberarzt, die Oberärztin [als Führungskraft] noch zur Ausbildung viel beiträgt.“ – (PJ)
Eigenständigkeit fördern	Beschreibung von konkretem Verhalten mit dem Ziel, die Eigenständigkeit und selbstständiges Handeln der Mitarbeitenden zu fördern.	„[Die Führungskraft muss] ein Gespür dafür [haben], [...] wo kann jemand schon was ausprobieren, was selbstständig machen, wo aber vielleicht auch nicht und wo braucht man Unterstützung.“ – (PJ)
Ärztliche Teamentwicklung ermöglichen	Beschreibung von Maßnahmen, die durch die Führungskraft erfolgen und die Förderung des Teams, die Teamentwicklung, die Förderung der Zusammenarbeit im Team beinhalten.	„[...] dass auch die Teamfähigkeit [...] einzelner Personen im Team gefördert wird, um dieses miteinander Arbeiten [...] zu stärken.“ – (PJ)
Fortbildungsprogramme entwickeln	Beschreibung von Maßnahmen, die konkrete Fortbildungsprogramme zur Personalentwicklung umfassen.	„[...] wie baue ich [als Führungskraft] irgendwelche Fortbildungsprogramme auf.“ – (S1)

Sich selbst als Führungskraft persönlich weiterentwickeln

Selbstreflexion nutzen	Verhalten, welches zur Selbstreflexion als Teil der eigenen Entwicklung erfolgt bzw. Beschreibungen, über das eigene Verhalten nachzudenken, sich zu hinterfragen, zu sprechen um sich selbst weiterzuentwickeln.	„[...] wichtig ist, dass man [...] als Führungsperson [...] auch bereit ist, [sich] kritisch zu hinterfragen.“ – (PJ)
Feedback von anderen nehmen	Feedback von außen z.B. Kolleginnen und Kollegen unabhängig der Profession, Karrierestufe und Erfahrung anzunehmen. Kritikfähigkeit wird hier als negatives Feedback annehmen verstanden.	„[...] eine Führungskraft sollte] Freude an der Kritik [haben] oder sehr offen für Kritik [sein] oder [...] vor allem auch wertschätzen, wenn man Kritik äußert an einer Sache [...]“ – (S1)

Führungswissen erwerben	Beschreibungen, die auf die Entwicklung von Führungswissen bzw. Kenntnissen über Führung abzielen, welche in unterschiedlicher Form weiterentwickelt werden können, z.B. durch Kurse.	„[...] wenn man [als Führungskraft] einfach versteht, wenn man [eine bestimmte Technik einsetzt], passiert das mit anderen, und das mit einer Gruppe [...]. Das sind ja [...] Fähigkeiten, die man als Führungsperson wissen muss [...]“ – (S1)
Fachwissen weiterentwickeln	Beschreibungen, die auf die Entwicklung von medizinischem Wissen abzielen, dazulernen bzw. Wissen über Änderungen von Empfehlungen, Leitlinien etc. aktuell halten.	„Man hört [als Führungskraft] ja nie auf zu lernen, auch wenn man 30 Jahre Erfahrung hat gibt es vielleicht neue Leitlinien, neue Sachen, Resistenzen bei Antibiotika [...]“ – (PJ)
Soziale-emotionale Kompetenz weiterentwickeln	Beschreibungen zur Entwicklung aller unter emotional-sozialer Kompetenz gefassten Aspekte, wobei hier nicht Führungswissen, sondern Handlungskompetenz (praktische Anwendung) gefasst wird.	„[...] dass man halt wirklich auch so eine emotionale Intelligenz hat und die auch versucht weiterzuentwickeln.“ – (S1)
Mit Fehlern umgehen	Alle Beschreibungen zur Fehlerkultur, Fehlerkommunikation, Besprechung von Fehlern, Nennung von Fehlern, Fehler sowohl von der Führungsperson als auch von Mitarbeitenden etc.	„[...] dass die Kultur [von der Führungskraft] so [gestaltet] ist, dass man [als Mitarbeiter] irgendwie sagt, „da ist mir was passiert, das hätte irgendwie besser laufen können, Das habe ich falsch gemacht“ [...]“ – (PJ)
Führungsstile einsetzen		
Hierarchische Führung leben	Verhaltensweisen, die explizit Hierarchie oder Führung durch hierarchische Verhaltensweisen benennen.	„[...] und ich kenne [Führung] aus chirurgischen Abteilungen ganz viel mit sehr starken Hierarchien [...]“ – (S1)
Autoritäre Führung anwenden	Verhaltensweisen, die explizit autoritäre Führung nicht wertend, positiv oder negativ, beschreiben.	„[...] weil man eine Führungsrolle innehat und dann Autorität auch ausstrahlen sollte. Autorität ist ja auch wichtig, aber dass es dann nicht umschlägt in „Ich betrachte meine Autorität jetzt als eine Unantastbarkeit.“ – (S1)
Motivierende Führung anwenden	Verhaltensweisen, bei denen Führung die Motivation der Mitarbeitenden fördert, z.B. transformationale Führung oder Umschreibung von Servant Leadership, Umschreibung von Einbezug der Mitarbeitenden.	„[...] wenn es eine gute Führungskraft ist, also dass ein Team motiviert werden kann und vielleicht auch zu besseren Leistungen gebracht wird.“ – (PJ)
Kooperative Führung anwenden	Verhaltensweisen, die explizit kooperative Führung beschreiben.	„Ja, ich glaube, ideal wäre, [...] dass man vielleicht in die Richtung von so einem kooperativen Führungsstil geht [...]“ – (S1)
Situative Führung anwenden	Verhaltensweisen, die Führung in Abhängigkeit von der Situation beschreiben bzw. wenn situative Führung explizit genannt wird.	„[...] ich denke [...] an Führungswandel. [...] [von] klassischen, hierarchischen Systemen [zu] denen auf einer Ebene [...], ich würde [...] sogar [...] sagen, dass es ganz viele Stufen dazwischen gibt. [...] ich glaube, das ist auch sehr von der Führungsperson und den Gegebenheiten des Problems [...] abhängig [...], [wie geführt werden sollte...].“ – (S1)
Medizinisches Fachwissen besitzen	Beschreibungen mit expliziter Nennung von medizinischem Wissen, medizinischer Forschung, wobei Erfahrung nicht als Wissen verstanden wird.	„[...] wenn man halt eine gute klinische Kompetenz hat, dann ist es zumindest schon mal in irgendeiner Form berechtigt, dass man in dieser Führungsposition ist [...]“ – (PJ)

Interprofessionelle Zusammenarbeit fördern		
Interprofessionelle Kommunikation führen	Alle Verhaltensweisen und Einstellungen, die zur Kommunikation im interprofessionellen Setting beitragen.	„[...] da muss dann sehr viel Kommunikation zwischen den einzelnen Professionen [stattfinden...]. [Bei der] Morgenbesprechung, wo [...] ein Arzt [...und], auch die Pflegekräfte dabei [waren] und dann wurden alle Patienten durchgesprochen, was ansteht, was noch gemacht werden muss. [...] die Oberärzte [kamen] erst zur Visite dazu und dementsprechend [sind] auch oft Sachen verloren gegangen sind. Und da wünsche ich mir, dass der Oberarzt sehr viel Präsenz [zeigt] und auch mit den verschiedenen Professionen interagier[t].“ – (S1)
Interprofessionelles Teamverständnis zeigen	Verhaltensweisen und Einstellungen, die auf das interprofessionelle Teamverständnis hinweisen, nur gemeinsam die Patientenversorgung sicherstellen zu können.	„Okay, also vielleicht ist Kernteam dann eher so Pflege und Ärzte, die dann ja doch stärker zusammenarbeiten. Aber auch ohne die Reinigungskräfte kann dann ja auch nicht der nächste Patient ins Zimmer kommen. Also das ist letztendlich ja doch ein großes Team.“ – (PJ) „[Es ...] muss auch Verständnis für andere Berufsgruppen da sein, wenn man eine Führungsposition hat.“ – (S1)
Interprofessionelle Strukturen fördern	Verhaltensweisen und Einstellungen, die Strukturen, Prozesse, Delegation von Tätigkeiten im interprofessionellen Team statt ausschließlich innerhalb der Ärzteschaft fördern.	„[...] dass man [als Führungskraft] [...] die Hierarchien flacher macht, indem man dann halt auch die Verantwortung abgibt durch Weiterbildung von Krankenschwestern [...], so dass man [...] dann ein produktives Team hat.“ – (S1)
Erfahrungswissen haben	Erfahrungswissen, was nicht mit medizinischem Fachwissen gleichzusetzen ist. Hier wird immer konkret auf Erfahrung abgezielt oder über zeitliche Zugehörigkeit.	„[...] [zur Führungskraft befördert wird eine Person] [...] mit sehr viel Erfahrung.“ – (PJ)
Vorbildfunktion übernehmen	Verhaltensweisen, die auf eine Vorbildfunktion bzw. auf Vorbild vorleben, abzielen; wobei der Inhalt des vorbildhaften Verhaltens unterschiedlich sein kann.	„[...] und [dass die Führungskraft] [...] auch [im klinischen Alltag] Vorbild [ist] [...], dass es eben auch mit dazugehört und man nicht jede Diagnose oder jede Therapie schönreden kann.“ – (PJ) „[...] so eine Art Vorbild an Führungskraft wäre zumindest für mich noch mal jemand, der es auch gut schafft, Beruf und Privatleben irgendwie gut unter einen Hut zu bekommen [...].“ – (PJ)
Zielgerichtet Strategien verfolgen		
Ziele vorgeben	Verhaltensweisen, die die Definition oder Beschreibung von Zielen für den Bereich, das Team, die Mitarbeitenden, die Führungskraft selbst umfassen.	„Und wenn ich das so mache, wie [die Führungskraft] sich das vorstellt, dann kommen wir auch zum Ziel.“ – (S1)
Strategisch denken	Beschreibungen von strategischen Führungshandlungen bzw. Verhalten, was eine strategische Ausrichtung aufzeigt.	„Und positiv ist, wenn [eine Führungskraft] strategisch denkt.“ – (PJ)