

# Zeitschrift für Führung und Personalmanagement in der Gesundheitswirtschaft

Journal of Leadership and Human Resource Management in Healthcare

## TEAMENTWICKLUNG

Kommunikation

**Wertschätzung**

Gruppendynamik

Stressprophylaxe

**Feedback**

Konfliktmanagement

Sinnggebung

**Führungskraft**

Genderkompetenz

Nachhaltigkeit

**Teamanalyse**

Empathie

Professionalität

Workshops

**Abteilungsperspektive**

# Zeitschrift für Führung und Personalmanagement in der Gesundheitswirtschaft

---

## Herausgeber Hochschule Neu-Ulm

Prof. Dr. Uta M. Feser

## Mitherausgeber/ Redaktion

Prof. Dr. Sylvia Schafmeister  
Mario A. Pfannstiel

## Erweiterter Herausgeberkreis

Prof. Dr. Patrick Da-Cruz  
Prof. Dr. Axel Focke  
Prof. Dr. Harald Mehlich

## Wissenschaftsbeirat

Prof. Dr. Manfred Bornewasser  
Prof. Dr. Horst Kunhardt  
Prof. Dr. Christoph Rasche  
Prof. Alfons Runde  
Prof. Dr. Volker Schulte  
Andreas J. Reuschl

## Praxisbeirat

Prof. Dr. Horst-Peter Becker  
Prof. Dr. Wolfgang Hellmann  
Prof. Dr. Alexander Schachtrupp  
Dr. Guntram Fischer  
Dr. Philipp Schwegel  
Michael Born

## Autoren

Prof. Dr. Björn Peters  
Prof. Dr. Rainer Waldmann  
Dr. Nicolas Bogs  
Dr. Johannes Kirch  
Susanne Arnold  
Holger Baumann  
Karl Ehrenbaum  
Christiane Fruht  
Mario A. Pfannstiel  
Mayke Wagner-Froböse

## EDITORIAL



Mario A. Pfannstiel



Prof. Dr. Sylvia  
Schafmeister

Sehr geehrte Damen und Herren,

wir freuen uns, Ihnen die siebte Ausgabe der Zeitschrift für Führung und Personalmanagement in der Gesundheitswirtschaft vorlegen zu können. Mit der Zeitschrift wollen wir eine Brücke zwischen fundierter Theoriebildung und profunder Anwendungsorientierung in der Gesundheitswirtschaft bauen. Die Zeitschrift ist ganzheitlich ausgerichtet und bezieht sich auf Themenfelder aus Praxis und Wissenschaft. Unser Anliegen ist es, aktuelle Information und Entwicklungen im Bereich „Führung und Personalmanagement in der Gesundheitswirtschaft“ zu vermitteln.

In der siebten Ausgabe wurde der Schwerpunkt auf das Thema „Teamentwicklung“ gelegt. Teamentwicklung bedeutet sich mit der Kommunikationsstruktur, dem Konfliktmanagement, der Personalentwicklung und dem Führungsstil von Gruppen auseinanderzusetzen. Die Aufgabenbewältigung in einem entwickelten Team ist ein arbeitsteiliger Prozess der zur Zusammenarbeit motivieren soll, um festgelegte organisationale Ziele zu erreichen. Die Führung in einem Team kann durch Kommunikation und den Einsatz von Führungsinstrumenten erreicht und verbessert werden.

Mit der Zeitschrift versuchen wir, der steigenden Bedeutung von Führung und Personalmanagement in der Gesundheitswirtschaft durch fachlich fundierte Beiträge zu aktuellen und grundlegenden Fragen gerecht zu werden. Gerne bieten wir Ihnen an, mit uns gemeinsam an der Zeitschrift zu arbeiten. Ihre Anregungen, Kritiken und Verbesserungsvorschläge sind uns wichtig, um zum Gelingen der gesetzten Zielstellung beizutragen.

Mit freundlichen Grüßen

Mario A. Pfannstiel  
Prof. Dr. Sylvia Schafmeister

Die Redaktion



# Zeitschrift für Führung und Personalmanagement in der Gesundheitswirtschaft

---

## INHALT

Editorial .....	3
Mitteilung der Herausgeber <i>Mario A. Pfannstiel   Prof. Dr. Sylvia Schafmeister</i>	
Fachinterview .....	6
Titel: Teamentwicklung als Führungsaufgabe in der Pflege <i>Susanne Arnold   Mario A. Pfannstiel</i>	
Beitrag aus der Praxis I .....	10
Titel: Systemische Teamentwicklung im Krankenhaus <i>Prof. Dr. Rainer Waldmann, Mayke Wagner-Froböse</i>	
Beitrag aus der Wissenschaft I .....	19
Titel: Innovationen in Clusterumgebungen: Wie der Informationstransfer über Teams gefördert werden kann <i>Dr. Johannes Kirch</i>	
Beitrag aus der Wissenschaft II .....	25
Titel: Coaching im Rahmen von Teamführung und -entwicklung <i>Prof. Dr. Björn Peters</i>	
Beitrag aus der Praxis II .....	36
Titel: Erfolgsfaktoren medizinischer Teams im Gesundheitswesen <i>Christiane Fruht</i>	
Beitrag aus der Praxis III .....	40
Titel: Teamorientierte Führung im Krankenhaus <i>Karl Ehrenbaum</i>	
Beitrag aus der Praxis IV .....	44
Titel: Recruiting-Teams für Ärzte und qualifizierte Pflegekräfte – Können Kliniken von Medienunternehmen lernen? <i>Dr. Nicolas Bogs</i>	
Führende Köpfe im Porträt .....	51
Titel: Führende Köpfe, Porträt über Herrn Holger Baumann <i>Holger Baumann   Mario A. Pfannstiel</i>	
Impressum .....	55

## Fachinterview

### Titel

Teamentwicklung als Führungsaufgabe in der Pflege

### Interview

Die Gesprächspartner Mario Pfannstiel und Susanne Arnold (Vorstand Pflege, Klinikum Augsburg) werden im Folgenden mit MP und SA abgekürzt.

#### **MP: Wie wichtig ist Teamarbeit im Krankenhaus der Zukunft?**

**SA:** Im Krankenhaus der Zukunft wird v. a. die interdisziplinäre Zusammenarbeit, d. h. die berufsgruppenübergreifende Teamarbeit eine immer größere Bedeutung einnehmen. Die ökonomische Situation erfordert eine prozessuale Sichtweise, losgelöst von der häufig noch historisch verwurzelten 3-Säulen-Hierarchie (Arzt, Pflege, Verwaltung) in den Krankenhäusern. Die zunehmende Auflösung der althergebrachten Klinikeinteilung und die Entwicklung hin zu Zentren- bzw. Departmentstrukturen sind bereits vielerorts zu beobachten.

Auch im Klinikum Augsburg unterstehen dem Vorstandsbereich gemeinsam die klinischen und kaufmännischen Zentrumsmanager.

Für das Gesamtunternehmen wirksame und nachhaltige Änderungen können nur herbeigeführt werden, wenn die Akzeptanz dafür auf breiter Ebene vorherrscht. Dies beginnt bei der obersten Führungsebene und setzt sich bis in die Basis, in diesem Fall bis auf Stationsebene, fort.



*Arnold: „Mitarbeiter, die miteinander arbeiten, addieren ihre Potenziale. Mitarbeiter die füreinander arbeiten, multiplizieren ihre Potenziale“*

Wie gut die interdisziplinäre Teamarbeit gelingt, wird zukünftig einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil darstellen. Denn diesen Unternehmen wird es schneller und effektiver gelingen, Prozesse zielführend zu gestalten.

#### **MP: Welche Herausforderungen bestehen bei der Teamarbeit zwischen Pflegekräften und Ärzten?**

**SA:** Die Grundvoraussetzung besteht in der Wahrnehmung und Akzeptanz der jeweils anderen Disziplin als Fachmann oder Fachfrau auf dem jeweiligen Gebiet. Wichtig ist, sich als gleichwertige Partner in der Patientenversorgung zu betrachten.

Künftig wird es notwendig sein, die Sichtweise zu ändern und statt eines berufsgruppenspezifischen ein interprofessionelles Teamverständnis zu entwickeln. Die ökonomischen und gesundheitspolitischen Herausforderungen sind so groß, dass Probleme nur gemeinsam angegangen und gelöst werden können.

**MP: Was ist zu berücksichtigen, wenn Ziele in einem Team gesetzt und formuliert werden sollen?**

**SA:** Alle Teammitglieder müssen sich mit den Zielen identifizieren können. Am besten gelingt dies, wenn die Ziele gemeinsam erarbeitet und formuliert werden.

Ziele müssen natürlich dann entsprechend operationalisiert werden. Sie sollten nach den allgemein bekannten SMART-Kriterien formuliert werden, also spezifisch, messbar, von den Beteiligten akzeptiert, realisierbar und terminiert sein. Wenn die Ziele dann noch mit der entsprechenden Konsequenz und Nachhaltigkeit verfolgt werden, ist die Chance der Zielerreichung sehr groß.

**MP: Welche Bedeutung hat ein Teamleiter, und wie sollte die Aufgabenverteilung aussehen?**

**SA:** Klassischerweise nimmt der Teamleiter eine Schlüsselfunktion innerhalb des Teams ein. Der Teamleiter ist eine Führungskraft. Er ist Initiator von Prozessverbesserungen und Vorbild für seine Mitarbeiter in Bezug auf Leistungsausführung und Verhalten. Er ist Coach und Mentor für einzelne Teammitglieder.

Teamleiter führen durch Teamarbeit und konzentrieren sich auf die Entwicklung von Teams. Teamleiter sein bedeutet also nicht, grundsätzlich alle Aufgaben selbst wahrzunehmen, sondern auch gezielt und überlegt delegieren zu können.

Daher sind neben Autorität, Kompetenz, Empathie und der Fähigkeit zu vernetztem Denken ebenso Durchsetzungsvermögen, Frustrationstoleranz, Handlungsorientiertheit und die Fähigkeit zur Selbstreflexion gefordert.

Eine gezielte Personalentwicklung legt auch einen Schwerpunkt auf die Führungskräfteentwicklung, da sich die Aufgaben immer

stärker differenzieren und spezielle Kenntnisse für die Bewältigung Voraussetzung sind. Viele Aufgaben können somit nur noch in Teamarbeit erledigt werden.

Die NEXT-Studie, die Ursachen, Umstände und Folgen des vorzeitigen Berufsausstiegs aus dem Pflegeberuf analysierte, hat gezeigt, dass die Wahrnehmung der Führungsqualität ein Faktor ist, der zu Berufsausstiegsgabsichten beiträgt. Das bedeutet, dass sich Mitarbeiter primär von ihrer Führungskraft trennen.

**MP: Welche Rolle spielen Vertrauen und Zuverlässigkeit in einem Team?**

**SA:** Vertrauen und Zuverlässigkeit spielen eine große Rolle innerhalb eines Teams. Diese müssen sich aber entwickeln. Hilfreich auf dem Weg dorthin sind die absolute Klarheit der zu erledigenden Aufgaben sowie eine authentische und verlässliche Führungskraft.

**MP: Was sind die kritischen Erfolgsfaktoren bei Teams?**

**SA:** Erfolgreiche Teams sind in der Lage, persönliche Stärken Einzelner zu einer ausgeprägten Leistungsfähigkeit zu verbinden, die über die Addition dieser Einzelfähigkeiten hinausgeht.

Im idealen Team identifizieren sich dessen Mitglieder stark mit den Teamzielen und stellen ihre persönlichen Ziele in den Dienst des Teams. Sie motivieren sich gegenseitig aufgrund der vorhandenen Dynamik zu Leistungen und Einsatz.

Die Entwicklung eines positiven Kohäsionsgefühls ist anzustreben. Das bedeutet, die Entwicklung eines „Wir“-Gefühls auf der Beziehungsebene, was mit einer höheren Arbeitszufriedenheit und geringeren Fehlzeiten einhergeht. Von einem übertriebenen Wir-Gefühl ist allerdings auch abzusehen. Also keine „Kuschelteams“, weil eine zu starke

Anpassung zu Leistungsminderung führt, wenn die Teamziele den Organisationszielen entgegenstehen.

Persönliche Beziehungen und die Organisation der Arbeit sowie die Rollen, die Teammitglieder bekleiden, sind in erfolgreichen Teams geklärt. Das vielzitierte Modell der Phasen der Teamentwicklung von Katzenbach/ Smith (norming – storming – forming – performing) lässt sich in der Praxis gut beobachten.

**MP: Was sind die wichtigsten Grundsätze zur Motivation von Pflegeteams?**

**SA:** Pflegeteams unterliegen durch eine natürliche Fluktuation einem stetigen Wandel. Die Kunst der Führungskraft besteht somit darin, trotz sich ändernder Bedingungen die Leistungsresultate konstant auf hohem Niveau zu halten und gleichzeitig die Mitarbeiter in ihrer Individualität wahrzunehmen und zu fördern/fordern.

Hilfreich sind präzise Ziele sowie ein gemeinsamer Arbeitsansatz. Wenn der bedeutungsvolle Zweck in der Arbeitsaufgabe gesehen wird, erhöht sich das Engagement. Mitarbeiter müssen in Entscheidungsprozesse eingebunden werden.

Für jeden Einzelnen sind verschiedene intrinsische und extrinsische Motivatoren zu ermitteln und zu gewichten. Die Durchführung strukturierter Mitarbeitergespräche bietet sich hierfür als ideale Möglichkeit an.

**MP: Wie sollte mit Problemen und Konflikten in einem Team umgegangen werden?**

**SA:** Offenheit ist der Weg zum Ziel. Konflikte müssen so thematisiert werden, dass primär ohne Schuldzuweisung gemeinsam eine Lösung gefunden werden kann.

Konflikte müssen nicht von Anfang an zwanghaft vermieden werden. Vielmehr muss sich die Wahrnehmung von Konflikten ändern. Denn Konflikte beleben auch ein Team und tragen zur Teamentwicklung bei.

Allerdings müssen Konflikte und Probleme auch gelöst werden, im Idealfall im Sinne einer win-win-Situation für alle Beteiligten. Denn ungelöste Konflikte behindern Teams in ihrer Leistungsfähigkeit enorm.

**MP: Welche Bedeutung haben Feedbackgespräche mit den Teammitgliedern?**

**SA:** Ein Feedbackgespräch bietet eine ideale Möglichkeit zur individuellen Wahrnehmung des einzelnen Mitarbeiters. In diesem Rahmen wird – nach Vorbereitung durch beide Seiten – die Wertschätzung ausgedrückt. Es ist als ein elementares Instrument zur Personalentwicklung anzusehen. Ein Mitarbeiter, der sich wertgeschätzt fühlt, bindet sich auch stärker an das Unternehmen.

**MP: Welche Instrumente zur Teamentwicklung werden im Pflegebereich eingesetzt?**

**SA:** Teams entwickeln sich ständig von allein weiter durch neue Aufgaben, den Wechsel von Personen oder durch Lernprozesse im Arbeitsalltag.

Im Klinikum Augsburg werden beispielsweise verschiedene Instrumente angewandt:

- Supervision und Gruppencoaching
- gezielte, themenbezogene Schulungskonzepte bzw. Fort- und Weiterbildungen
- Regelkommunikation zwischen Stationsleitung und Zentrumsmanager, um auch Teamentwicklung zu thematisieren
- Unterstützung von teamintern organisierten Veranstaltungen durch das Klinikum (z. B. bei organisatorischen Änderungen)



## Literatur

Katzenbach J. R., Smith D. K. (2005) The wisdom of teams. Creating the high-performance organization. McKinsey & Company. Boston.

Stordeur S., D`hoore W., van der Heijden B., Di Bisceglie M., Laine M., van der Schoot E., Hasselhorn H.-M., Müller B. H., Tackenberg P., Kümmerling A., Simon M. (2005) Führungsqualität, Arbeitszufriedenheit und berufliche Bindung von Pflegekräften. In: BAuA (Hrsg.) Berufsausstieg bei Pflegepersonal. Arbeitsbedingungen und beabsichtigter Berufsausstieg bei Pflegepersonal in Deutschland und Europa. Wirtschaftsverlag NW. Bremerhaven. S. 30-48.

## Autorenanschriften

Susanne Arnold  
Vorstand Pflege  
Kommunalunternehmen Klinikum Augsburg  
Akademisches Lehrkrankenhaus der Ludwig-Maximilians-Universität München  
Stenglinstraße 2  
86156 Augsburg

E-Mail: [vorstand.pflege@klinikum-augsburg.de](mailto:vorstand.pflege@klinikum-augsburg.de)

Mario Pfannstiel  
Hochschule Neu-Ulm  
Fakultät für Gesundheitsmanagement  
Wileystraße 1  
89231 Neu-Ulm

E-Mail: [mario.pfannstiel@hs-neu-ulm.de](mailto:mario.pfannstiel@hs-neu-ulm.de)

## Beitrag aus der Praxis I



### **Titel**

Systemische Teamentwicklung im Krankenhaus

### **Autoren**

Prof. Dr. Rainer Waldmann (links)

Mayke Wagner-Froböse (rechts)

„Was nicht kaputt ist, muss man auch nicht reparieren.“ (De Shazer/ Dolan 2016, S. 23).

### **Fallbeispiel „Stationsteam Gefäßchirurgie“**

Das Fallbeispiel „Stationsteam Gefäßchirurgie“ wird im folgenden Beitrag genutzt, um die Merkmale und Phasen einer „systemischen Teamentwicklung“ zu verdeutlichen. Das Beispiel ist fiktiv und enthält Elemente unterschiedlicher Beratungsprojekte. Die beteiligten Kliniken werden als „Alpha“ und „Beta“ bezeichnet. Aus Gründen der Lesbarkeit wird auf die gleichzeitige Nennung männlicher und weiblicher Sprachformen verzichtet. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten gleichwohl für beiderlei Geschlecht.

In einem ersten Telefongespräch mit den Beratern berichtet die Stationsleiterin, dass das Stationsteam Gefäßchirurgie seit einem halben Jahr in der jetzigen Besetzung zusammenarbeite. Vorausgegangen sei ein großer Umstrukturierungsprozess in den beiden Kliniken des Landkreises mit dem Ziel der Sicherung der Grundversorgung, Kostensenkung und der Vernetzung der Fachabteilungen. Die Hälfte der Mitarbeiter

im Stationsteam habe in Folge der Vergrößerung der Fachabteilung Gefäßchirurgie von der Klinik Alpha in die Klinik Beta wechseln müssen. Die anfängliche Euphorie und Solidarität sei mittlerweile verfliegen und das Miteinander in der Station sei „schier unerträglich“. Besonders in den Stationsmeetings sei der Ton rau, die Stimmung aggressiv, geprägt von einer Kultur der Abgrenzung und des Gegeneinanders. Der Krankenstand sei auffällig gestiegen. Aus ihrer Sicht brauche es unbedingt ein Kommunikationstraining, damit die Teammitglieder wieder lernen, konstruktiv und wertschätzend miteinander zu kommunizieren und einander zuzuhören.

### **Grundlagen systemischer Teamentwicklung**

Systemische Berater weigern sich meist hartnäckig, die Problembeschreibungen potenzieller Kunden unkritisch zu übernehmen. Die Anfragen, die bei ihnen eintreffen, resultieren aus erlebten Störungen und bisherigen eigenen Lösungsversuchen, die erfolglos blieben. Die damit verbundenen subjektiven Erklärungsansätze werden vom Kunden meist nicht hinterfragt. Aus diesem Grund sucht dieser sich häufig „... einen Berater,

der professionell das tut, womit er selbst bereits gescheitert ist.“ (Simon 2014, S. 17).

Im vorliegenden Fall resultiert die Trainings-Anfrage aus der ungeprüften Annahme unzureichender individueller Kommunikations-Kompetenzen. Diese Ursachenzuschreibung führt zur Lösungsidee der „Personenqualifikation“. Hinter dieser Idee steht der Wunsch, problematisches individuelles Verhalten zu „reparieren“ (Schmid/ Messmer 2009, S. 83 und Wagner 2004, S. 3). Demgegenüber fokussiert eine „Systemqualifikation“ den organisationalen Kontext (Ziele, Prozesse, Funktionen, Ressourcen etc.) sowie Wechselwirkungen zwischen den Beteiligten. Diesem Grundgedanken entspricht eine systemische Teamentwicklung, die nicht auf der Individualebene, sondern auf der Systemebene der „Gruppe“ ansetzt (Stumpf/ Thomas 2003, S. XIII, Jüster 2006, S. 153).

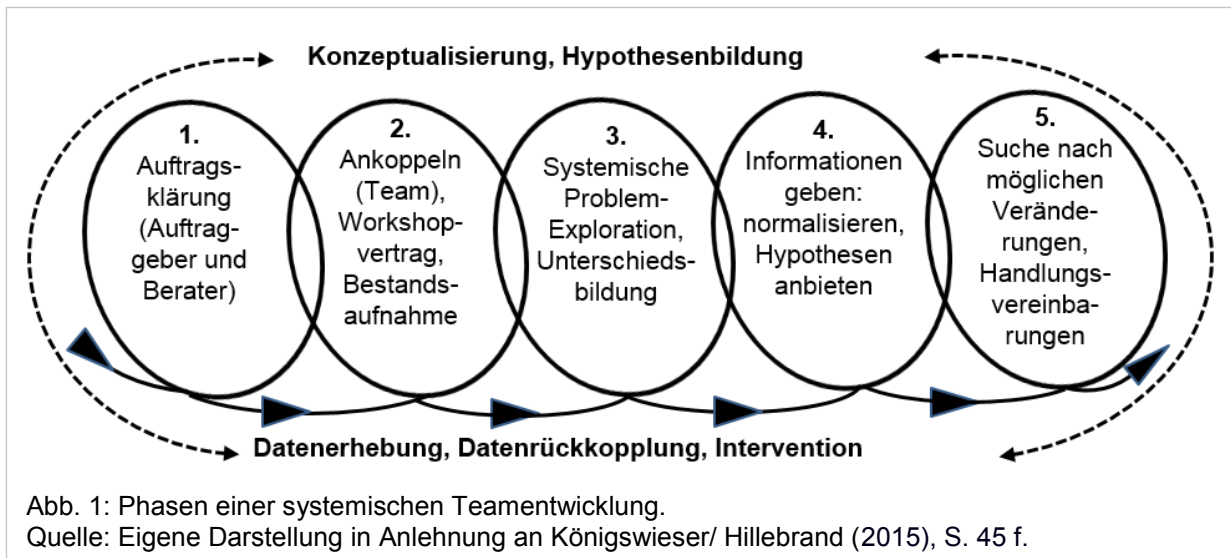
Eine Teamentwicklungs-Definition, die mit dem Konzept der Systemqualifikation vereinbar ist, stammt von Oswald Neuberger. Er versteht Teamentwicklung als „... Organisationsentwicklungsmaßnahme auf Gruppenebene ...“, die dabei hilft, belastende Probleme gemeinsam zu lösen. Sie ist kein standardisiertes Verfahren, „... sondern ein maßgeschneiderter Prozess, der auf die jeweiligen Besonderheiten einer Gruppe Rücksicht nimmt ...“. Sie wird zur Organisationsentwicklung, „... wenn die vereinbarten Neuerungen dauerhaft durchgesetzt ... und auch dann praktiziert werden, wenn die Personen, die ursprünglich die Veränderung erarbeitet haben, nicht (mehr) beteiligt sind.“ (Neuberger 1991, S. 203). Da Teamentwicklungen eine Vielzahl von Gruppen einbeziehen können, werden die Begriffe „Gruppe“ und „Team“ im Folgenden synonym verwendet.

Die theoretische Basis des systemischen Ansatzes ist eine in der Kybernetik verwurzelte Theorietradition, die durch ihre Erfolge bei der Erforschung selbstorganisierender Systeme in den Naturwissenschaften be-

kannt wurde (Capra 1996 und Maturana/ Varela 1987). Sozialwissenschaftliche Anwendungen erfolgten zunächst in der systemischen Familientherapie und später in der systemischen Organisationsberatung (Waldmann 1999, S. 241 ff.). Aus systemischer Perspektive werden Teams als selbstorganisierende Systeme verstanden, die nur ihrer eigenen Logik gehorchen: „Was immer ein Berater tut, sagt oder rät, er kann nicht vorhersagen, was ... das Kundensystem damit anfangen wird.“ (Simon 2014, S. 43). Die Mitglieder stabilisieren ihr Team durch zirkuläre Handlungs- und Interpretationsmuster bzw. durch subjektive „Wirklichkeitskonstruktionen“: Sie beobachten, beschreiben und bewerten sich, ihre Kollegen und die Organisation fortwährend selbst. Grundlage ihrer Beobachtungen sind Unterscheidungen (die Zusammenarbeit läuft gut oder schlecht, die Kollegen sind motiviert oder nicht). Durch die Verallgemeinerung, Hervorhebung und Kommunikation bestimmter Unterscheidungen („Wir werden nie informiert!“) verengt sich der Aufmerksamkeitsfokus zu einer „Problemtrance“, die den Blick auf vorhandene Kompetenzen und mögliche Lösungen verstellt (Schmidt 2004, S. 391 ff.). Hier bieten systemische Teamentwickler eine professionelle Beobachtungsperspektive (bzw. eine Beobachtung zweiter Ordnung) an, mit der sie das verfestigte Problemsystem hinterfragen (Krizanits 2015, S. 44). Wenn es ihnen gelingt, wertschätzend an das System „anzukoppeln“, werden autonome Suchprozesse nach vorhandenen Kompetenzen und Ressourcen eingeleitet.

### Phasen systemischer Teamentwicklung

Das Vorgehen der systemischen Beratung steht in der Tradition des von Kurt Lewin (1946) entwickelten Aktions-Forschungsansatzes (Krizanits 2015, S. 9 ff.). Lewin wandte sich gegen praxisferne Forschung und das Entmündigen von Versuchspersonen (Waldmann 1999, S. 130 f.). Er plädierte für deren Einbeziehung in die Anwendung gewonnener Daten und für ein kooperatives



methodisches Vorgehen, das sich aus mehreren Schleifen zusammensetzt: „... a spiral of steps each of which is composed of a circle of planning, action, and fact-finding about the result of action.“ (Lewin 1946, S. 38) Die Schleifen sind durch einen Wechsel aus Datenerhebung, Hypothesenbildung, Datenrückkopplung und Intervention gekennzeichnet. Im Falle einer systemischen Teamentwicklung ergibt sich daraus das folgende, idealtypische Phasenschema (siehe Abbildung 1).

**Phase 1:** Die Klärung des Auftrags liefert die Basis der geplanten Zusammenarbeit innerhalb des „Beratungssystems“. Während eines Vorab-Gesprächs mit dem Auftraggeber geht es darum, die vom Auftraggeber anvisierte Maßnahme zu er- und hinterfragen sowie wechselseitige Erwartungen und Ziele zu klären. Eine häufig gestellte Frage lautet: „Woran erkennen die Beteiligten, dass die Teamentwicklung erfolgreich ist?“ (Schiersmann/ Thiel 2014, S. 27 ff.) Die Auftragsklärung wird durch eine Rückkopplung in Form des formalen Angebots abgeschlossen.

Im Fallbeispiel findet nach dem ersten telefonischen Kontakt ein persönliches Auftragsklärungsgespräch mit der Stationsleitung und der Pflegedienstleitung statt. Es wird schnell deutlich, dass die ursprüngliche „Reparatur“-Anfrage nicht geeignet ist, um

das Miteinander im Team zu verbessern. Im Fokus steht nicht, dass die einzelnen Teammitglieder lernen, „besser zu kommunizieren“. Stattdessen wird es darum gehen, gemeinsam zu erkunden, welche produktiven und hinderlichen Beziehungsmuster das Team als System „an den Tag legt“, um dann gemeinsam nach neuen Formen des Miteinanders auf der Station zu suchen.

Auf die Frage, woran der Erfolg der Teamentwicklung zu erkennen sei, sind sich Stationsleitung und Pflegedienstleitung einig: Die Stimmung sei besser, der Austausch in den Stationsmeetings sei wieder freundlich im Ton, ziel- und sachorientiert und von einem wertschätzenden Miteinander getragen. Es gäbe keine Cliquesbildung und beim Zusammenstellen des Dienstplans müsse nicht auf Empfindlich- und Zwickigkeiten Rücksicht genommen werden.

Das Angebot der Berater basiert auf den folgenden Eckdaten: Geplant wird eine 2-tägige systemische Teamentwicklung „außer Haus“ mit dem kompletten Stationsteam: 10 Krankenschwestern, 3 Krankenpfleger, eine Auszubildende und die Stationsleitung als Auftrag gebende Führungskraft. Sie wird zu dem Workshop einladen, zu Beginn ihre Erwartungen an den Prozess deutlich machen und während des gesamten Workshops in ihrer Rolle als Führungskraft teil-

nehmen. Ziel dabei ist es, die Führungskraft durch die Teamentwicklung in ihrer Position zu stärken und sie in ihrer steuernden Verantwortung anzusprechen.

**Phase 2:** Die Durchführung eines Teamentwicklungsworkshops beginnt mit der Vorstellung eines Workshop-Vertrags, der die Regeln des Miteinanders im Workshop definiert. Zum „Ankoppeln“ an das System eignen sich u. a. „Positionsskulpturen“ (von Schlippe/ Schweitzer 2010, S. 110 f.). Hierbei handelt es sich um eine Methode zur Erfassung von Gruppenstrukturen, die einen ersten wertschätzenden Dialog über Gemeinsamkeiten und Unterschiede ermöglicht. Die Teammitglieder positionieren sich nach unterschiedlichen Kriterien im Raum und werden von den Beratern interviewt. Mögliche Positionierungskriterien sind der Geburtsort auf einer (fiktiven) Landkarte, die Dauer der Stationszugehörigkeit oder die Erwartungen an den Workshop. Im Anschluss erfolgt eine würdige Bestandsaufnahme der Zusammenarbeit im Team.

Der Workshop findet zwei Monate nach der Auftragsklärung statt. Auf die einführenden Worte der Stationsleitung und die Vorstellung des Workshopvertrags folgen Positionsskulpturen, die mit einer Aufstellung entlang der Erwartungslinie „Skepsis versus Optimismus“ enden. Beim Gespräch über Wünsche und Befürchtungen zeigt sich, dass die Beteiligten mit gemischten Gefühlen gekommen sind: Einige versprechen sich viel von den zwei Tagen und benennen sofort, „wo der Schuh drückt“. Andere sind zurückhaltend und skeptisch. Bereits zu diesem frühen Zeitpunkt fallen Formulierungen wie „Wir aus Alpha – Ihr aus Beta“. Es gibt zwei Kerngruppen: die Mitarbeiter, die schon lange auf der Station arbeiten, und diejenigen, die aufgrund der Umstrukturierung neu dazugekommen sind.

Auf die Skulpturen folgt die Bestandsaufnahme: In Kleingruppen aufgeteilt, halten die Teilnehmer auf Moderationskarten fest, mit

welchen Aspekten der Zusammenarbeit sie zufrieden sind und welche Aspekte im Workshop zum Thema werden sollen, um das Miteinander kooperativer und produktiver zu gestalten. Bei der Besetzung der Kleingruppen werden zwei gemischte Gruppen gebildet (jeweils 7 Mitarbeiter aus Alpha und Beta). Die Stationsleitung beantwortet die Fragen zur Bestandsaufnahme aus ihrer Führungsperspektive in Einzelarbeit.

Im Plenum stellen beide Gruppen und die Stationsleitung ihre Sicht der Dinge vor: Sie benennen wenige positive Aspekte, die sich häufig auf das Miteinander in Kleingruppen beziehen. Die Zusammenarbeit im gesamten Stationsteam wird mit Moderationskarten beschrieben, die Verbesserungsbedarf markieren: schlechte Stimmung, fehlende Wertschätzung, zähe Stationsbesprechungen, ungenügender Informationsfluss, usw. Als alle Karten gruppiert und mit Überschriften versehen auf den Pinnwänden hängen, ist Erleichterung im Raum spürbar. Die erste Datenerhebungs- und Datenrückkopplungsschleife zeigt Wirkung: Heikle Themen sind enttabuisiert, die unterschiedlichen Perspektiven benannt. Die gemeinsame, wenn auch widersprüchliche Situationsbeschreibung liefert eine Basis für die weiteren Bearbeitungsschritte.

**Phase 3:** Aus systemischer Sicht ist eine für alle Beteiligten gültige Definition „des Problems“ nicht möglich, weil Probleme „... durch die aktive Konstruktion einer Ist-Soll-Diskrepanz“ entstehen, die sich „... auf eigenes Erleben, auf die Beiträge anderer oder auf Situationsbedingungen ...“ bezieht (Schmidt 2004, S. 184). Durch die systemische Problemexploration werden die Teammitglieder dazu eingeladen, sich ihres Empfindens und ihrer Emotionen bewusst zu werden. Seitens der Berater erfordert dies den Aufbau eines geschützten Rahmens sowie einführendes, wertungsfreies Verstehen im Sinne der klientenzentrierten Gesprächsführung (Rogers 2016). Sie ermutigen die Teammitglieder, sich selbst zu of-

fenbaren und Worte für ihr Erleben zu finden. Gleichzeitig ist es wichtig, Unterschiede in der Beschreibung des Problemsystems (bzgl. der persönlichen Betroffenheit, der Problemdefinition und -erklärung und der Lösungsideen) herauszuarbeiten. Die Unterschiedsbildung „verflüssigt“ die Problemwahrnehmung. Hierdurch entsteht „Reflexivität“, die die Beteiligten einlädt, „... die eigenen Vorannahmen, die eigenen Beschreibungen in Frage zu stellen, andere mögliche Einschätzungen der ‚Wirklichkeit‘ des Problems wahrzunehmen und die unterschiedlichen Folgen verschiedener Standpunkte zu bedenken.“ (von Schlippe/ Schweitzer 2010, S. 33 f.).

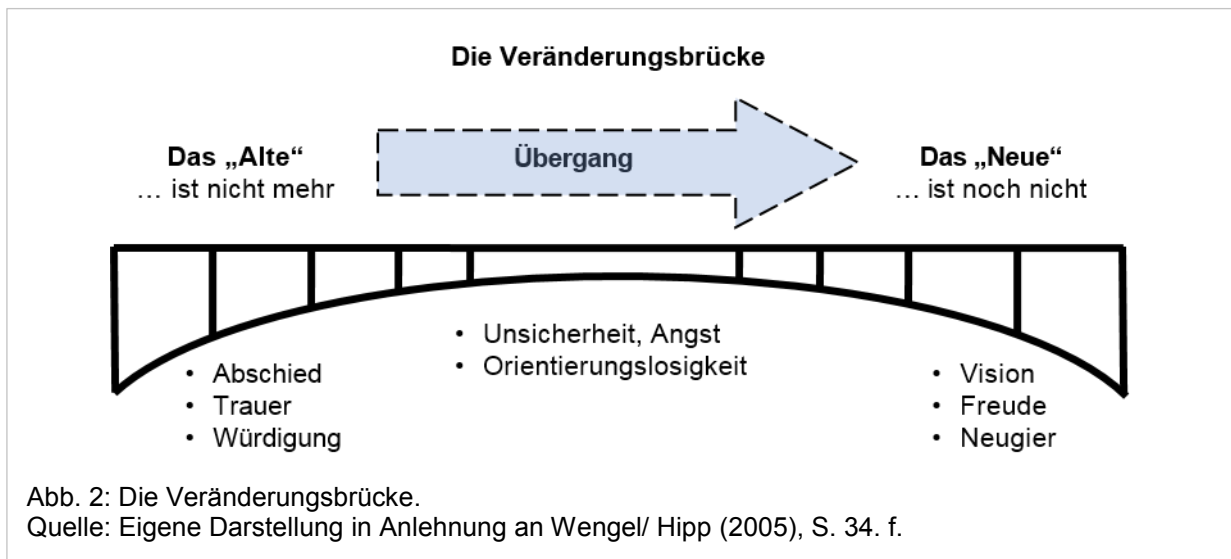
Um die Unterschiede in der persönlichen Betroffenheit in den Blick zu nehmen, wird die Methode „Arbeit mit Bildern“ eingesetzt: Jedes Teammitglied sucht sich aus einem Angebot von ca. 200 DIN A 4 Fotos eines aus, das beschreibt, wie es die Zusammenarbeit erlebt. Der Vorteil dieser Methode ist, dass die Fotos Emotionen zeigen, die zunächst nicht „versprachlicht“ werden müssen. Jedes Teammitglied stellt sein Foto vor und wird von den Beratern im Plenum interviewt. Die Berater unterstützen durch Vermutungen über mögliche Gefühle: „Ihr Bild zeigt ein Kind, das durch ein Fenster auf eine Gruppe spielender Gleichaltriger schaut. Ich könnte mir vorstellen, dass es einsam ist und gerne dazu gehören möchte.“ Unterschiede bzgl. der Problemdefinition und erste Lösungsimpulse entstehen durch Fragen wie: „Wem geht es ähnlich wie dem abgebildeten Kind – wem geht es anders?“ „Wann ging es Ihnen erstmalig so – gibt es Zeiten, in denen Ihr Erleben anders ist?“ „Angenommen die Menschen auf dem Foto würden einen guten nächsten Schritt gehen, wie würde der aussehen?“

Die benannten Gefühle bestätigen den Eindruck der Bestandsaufnahme: Im Vordergrund stehen Frustration, Traurigkeit, Ärger, Kränkung, Eingeschüchtert-Sein sowie ein Erleben von Lagerbildung und Abgrenzung.

Daneben stehen Gefühle des Herausgefordert-Seins, der Freude am Tun und der gegenseitigen Unterstützung. Bemerkenswert sind die Unterschiede im Erleben der neuen und der langjährigen Mitarbeiter. Erstere fühlen sich als nicht dazugehörige „Stiefkinder“, die von der Führungskraft „stiefmütterlich behandelt“ werden. Bei den langjährigen Mitarbeitern wird die Trauer über den Verlust der „alten Zeit“ deutlich. Hinzu kommt der Ärger über die „Neuen“: Es fehle an Würdigung der Tatsache, dass sich auch für die „Alten“ viel verändert habe.

**Phase 4:** Vor dem Eintritt in die vierte Phase bereiten die Berater weitere Interventionen vor, indem sie die bisher gewonnenen Informationen verdichten und konzeptualisieren. Ziel dieser Phase ist es, das Erleben der Teilnehmer zu „normalisieren“ und in seinem Kontext verstehbar zu machen. Hierzu geben die Berater Informationen. Sie bieten dem Team theoretische Konzepte und Hypothesen an, mit denen sie verdeutlichen, wie die individuellen Beiträge zur Aufrechterhaltung des Problems möglicherweise zusammenhängen (Krizanits 2015, S. 80 ff.). Ein geeignetes Format ist das „Reflecting Team“ (von Schlippe/ Schweitzer 2010, S. 83 ff.): Zwei Berater führen (mit dem Rücken zum Team sitzend) ein Reflexionsgespräch über den bisherigen Verlauf des Workshops, ihre Beobachtungen und über ihre Hypothesen zum Team. Dabei ist es wichtig, dass sie wertschätzend und vorsichtig („es könnte sein, dass ...“) formulieren. Voraussetzung für das Gelingen dieser und ähnlicher Interventionen sind Grundhaltungen wie Neugierde und Forscherdrang, der Wunsch zu verstehen, ohne die Richtung zu bestimmen, die Anerkennung „... dessen was ist und der Leistungen, die dazu geführt haben“ sowie der Glaube an die Selbstorganisation des Systems (Krizanits 2015, S. 44 f.).

In ihrem Reflecting Team stellen die Berater die folgenden Eindrücke und Hypothesen zur Verfügung: Vermutlich erlebt das Team



die „Nachwehen“ der Umstrukturierung. Der Veränderungsprozess ist noch nicht abgeschlossen, die Mitarbeiter haben ihren neuen Platz noch nicht gefunden und sind verunsichert. Es könnte sein, dass sie dieser Verunsicherung mit einem Rückzug auf Alt-Bekanntes, einem „Ein-Igeln“ in der gewohnten Peergroup und mit Abgrenzung gegen die Neuen begegnen. Alle sind mit sich selbst und mit dem Trauern über das „Verlorene“ beschäftigt. Anscheinend gibt es die Erwartung, dass das eigene „Leiden“ von den anderen gewürdigt werden möge.

Entscheidend für den Erfolg des Reflecting Teams ist die wertfreie Beschreibung der Dynamiken im Team: Die Berater normalisieren, indem sie verdeutlichen, dass alle Beteiligten ihren Beitrag zu der momentanen Situation geleistet haben und dass das unterschiedliche Erleben nachvollziehbar und menschlich ist.

Als Konzept zur Einordnung der im Reflecting Team genannten Hypothesen wird im Anschluss die „Veränderungsbrücke“ vorgestellt (siehe Abbildung 2).

Hierauf folgen Aussagen wie „Jetzt verstehe ich, warum Ihr Euch so verschanzt habt!“. Diese Aussagen zeigen, dass gegenseitiges Verstehen und Würdigung möglich werden. Auch die Beziehungsdynamik „Stiefkinder –

Stiefmutter“ wird achtsam angesprochen und die Betroffenheit der Stationsleitung, die sich dieser Dynamik nicht bewusst war, ist spürbar. Insgesamt ist die Stimmung von Verständnis und „Verzeihen“ geprägt. Zunehmend entstehen erste Impulse und Ideen, welche zukünftigen Veränderungen dem Team gut tun. Es vollzieht sich ein fließender Übergang in die Phase 5.

**Phase 5:** In der abschließenden Phase werden die Selbstorganisationsfähigkeiten genutzt, um die Problem- zur Lösungsstrance „umzukonstruieren“ (Schmidt 2004, S. 183). Kennzeichnend ist die gemeinsame Suche nach Veränderungen, die die erlebten Probleme beheben oder erträglicher machen. Leitfragen hierbei sind: „Was können wir selbst tun“? „Welche Kommunikationsstrategie nutzen wir, um uns (gegenüber wem?) in der Organisation zu positionieren?“ In den meisten Fällen mündet die Diskussion hierüber in konkrete Handlungsvereinbarungen. Denkbar ist es auch, dass dem Team und seiner Führungskraft die nötigen Einflussmöglichkeiten dafür fehlen. Dann ist es wichtig, die eigenen Grenzen offen zu benennen, sie bewusst zu akzeptieren und Möglichkeiten wechselseitiger, emotionaler Unterstützung zu finden.

In einem moderierten Diskussionsprozess vereinbaren die Teammitglieder konkrete

Maßnahmen, mit Hilfe derer es ihnen gelingt, eine neue Kultur des Miteinanders zu leben: Das Stationsmeeting bekommt eine neue Form; durch tägliche Kurzbesprechungen wird der Informationsfluss von der Führungskraft an alle garantiert; die Gestaltung des Dienstplans fördert den Austausch zwischen „Neuen“ und „Alten“; eine Einstiegsrunde zu Beginn der Stationsbesprechung regt zur zeitnahen Klärung von Problemen an; ein gemeinsames Stationsfrühstück wird etabliert. Neben diesen konkreten Handlungsvereinbarungen wird eine neue Qualität des konstruktiven Miteinanders im Workshop deutlich. In der Diskussion wird durchaus miteinander gerungen, es werden unterschiedliche Positionen vertreten und verhandelt – das alles jedoch auf Basis von Zuwendung und dem Willen, nach gemeinsamen Lösungen zu suchen.

## Fazit

Ausgangspunkt und Erfolgsfaktor für das Gelingen einer systemischen Teamentwicklung ist das Selbstverständnis der Berater. Diese verstehen die Teammitglieder als die Experten ihres Miteinanders. Aus einer forschenden, neugierigen Haltung heraus werden die bisherigen Lösungsversuche des Teams nicht als defizitär und „reparaturbedürftig“ betrachtet, sondern wertschätzend gewürdigt. Die Berater geben keine Antworten oder Empfehlungen zur richtigen Lösung, sondern stellen ihre Beobachtungen als Hypothesen zur Verfügung. Sie aktivieren die Selbstorganisationsfähigkeit der Beteiligten und unterstützen diese dabei, angebotene Hypothesen zu überprüfen, eigene Lösungen „mit Passung“ zu entwickeln und auf diese Weise dauerhaft Verantwortung für den Teamentwicklungsprozess zu übernehmen.

Im Wirkungsgespräch drei Monate nach dem Workshop berichtet die Stationsleitung, dass die vereinbarten Maßnahmen größtenteils umgesetzt sind und die Veränderung hin zu einer Kultur des Miteinanders Bestand hat.

Auch wenn es zwischendurch „Rückfälle“ in alte Muster gab, verhartet das Team nicht in diesen, sondern findet selbstgesteuert – in bewusstem Rückgriff auf die Erfahrungen und Erkenntnisse aus dem Workshop – zu einem konstruktiven Miteinander zurück. Die Entscheidung der Berater, den ursprünglichen „Reparaturauftrag“ abzulehnen und stattdessen eine systemische Teamentwicklung anzubieten, hat sich für dieses Team bewährt.

## Literatur

Capra F. (1996) Lebensnetz. 2. Aufl., Scherz Verlag. Bern.

De Shazer S., Dolan Y. (2016) Lösungs-fokussierte Kurztherapie heute. 5. Aufl., Carl-Auer Verlag. Heidelberg.

Jüster M. (2006) Was ist „systemisch“ an der „systemischen Teamentwicklung“?. In: Tomaschek N., (Hrsg.) Systemische Organisationsentwicklung und Beratung bei Veränderungsprozessen. Carl-Auer Verlag. Heidelberg. S. 151 - 168.

Königswieser R., Hillebrand M. (2015) Einführung in die systemische Organisationsberatung. 8. Aufl., Carl-Auer Verlag. Heidelberg.

Krizanits J. (2015) Einführung in die Methoden der systemischen Organisationsberatung. 2. Aufl., Carl-Auer Verlag. Heidelberg.

Lewin K. (1946) Action research and minority problems. In: Journal of Social Issues. Vol. 2. No. 4. pp. 34-46.

Maturana H. R., Varela F. J. (1987) Der Baum der Erkenntnis. Goldmann Verlag. München.

Neuberger O. (1991) Personalentwicklung. Enke Verlag. Stuttgart.



Rogers C. R. (2016) Eine Theorie der Psychotherapie, der Persönlichkeit und der zwischenmenschlichen Beziehungen. 2. Aufl., Ernst Reinhardt Verlag. München.

Schiersmann C., Thiel H.-U. (2014) Organisationsentwicklung, Prinzipien und Strategien von Veränderungsprozessen. 4. Aufl., Springer Verlag. Wiesbaden.

Schmid B., Messmer A. (2009) Systemische Personal- Organisations- und Kulturentwicklung. 2. Aufl., EHP Verlag. Bergisch Gladbach.

Schlippe A. v., Schweitzer J. (2010) Systemische Interventionen. 2. Aufl., Vandenhoeck & Rupprecht Verlag. Göttingen.

Schmidt G. (2004) Liebesaffären zwischen Problem und Lösung. Carl-Auer. Heidelberg.

Simon F. B. (2014) Einführung in die (System-)Theorie der Beratung. Carl-Auer Verlag. Heidelberg.

Stumpf S., Thomas A. (2003) Einleitung. In: Stumpf S., Thomas A. (Hrsg.) Teamarbeit und Teamentwicklung. Hogrefe Verlag. Göttingen. S. IX-XXXV.

Wagner M. (2004) Was macht eine Teamentwicklung systemisch? online im Internet. URL: <http://www.t-e-a-m.org/de/know-how-center/artikel/systemische-teamentwicklung.php>, Abrufdatum: 28.11.2016.

Waldmann R. (1999) Perspektiven der Führungsforschung, Ein Paradigmenvergleich. Gabler Verlag. Wiesbaden.

Wengel K., Hipp J. (2005) Innovationsbrücken für Change Manager. In: LO - Lernende Organisation. Zeitschrift für systemisches Management und Organisation. Nr. 24. S. 34-39.

## Autorenbiografien

Prof. Dr. Rainer Waldmann ist seit 1999 an der „School of Management“ der Technischen Hochschule Deggendorf tätig. Seine Schwerpunkte liegen in den Bereichen Personalführung, Change Management, Team Building, Cross Cultural Management, Schlüsselqualifikationen und Coaching. Prof. Waldmann engagiert sich in nationalen und internationalen Weiterbildungsstudiengängen in den Themenbereichen Health Care und General Management. Darüber hinaus führt er als freiberuflicher Berater und als Partner der Firma essence systemisch orientierte Einzelcoachings, Teamentwicklungen und Führungstrainings durch. Prof. Waldmann hat Ausbildungen in Prozessberatung und Integrativer Psychotherapie absolviert. Mit seiner Frau leitet er das Deggendorfer Institut „Waldmann Beratung und Coaching“.

Mayke Wagner-Froböse ist seit 1999 geschäftsführende Gesellschafterin und seit 2010 Eigentümerin der Unternehmensberatung essence. Als Beraterin und Coach ist sie in der Industrie, der Finanzwirtschaft, dem Gesundheitswesen und dem Bildungswesen unterwegs und begleitet Führungskräfte und Teams in Profit und Non-Profit Organisationen mit dem Ziel eines tragfähigen Miteinanders und wirksamer Führung. Als lehrende und supervidierende Transaktionsanalytikerin (EATA) unter Supervision unterrichtet sie systemische Transaktionsanalyse und war als Lehrbeauftragte an der Technischen Hochschule Deggendorf, der Hochschule Albstadt / Sigmaringen und der Fachhochschule Kempten tätig.

## Autorenanschriften

Prof. Dr. Rainer Waldmann  
School of Management  
Technische Hochschule Deggendorf  
Edlmairstr. 6-8  
94469 Deggendorf

E-Mail: [rainer.waldmann@th-deg.de](mailto:rainer.waldmann@th-deg.de)

Mayke Wagner-Froböse  
essence  
Keltenweg 15  
88260 Argenbühl

E-Mail: [mayke.wagner@t-e-a-m.org](mailto:mayke.wagner@t-e-a-m.org)

## Beitrag aus der Wissenschaft I



### **Titel**

Innovationen in Clusterumgebungen: Wie der Informationstransfer über Teams gefördert werden kann

### **Autor**

Dr. Johannes Kirch

### Das Team als Scharnier zwischen externen Informationen und internen Prozessen

Die Kooperation verschiedener interner und externer Partner ist, insbesondere auch im Kontext von innovationsintensiven Branchen wie der Gesundheitswirtschaft, eine Strategie, die eigene Innovationskraft zu verstärken. Projektteams, welche mit funktionaler Vielfalt (also z. B. Forschung, Marketing, Produktion, etc.) besetzt sind, sind dabei ein verbreiteter Ansatz (Aalbers et al. 2016). Diese Vielfalt der Teammitglieder wird mit einer größeren Kapazität an Fähigkeiten, Wissen, Erfahrungen, Hintergründen und Netzwerken verbunden (van Knippenberg/Schippers 2007). Externe Ressourcen können dem Team dabei helfen, Gelegenheiten für zündende Ideen und Chancen auf Innovationen zu generieren. Doch wirken die potenziellen Vorteile externer Verbindungen nur, wenn auch das „interne Sozialkapital“ hoch ausgeprägt ist (Han et al. 2014). Das Team fungiert hierbei als eine Art Scharnier zwischen dem Wissen aus Netzwerken und Kooperationen sowie der internen Adaption und Transformation in eigene Wertschöpfung. Wie dieser Transformationsprozess durch die Teamleitung stimuliert werden kann, beleuchtet der vorliegende Beitrag.

### Wie sich informationale Vielfalt in Teamleistung übersetzt

Eine wichtige Voraussetzung für die Vermittlung von externem Wissen in unternehmensinterne Innovationsprozesse ist die teaminterne Kommunikation. Im Fokus stehen die Präzisierung der Problemstellung und die Aktivierung der relevanten Wissensressourcen der Teammitglieder, damit diese zielgerichtet zur Problemlösung eingesetzt werden können. Dabei sind oft Sachkonflikte zu beobachten, welche nach Jehn (1995, S. 258) auftreten, „wenn Uneinigkeiten wie Meinungsverschiedenheiten über Ideen und Ansichten bezüglich des Aufgabeninhaltes bestehen.“ Sachkonflikte sind nicht per se negativ, denn sie können dazu dienen, relevante Informationen „hervorzukitzeln“ und Wissen im Team zu teilen (Kirch 2013). Das gegenseitige kritische Hinterfragen nach den noch ungeteilten Hintergründen kann dabei helfen. Das Team taucht tiefer in das spezifische Problem, unterschiedliche Sichtweisen werden gegenüber gestellt, durch Assoziation steigt die Chance für kreative Kombinationen und das Weiterentwickeln von Ideen der anderen Teammitglieder (Diehl/Stroebe 1987). Bei der Ideenimplementierung haben Projektgruppen zudem höhere inhaltliche und zeitliche Koordinationspotenziale. Es zeigt sich jedoch empirisch, dass

sich eine erhöhte Vielfalt ohne entsprechendes Management nicht direkt in höhere Teamleistung übersetzt (van Knippenberg/Schippers 2007). Dafür sind bestimmte Barrieren verantwortlich.

### **Barrieren einer effektiven Teamkommunikation**

Die optimale Aktivierung der Mitarbeiter-Ressourcen im Team ist oft schwierig. Kommunikationsbarrieren wie Stasser-Effekt, Konfirmationsbias, hinderliche Interaktionsstile, die Bildung von Subgruppen sowie die Beziehung von Sach- und Beziehungskonflikten sind dafür verantwortlich.

#### **Stasser-Effekt**

Ob Informationen vorher gemeinsam geteilt werden oder ungeteilt sind, hat großen Einfluss auf das Ergebnis einer Teamdiskussion: Verfügen *alle* Gruppenmitglieder über die relevanten Informationen, wird mit hoher Wahrscheinlichkeit die beste Wahl getroffen. Besitzen die Mitglieder jedoch ungeteilte Informationen, wird lediglich die Alternative gewählt, die die meisten schon vorher geteilten Pro-Argumente auf sich vereint, obwohl diese Alternative objektiv gesehen auch nicht am besten geeignet sein kann. Teammitglieder entscheiden also oft nicht auf Basis des theoretisch nutzbaren Wissens (geteilte plus ungeteilte Informationen), sondern nur aufgrund ihres sowieso schon vorher geteilten Wissens (Stasser/ Titus 1985).

#### **Konfirmationsbias**

Eine Erklärung dafür könnte der sogenannte Konfirmationsbias sein. Wenn ein Individuum subjektiv nicht passende Handlungsalternativen wahrnimmt, bestehen kognitive Dissonanzen (Festinger 1957). Dieser Zustand wird als unangenehm und stressig empfunden und blockiert das Handeln. Der Konfirmationsbias („confirmation bias“) ist eine Strategie des Individuums, diese kognitiven Dissonanzen zu reduzieren. Die

bevorzugte Alternative wird durch gezielte Informationssuche bzw. das Ausblenden unpassender Informationen gestützt (Schulz-Hardt et al. 2000, S. 655). Problematisch ist dieser Konfirmationsbias auf Gruppenebene dann, wenn die Festlegung ohne ein ausführliches Sondieren aller Alternativen geschieht, was zu suboptimalen Entscheidungen führen kann.

#### **Hinderliche Interaktionsstile**

Cooke/ Szumal (1994) beschreiben als Kommunikationsbarrieren zwei hinderliche Stile: Ein passiver Interaktionsstil ist durch ein defensives Verhalten gekennzeichnet, das auf die Absicherung der individuellen Bedürfnisse nach Sicherheit und Akzeptanz konzentriert ist. Der Zusammenhalt des Teams steht im Mittelpunkt, schärfere Diskussionen und konstruktive Diskussionen werden von vornherein verhindert. Eventuelle Widersprüche und gegensätzliche Argumente werden erst gar nicht genannt. Zwar können Entscheidungen auf diese Art sehr schnell erreicht werden, andererseits wird der innovationswichtige Austausch ungeteilter Informationen behindert, so dass suboptimale Entscheidungen mit geringerer Akzeptanz wahrscheinlich sind. Beim aggressiven Interaktionsstil hingegen demonstrieren Personen Position und Machtstatus durch eine rücksichtslose Herangehensweise, die Situation wird als kompetitiv anstatt als kooperativ wahrgenommen. Aus Profilierungs- und Aufmerksamkeitsstreben werden konstruktive Vorschläge anderer klein geredet und somit das Mitteilen und Analysieren von Teilen des relevanten ungeteilten Objektwissens behindert. Die Problemlösungsqualität und die Ergebnisakzeptanz sinken.

#### **Bildung von Subgruppen**

Produktentwicklungs- oder Projektteams sind oft aus unterschiedlichen Funktionen (bspw. F&E oder Marketing) besetzt, die mit tief sitzenden Annahmen, Werten und Einstellungen bei den Teammitgliedern verbun-

den sind (Jackson et al. 1995). Anhand dessen können sich Subgruppen bzw. Cliques herauskristallisieren, die eigene Gruppenidentitäten bieten und hinderliche Prozesse wie Stereotypisierung und Vorurteile begünstigen (Tajfel 1982). Diese Grüppchenbildung führt zu abnehmendem Austausch und Kooperation zwischen den Subgruppen, Konflikten und Motivationsproblemen, Prozessverlusten und im Endeffekt eine verminderte Teamleistung (Milliken/Martins 1996). Das Wissen aus externen Netzwerken wird unter solchen Voraussetzungen also kaum einfließen.

### **Verbindung von Sach- und Beziehungskonflikten**

Wie oben dargestellt, helfen Sachkonflikte zwar dabei, aufgabenbezogene Aspekte und Informationen gründlicher zu prüfen und über das „wie“ der Zielerreichung zu diskutieren. Doch sind diese sehr eng mit Beziehungskonflikten verbunden, welche über das „Vorhandensein zwischenmenschlicher Unvereinbarkeiten, welche affektive Komponenten wie Gefühle, Spannungen und Reibung im Team bedeuten“ (Jehn/ Mannix 2001, S. 238), definiert sind. Oft werden damit Ärger, Misstrauen, Angst, Frustration und andere negative Emotionen verbunden. Sachliche Kritik an eigenen Vorschlägen wird eher als persönlicher Angriff missinterpretiert. Misstrauen und Vorurteile steigen an und können zu einer weiteren Eskalation der Konflikte führen. Wenig verwunderlich ist somit, dass der Beziehungskonflikt sich negativ auf die Einhaltung von Teamleistung und Budget- und Zeitvorgaben auswirken (Kirch 2013).

### **Lösungsansätze**

Über Stasser-Effekt, Konfirmationsbias, hinderliche Interaktionsstile, Subgruppen sowie die Verbindung von Sach- und Beziehungskonflikten wird das Potenzial externer Netzwerke weniger genutzt. Gegen diese Barrieren gibt es bestimmte Strategien.

### **Advocatus diaboli**

Gegen Stasser-Effekt und den Konfirmationsbias kann die Diskussionstechnik *advocatus diaboli* eingesetzt werden: Dabei vertritt eine Person konsistent eine widersprüchliche Position, was die Anderen dazu bringt, tiefer zu argumentieren und damit relevantes ungeteiltes Wissen einzubringen (Schweiger et al. 1989). Über diese Technik kann zudem ein vorschnelles Festlegen auf eine Alternative (Konfirmationsbias) verhindert werden. In unserem Kontext sollte die Teamleitung ein Teammitglied zu diesem *advocatus diaboli* bestimmen, das die Persönlichkeit für diese Aufgabe mitbringt.

### **Debatte**

Ebenfalls muss die Teamleitung darauf achten, dass die Diskussion nicht abgeleitet und an sich sachliche Konflikte nicht über hinderliche Interaktionsstile eskalieren. Das kann über die Förderung eines konstruktiven Dialogs im Team, die sog. „Debatte“, passieren. Diese ist eine offene und konstruktive Diskussion über aufgabenbezogene Differenzen und beinhaltet den Vortrag unterschiedlicher Lösungsansätze (Schweiger et al. 1989, S. 747). Der Teamlead muss diesen Interaktionsstil fördern und das Abgleiten in Richtung eines aggressiven oder passiven Interaktionsstils unterbinden.

### **Teamvertrauen**

Gemäß Rousseau et al. (1998, S. 395) ist Vertrauen „ein psychologischer Zustand, der auf Basis positiver Annahmen über die Intention und das Verhalten anderer die eigene Verletzbarkeit in Kauf nimmt“. In Teamprozessen kann Teamvertrauen die oben beschriebene enge Verbindung des für die Innovationsgenerierung wichtigen Aufgabenkonflikts und des negativen Beziehungskonflikts auflösen. Fachlich abweichende Äußerungen werden eher als relevant akzeptiert - ansonsten besteht die Gefahr der Zuschreibung von hidden agendas, Missin-

interpretationen oder persönlichen Attacken (Jehn/ Mannix 2001). Doch kann auch ein sehr hohes Vertrauen schädlich sein: Dieses kann zu Konformitätsstreben, weniger Nachfragen und somit wiederum geringerem Austausch ungeteilter Informationen führen, da dies als Verletzung des Vertrauensklimas interpretiert werden könnte. Ein sehr hohes Teamvertrauen kann somit für Gruppenprozesse genauso hinderlich sein, wie ein sehr niedriges. Aufgabe der Teamleitung ist es somit, aufzupassen, dass das Teamvertrauen nicht aus Bequemlichkeit zu hoch wird oder sich die Teammitglieder komplett missvertrauen. Dieser Balanceakt ist sicherlich eine Herausforderung, wobei die Schulung der Führungskräfte in Konfliktanalyse und Konfliktmoderation helfen kann.

### **Fördern des internen Wissensaustausches**

Bestimmte Anreize können das Teilen relevanten Wissens im Team forcieren. So wurde gezeigt, dass bestimmte extrinsische Anreize Individuen dabei helfen können, zusätzliche Energie in das Teilen von Wissen mit den anderen Gruppenmitgliedern zu stecken (Hu/ Randel 2014). Dies kann beispielsweise über das Loben und Hervorheben oder das Berücksichtigen eines entsprechenden Verhaltens bei Beförderungen oder Gehaltserhöhungen passieren. Doch auch hier gilt es, parallel auf die Eigenmotivation der Teammitglieder zu setzen, denn extrinsische Anreize können die intrinsische Motivation insbesondere bei Nichtroutine-Tätigkeiten beeinträchtigen, was unter dem Strich für ein vermindertes Teamergebnis sorgen kann (u. a. Deci et al. 1999).

### **Forcierung von externen Verbindungen und Netzwerken**

Neben den teaminternen Prozessen ist auch von großer Bedeutung, dass die Balance in Richtung der externen Verbindungen gehalten wird. Dazu muss die Teamleitung darauf achten, dass sowohl der interne Zusam-

menhalt als auch die Verbindungen in das soziale Umfeld in und außerhalb der Organisation forciert und aufrecht erhalten werden, um kreative Leistungen zu erreichen (Han et al. 2014). Beim Aufbau dieser Beziehungen sollten die Teammitglieder entsprechend entwickelt und unterstützt werden. Externe Verbindungen könnten beispielsweise über eine vorherige entsprechend heterogene Auswahl der Gruppenmitglieder gefördert werden, da verschiedene Erfahrungs- und Wissenshintergründe auch meistens verschiedene Netzwerkaktivitäten der Teammitglieder mit sich bringen (Han et al. 2014).

### **Fazit**

Der wichtigste Hebel für die Transmission von externem Wissen aus dem Cluster in die jeweiligen Organisationen ist das Team. Hier werden die verschiedenen Informationen ausgetauscht, vertieft, im Hinblick auf die jeweilige Eignung für den Einsatz in der Problemlösung bewertet und adaptiert. Dabei kommt es auf das Zusammenspiel nach außen gerichteter Aktivitäten und der internen Faktoren in der Gruppe an. Der vorliegende Beitrag zeigt auf, wie die Gruppenleitung ein Klima schaffen kann, welches diese so wichtige Scharnierfunktion fördert. Insbesondere eine Strategie, die speziell auf eine Balance der verschiedenen Einflussgrößen ausgerichtet ist, fördert das „interne Sozialkapital“. Über einen Mix aus Diskussions-techniken wie dem *advocatus diaboli*, der konstruktiven Debatte, der Förderung eines moderaten Teamvertrauens sowie der Forcierung externer Netzwerke und internen Wissensaustausches entsteht ein innovatives Klima. Gelingt dieser Spagat nicht, wird das Potenzial externer Verbindungen nicht aktiviert. In Umgebungen, in denen die Zusammenarbeit mit verschiedenen Organisationen und externen Wissensquellen kritisch ist, kann somit durch ein entsprechendes Management der Teamaktivitäten die Erfolgswahrscheinlichkeit nachhaltig gesteigert werden.

## Literatur

- Aalbers R., Dolfsma W., Leenders R. (2016) Vertical and Horizontal Cross-Ties: Benefits of Cross-Hierarchy and Cross-Unit Ties for Innovative Projects. In: *Journal of Product Innovation Management*. Vol. 33. No. 2. pp. 41-153.
- Cooke R. A., Szumal J. L. (1994) The impact of group interaction styles on problem-solving effectiveness. In: *Journal of Applied Behavioral Science*. Vol. 30. No. 4. pp. 415-437.
- Deci E. L., Koestner R., Ryan R. M. (1999) A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. In: *Psychological Bulletin*. Vol. 125. No. 6. pp. 627-668.
- Diehl M., Stroebe W. (1987) Productivity loss in brainstorming groups: Toward the solution of a riddle. In: *Journal of Personality and Social Psychology*. Vol. 53. No. 3. pp. 497-509.
- Festinger L. (1957) *A Theory of Cognitive Dissonance*. Stanford. University Press. Stanford.
- Han J., Han J., Brass D. J. (2014) Human capital diversity in the creation of social capital for team creativity. In: *Journal of Organizational Behavior*. Vol. 35. No. 1. pp. 54-71.
- Hu L., Randel A. E. (2014) Knowledge Sharing in Teams: Social Capital, Extrinsic Incentives, and Team Innovation. In: *Group & Organization Management*. Vol. 39. No. 2. pp. 213-243.
- Jackson S. E., May K. E., Whitney K. (1995) Understanding the dynamics of diversity in decision-making teams. In: Guzzo R. A., Salas E. (Eds.) *Team effectiveness and decision making in organizations*. Jossey-Bass Publishing. San Francisco. pp. 204-261.
- Jehn K. A. (1995) A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. In: *Administrative Science Quarterly*. Vol. 40. No. 2. pp. 256-282.
- Jehn K. A., Mannix E. A. (2001) The dynamic nature of conflict: A longitudinal study of in-tragroup conflict and group performance. In: *Academy of Management Journal*. Vol. 44. No. 2. pp. 238-251.
- Kirch J. (2013) Parallele Handlungsstrategien zur Förderung der Team-Innovativität. In: Lanwehr R., Mueller-Lindenberg M., Mai D. (Hrsg.) *Balance Management – Vom erfolgreichen Umgang mit gegensätzlichen Zielen*. Springer Gabler Verlag. Wiesbaden. S. 63-109.
- Milliken F. J., Martins L. L. (1996) Searching for common threads: Understanding the multiple effects of diversity in organizational groups. In: *Academy of Management Review*. Vol. 21. No. 2. pp. 402-433.
- Rousseau D., Sitkin S. B., Burt R. S., Camerer C. (1998) Not so different after all: A crossdiscipline view of trust. In: *Academy of Management Review*. Vol. 23. No. 3. pp. 393-404.
- Schulz-Hardt S., Frey D., Lüthgens C., Moscovici S. (2000) Biased information search in group decision making. In: *Journal of Personality and Social Psychology*. Vol. 78. No. 4. pp. 655-669.
- Schweiger D. M., Sandberg W. R., Rechner, P. L. (1989) Experimental effects of dialectical inquiry, devil's advocacy, and consensus approaches to strategic decision making. In: *Academy of Management Journal*. Vol. 32. No. 4. pp. 745-772.
- Stasser G., Titus W. (1985) Pooling of unshared information in group decision making: Biased information sampling during group discussion. In: *Journal of Personality and*

Social Psychology. Vol. 48. No. 6. pp. 1467-1478.

Tajfel H. (1982) Social Psychology of Inter-group Relations. In: Annual Review of Psychology. Vol. 33. No. 1. pp. 1-39.

van Knippenberg D., Schippers, M. C. (2007) Work group diversity. In: Annual Review of Psychology. Vol. 58. No. 1. pp. 515-541.

### **Autorenbiografie**

Johannes Kirch ist wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin im Drittmittel-Projekt KiP-Net sowie freier Berater. Er forscht insbesondere in den Themenschwerpunkten Teamführung und -kommunikation, soziale Identität in Netzwerken, Kompetenzmanagement sowie der Anwendung im Human Resource Management. Nach seinem Studium der Betriebswirtschaftslehre an der TU Berlin beriet er insgesamt über neun Jahre nationale und internationale Personalabteilungen für Kienbaum Management Consultants sowie Ernst&Young.

### **Autorenanschrift**

Dr. Johannes Kirch  
Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin  
Badensche Str. 52  
10825 Berlin

E-Mail: johannes.kirch@hwr-berlin.de



## Beitrag aus der Wissenschaft II



### **Titel**

Coaching im Rahmen von Teamführung und -entwicklung

### **Autor**

Prof. Dr. Björn Peters

### Einleitung

In unserer Arbeitswelt setzen sich die meisten Menschen auch heute noch relativ wenig professionell und strukturiert mit der Weiterentwicklung ihrer Persönlichkeit auseinander. Im Wesentlichen ist der Berufsweg noch immer gekennzeichnet durch das Erlernen fachlicher Fähigkeiten sowie durch das Erlangen von Expertise, angereichert durch methodische Kompetenzen wie Kommunikationsfähigkeiten, Management by Objectives oder effektives Delegieren. Auch Führungskraft wird man in Deutschland vorwiegend noch durch das Erlangen von fachlicher Expertise und Erfahrung bzw. wegen Erfolges in einer vorherigen Position ohne Führungsverantwortung (Gallup 2015, S. 38).

Viele Fach- und Führungskräfte, die ein gewisses Level an Expertise und Karriereentwicklung erlangt haben, kommen mit der Zeit an einen Punkt, an dem das Bedürfnis nach Weiterentwicklung der eigenen Problemlösungskompetenzen, des Führungsverhaltens oder ihrer Konfliktlösungsfähigkeiten im beruflichen Kontext wächst.

Darüber hinaus stellt die immer weiter steigende Komplexität und Veränderungsge-

schwindigkeit der Gesellschaft sowie der Wirtschaft Mitarbeiter und Führungskräfte in den Unternehmen vor neue Herausforderungen. Dies zeigte sich auch in der Studie „Führungskultur im Wandel“, in der mehr als Dreiviertel der befragten Führungskräfte zum Ausdruck brachten, dass es einer neuen Führungskultur bedarf. Führungskräfte sollten demnach ihre Teams agiler und flexibler führen, mit mehr Diversität umgehen können und sich in selbst organisierenden Netzwerken zurechtfinden (Initiative Neue Qualität der Arbeit 2015).

Um dies zu erreichen, kann Coaching Führungskräfte und Mitarbeiter unterstützen und somit einen Beitrag zur Führung und Entwicklung von Teams leisten. Coaching kann darüber hinaus bei weiteren typischen Coaching-Anlässen in der Teamführung und -entwicklung zum Einsatz kommen, z. B. bei (Middendorf 2015, Rauen 2009, S. 241, Böning 2005, S. 39-42, Backhausen/ Thommen 2004):

- dem Umgang mit und Vorbereitung auf neue Rollen und Positionen, insbes. der Führungsfunktion,

- der Reflexion und Weiterentwicklung von Führungs- und Managementkompetenzen,
- der Reflexion und Verbesserung von Verhalten in Konflikt- und Beziehungsfragen,
- der Persönlichkeitsweiterentwicklung und Selbstreflexion,
- dem Umgang mit individuellen Überlastungssituationen sowie
- dem Umgang mit Veränderungen.

Die ökonomische Relevanz einer guten Teamführung bestätigt der Gallup Engagement Index 2014, in dem 24 Prozent der Befragten angaben, schon einmal ihren Arbeitsplatz wegen des Vorgesetzten gekündigt zu haben, um damit ihr eigenes Wohlbefinden zu verbessern (Gallup 2014, S. 26).

Obwohl Coaching bereits seit mehr als zwei Jahrzehnten als Instrument der Personalentwicklung in Deutschland praktiziert wird, gibt es kein einheitliches Verständnis darüber, was unter Coaching zu verstehen ist und es existiert zudem eine Vielzahl an Coaching-Varianten. Im Folgenden wird daher zunächst eine Begriffsdefinition von Coaching vorgenommen, bevor dargestellt wird, welchen Beitrag Coaching zur Teamführung und -entwicklung leisten kann.

### Coaching – Definition und Abgrenzung

Eine einheitliche Definition des Begriffs Coaching existiert nicht und im allgemeinen Sprachgebrauch umfasst das Wort Coaching eine Vielzahl unterschiedlicher Tätigkeiten. Da der Begriff Coaching nicht geschützt ist, gilt es zunächst ernsthafte Formen des Coaching im beruflichen Kontext von anderen Formen abzugrenzen. Nach Rauen sind einerseits „... klassische Beratungs- bzw. Trainingsmaßnahmen“ (Rauen 2005, S.

111), die mit dem Begriff Coaching einen neuen Anstrich bekommen sollen, abzugrenzen. Ferner identifiziert er in Abgrenzung zu seriösem Coaching jene Instrumente, die „ein Sammelsurium aus nahezu beliebig zusammengesuchten Techniken und/oder esoterischen Strömungen [...]“ (Rauen 2005, S. 111) darstellen. Obwohl im Coaching Instrumente und Methoden aus der Psychotherapie eingesetzt werden, ist Coaching von dieser klar abzugrenzen.

### Abgrenzung Coaching zu Beratung

Ein wichtiger Unterschied zwischen Coaching und anderen Formen der (Experten-)Beratung (z. B. der Unternehmensberatung) besteht darin, dass Coaching sich ausschließlich auf einen Erkenntniszuwachs durch Selbstreflexion richtet, denn der Klient entwickelt – methodisch-prozessual unterstützt durch den Coach – seine Lösungen selbst. Dabei wirkt der Coach unterstützend bzw. als Feedbackgeber auf Augenhöhe (Rauen 2009, S. 237).

Im Gegensatz dazu ist in der klassischen Beratung eine andere Haltung festzustellen: Der Berater erklärt dem Kunden einen Sachverhalt und bietet eine Lösung. Er hat also fachliches oder methodisches Know-how und erarbeitet auf Basis dieser Kompetenzen eine mehr oder weniger auf den Kunden zugeschnittene Lösung. Gegebenenfalls unterstützt er den Kunden noch bei der Umsetzung durch weiteren fachlichen oder methodischen Rat. Der Kunde liefert bei Bedarf notwendige Inputinformationen und erwartet dann die Lieferung von Lösungsansätzen.

Coaching kann auch beratende Elemente enthalten, sollte aber nicht ausschließlich daraus bestehen.

## Abgrenzung Coaching zu Psychotherapie

Auch wenn sich Coaching vielfach der Methoden und Ansätzen der Psychotherapie oder anderer Therapiegebiete bedient, unterscheidet es sich deutlich dadurch, dass der Klient im Coaching grundsätzlich selbststeuerungsfähig ist, wohingegen dies für Patienten in der Psychotherapie nur eingeschränkt oder gar nicht gilt. Der Klient ist im Coaching also generell in der Lage sich selbst in gewissem Maße zu reflektieren, und zu steuern. Ferner geht es beim Coaching vorwiegend um Anliegen, die mit der „Berufspersönlichkeit“ (Rauen 2009, S. 238) zusammenhängen, auch wenn diese Anliegen mit den privaten Lebensbereichen zusammenhängen können (Rauen 2009).

## Definition und Ziele von Coaching

Coaching kann daher definiert werden als ein systematischer, interaktiver und zielorientierter Beratungsprozess im beruflichen Kontext zwischen (selbststeuerungsfähigen) Klienten und einem professionellen Coach (Schermuly/ Graßmann 2016, S. 33; Theeboom et al. 2014, Rauen 2009, S. 237 f.). Eine ausführliche Definition und Abgrenzung von Coaching nimmt auch der Deutsche Bundesverband Coaching e.V. (DBVC) vor (DBVC o. J., Rauen 2009, S. 238).

Ziel von Coaching ist, den Klienten zu befähigen, seine Ressourcen zu erkennen und zu entwickeln, die Problemlösungs- und Veränderungsfähigkeiten zu erweitern und mit seinen Anliegen zufriedenstellend(er) umgehen zu können (Böning 2005, S. 23-24, Rauen 2005, S. 112, Backhausen/ Thommen 2004, S. 20-22). In diesem Sinne ist Coaching ein wichtiges Instrument der Personalentwicklung, welches aus Sicht des Unternehmens neben der Entwicklung der Persönlichkeit auch die Sicherung und Steigerung der Leistungsfähigkeit des Mitarbeiters zum Ziel hat (Backhausen/ Thommen 2004, S. 225). Somit zielt Coaching darauf ab, dass nicht nur der Mitarbeiter von

Coaching profitiert, sondern auch das Team und letztendlich das Unternehmen, da zufriedener und leistungsstärkere Mitarbeiter die Effizienz und Effektivität oder die Veränderungsfähigkeit der Organisation verbessern können.

## Empirische Forschungsergebnisse zur Wirksamkeit von Coaching

Obwohl sich die empirische wissenschaftliche Forschung zur Wirksamkeit von Coaching noch in den Kinderschuhen befindet, zeigen Meta-Analysen (Kotte et al. 2016), dass positive Auswirkungen von Coaching beispielsweise auf Leistung, Verhaltensentwicklungen, Einstellungsänderungen, Wohlbefinden und selbstregulatorischen Fähigkeiten von Klienten beobachtbar sind (Sonesh et al. 2015, Theeboom et al. 2014). Auch in Bezug auf die Leistung der Organisation können positive Wirkungen festgestellt werden (Jones et al. 2015, De Meuse et al. 2009). Daneben sind aber teilweise auch negative Effekte bzw. Wirkungslosigkeit zu erkennen (vgl. hierzu Schermuly/ Graßmann 2016, Oellerich 2016, De Meuse et al. 2009).

## Varianten und Settings von Coaching in der Teamführung und -entwicklung

Ein Coaching kann grundsätzlich entweder von einem organisationsexternen oder – internen Coach durchgeführt werden. Diese sogenannten ‚Varianten‘ von Coaching betrachten also die Frage, wo der Coach herkommt. Darüber hinaus ist zu unterscheiden, ob der Coach im Rahmen des Coachings eine einzelne Person (Einzel-Coaching) oder mehrere Klienten gleichzeitig (Gruppen-Coaching) coacht. Dies bezeichnet man als „Setting“ (Schreyögg 2012, S. 238-245, Rauen 2009, S. 238 ff.).

Es ergeben sich also vier grobe Kombinationen von Varianten und Settings:

- Einzel-Coaching durch einen externen Coach,
- Einzel-Coaching durch einen internen Coach,
- Gruppen-Coaching durch einen externen Coach und
- Gruppen-Coaching durch einen internen Coach.

Darüber hinaus gibt es auch Kombinationen von externem und internem Coaching sowie von Einzel- und Gruppencoachings (Rauen 2014, S. 50 f., Schreyögg 2012, S. 236 f.) und verschiedene Sonderformen, wie das Coaching durch den direkten Vorgesetzten oder das Team-Coaching. Im Folgenden wird ein kurzer Überblick über Varianten und Settings gegeben.

### Einzel-Coaching durch einen externen Coach

Das Einzel-Coaching durch einen organisationsexternen Coach ist die am häufigsten in der Literatur diskutierte Form des Coachings (Schreyögg 2012, S. 219), bei der ein Coach (vom Unternehmen oder dem Klienten selbst) engagiert wird, der keine Rolle innerhalb der Organisation des Klienten einnimmt. Externe Coaches sind meist freiberuflich tätig oder in Beratungsunternehmen angestellt (Rauen 2009, S. 239, Schreyögg 2008, S. 30).

Dem externen Coach wird eine neutrale Rolle zugeschrieben, er gilt als unparteiisch, diskret und der Unternehmenskultur sowie den unternehmenspolitischen Interessen gegenüber offen und unvoreingenommen (Fischer-Epe 2013, S. 26, Rauen 2009, S. 239, Schreyögg 2008, S. 30, Looss/ Rauen 2005, S. 156). Der Coach ist nicht in das System des Klienten eingebunden und kann somit mit höherer Wahrscheinlichkeit eine unbefangene, neutrale Sicht auf die Anliegen des Klienten einnehmen und Dysfunktio-

nen des Systems erkennen (Schreyögg 2012, S. 220-221, Schwaemmle/ Staehelin 2002, S. 110-112). Darüber hinaus betont Schreyögg (2012, S. 220-221), dass Klienten im Coaching mit einem externen Coach weniger Angst vor Bloßstellung haben, insbesondere bei Kriseninterventionen, da diese als von der Arbeitsumgebung weiter entfernt wahrgenommen werden.

Die Zweier-Beziehung ermöglicht im Gegensatz zum Gruppen-Coaching einen vollständig auf den Klienten und seine individuellen Anliegen fokussierten Coaching-Prozess mit einem hohen Maß an Vertraulichkeit und Diskretion (Rauen 2014, S. 40-41). Aus diesen Gründen engagieren hochrangige Führungskräfte ausschließlich externe Coaches. Das Einzel-Coaching durch den externen Coach wird heutzutage aber von Fach- und Führungskräften auf allen Management-Ebenen genutzt (Rauen 2014, S. 28-29, Rauen 2009, S. 239).

Externe Coaches werden darüber hinaus auch zur Unterstützung oder Durchführung weiterer Personalentwicklungs- oder Personalauswahlmaßnahmen in Unternehmen herangezogen, z. B. bei der Durchführung von Assessment Centern (auch in Kombination mit internen Coaches) oder im Kontext von Unternehmensfusionen (Schreyögg 2012, S. 224). Um den vielfältigen Coaching-Bedarf durch externe Coaches zu decken, pflegen viele Unternehmen eine eigene Coaching-Datenbank (Rauen 2009, S. 239, Böning 2005, S. 34).

Im Kontext der Teamführung und -entwicklung kann der externe Coach einerseits den Teamleiter coachen. Konkrete Anlässe hierfür können beispielsweise sein (Schreyögg 2015, S. 170-171 und S. 177, Rauen 2009, S. 241).

- Reflexion und Entwicklung des Führungsverhaltens,

- Entwicklung von agilem Führungsverhalten (Leadership Agility) und Selbstorganisation im Team (zu diesen Themen vgl. Gloger/ Rösner 2014, S. 43-57 und S. 117 ff., Joiner 2013),
- Management von Konflikten im Team,
- Umgang mit Führungssituationen in Bezug auf einzelne Mitarbeiter oder des gesamten Teams,
- Umgang und Reflexion von Interaktionen mit anderen Führungskräften oder dem eigenen Vorgesetzten,
- Führen in Veränderungssituationen,
- Entwicklung in die Führungsrolle,
- Karriereplanung,
- Work-Life-Balance und sonstige private und berufliche Probleme oder
- Umgang mit inneren Spannungsfeldern.

Andererseits kann der externe Coach natürlich auch einzelne Mitarbeiter des Teams hinsichtlich ihrer individuellen Weiterentwicklung oder in Krisensituationen coachen (Schreyögg 2015, S. 177) und insbesondere auch im Kontext der Einführung agiler Arbeitsformen unterstützen oder ihnen bei der Entwicklung von Selbstorganisation und Selbstführung helfen.

### Einzel-Coaching durch einen internen Coach

Interne Coaches gehören derselben Organisation an wie der gecoachte Klient und sind oft der Personalabteilung zugeordnet oder als eigenständige Stabseinheit unabhängig aufgestellt. Aus Kostengründen sind interne Coaches meist in eher großen Organisationen anzutreffen, da sich die Anstellung eines eigenen Coaches für das Unternehmen nur

lohnt, wenn eine ausreichend große Anzahl an Coachings benötigt wird. Rauen nennt hierzu 20 Coaching-Fälle pro Jahr als Mindestgrenze (Rauen 2014, S. 32).

Der Einsatz interner Coaches ist vor allem im Rahmen der Personalentwicklung sinnvoll, wird aber vorwiegend für Fach- und Führungskräfte der mittleren und unteren Hierarchieebenen eingesetzt (Rauen 2014, S. 34, Schreyögg 2012, S. 219-220). Dies liegt daran, dass ihnen innerhalb der eigenen Organisation der Status fehlt, um im Top Management zu coachen. Ferner besteht ein Hierarchiegefälle zwischen höher gestelltem Top Management und angestelltem internen Coach, so dass eine Beziehung auf Augenhöhe kaum entstehen kann (Rauen 2014, S. 32-33, Schreyögg 2008, S. 30).

Den internen Coach kennzeichnet in Abgrenzung zum externen Coach insbesondere eine vertiefte Kenntnis des System-Umfeldes des Unternehmens. Da er selber Teil der Organisation ist, kennt er Organisationsstruktur und -kultur, ggf. auch Personen, informelle Beziehungen oder unternehmenspolitische Geschehnisse. Diese Kenntnisse können in bestimmten Coaching-Situationen der Teamführung und -entwicklung sehr hilfreich sein (Gloger/ Rösner 2014, S. 43-57, Rauen 2014, S. 32-33, Fischer-Epe 2013, S. 25-26; Schreyögg 2012, S. 229-235), z. B. bei

- der Einführung neuer Mitarbeiter (in das Team bzw. das Unternehmen) und Führungskräfte,
- dem Coachen des Teamleiters in eine erste Führungsfunktion,
- der Entwicklung von agilen Arbeitsformen, Selbstorganisation und -führung,
- bei der Begleitung von Mitarbeitern vor ihrem Ruhestand oder

- der Verzahnung von internen Coachings mit anderen Personalentwicklungsmaßnahmen.

Kritisch gesehen wird insbesondere die Doppelrolle, die der interne Coach inne hat, da er einerseits den Unternehmensinteressen verpflichtet ist, andererseits den Anliegen des Klienten. Insofern können im internen Coaching nur Themen adressiert werden, die gleichzeitig den Interessen des Unternehmens und des Klienten dienen (Rauen 2014, S. 34). Dies stellt also eine signifikante Einschränkung der Coaching-Anlässe und Rahmenbedingungen dar. Entscheidend sind auch die Aspekte Diskretion und Akzeptanz des internen Coaches. Hat der Klient beispielsweise ein Anliegen, bei dem es um die Behandlung eines Konfliktes mit einem Kollegen geht, kann es sein, dass der interne Coach den Konfliktpartner ebenfalls coacht. Ferner besteht die Gefahr einer Bloßstellung für den Klienten, insbesondere wenn der interne Coach Teil der Personalabteilung ist und der Klient das interne Coaching unter Umständen sogar als verdeckte Personalbeurteilung wahrnimmt (Fischer-Epe 2013, S. 26, Rauen 2005, S. 124). Ein nicht zu vernachlässigender Nachteil ist darüber hinaus, dass bei internem Coaching eine gewisse Betriebsblindheit bestehen kann, da der Coach als Teil des Systems – also des Unternehmens – nur eingeschränkt andere Sichtweisen einnehmen kann (Fischer-Epe 2013, S. 26, Schreyögg 2008, S. 30).

Das Einzel-Coaching (sowohl bei internem als auch externem Coach) hat neben den geschilderten Stärken auch einige Nachteile. So fokussiert es stark auf die Bedürfnisse des Klienten, so dass Ziele anderer – beispielsweise des Unternehmens oder des Teams – ggf. nicht adäquat berücksichtigt werden. Des Weiteren sind die Wahrnehmungen und Perspektiven in der Eins-zu-Eins-Situation auf die des Coaches und die des Klienten beschränkt (Rauen 2005, S. 126-127).

## Coaching durch den Vorgesetzten

Eine Sonderform des internen Coachings stellt das Coaching durch den direkten Vorgesetzten dar, bei der dieser im Rahmen seiner Führungsfunktion die unterstellten Mitarbeiter coacht. Es ist allerdings fraglich, ob es sich bei dieser Variante im engeren Sinne um Coaching handelt (Schreyögg 2012, S. 228, Rauen 2005, S. 121).

Das Vorgesetztencoaching ist vielmehr ein „entwicklungsorientiertes Führen von Mitarbeitern“ (Rauen 2009, S. 240) bzw. „menschlich-orientiertes Führungsverhalten“ (Schreyögg 2012, S. 228), wobei sich die Führungskraft im Führungsalltag der Methoden des Coachings oder der Psychotherapie bedient, z. B. der Fragetechniken oder der Transaktionsanalyse. Die Führungskraft nimmt in ihrem Führungsverständnis bei diesem Vorgehen im Grunde eine bewusste „partnerschaftlich-wertschätzende“ (Fischer-Epe 2013, S. 25) Haltung ein, die der eines Coaches ähnelt und den Mitarbeiter anregen soll, sich selbst zu reflektieren und sich durch eigene kognitive und emotionale Erkenntnis weiter zu entwickeln. Diese Coaching-Haltung ermöglicht dem Vorgesetzten, Interventionen zeitnah und unauffällig in den Arbeitsalltag zu integrieren. Auf Grund seiner Kenntnis der Arbeitszusammenhänge im Team und der häufigen Kontakte zum Mitarbeiter kann er Veränderungen gut beobachten und ggf. Feedback geben (Fischer-Epe 2013, S. 25-26).

Diese Variante des Coachings unterscheidet sich jedoch deutlich zu einem klassischen Coaching mit einem externen oder internen Coach, der nicht direkter Vorgesetzter ist. Zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter besteht ein eindeutiges Hierarchiegefälle, so dass eine Coaching-Beziehung auf Augenhöhe nicht möglich ist. Dies wird dadurch deutlich, dass der Vorgesetzte in seiner Rolle als Führungskraft auch eine Beurteilung und Bewertung des Mitarbeiters durchführen muss und Weisungsbefugnisse hat. Der Mit-

arbeiter läuft somit Gefahr, dass das Vorbringen von Anliegen auch gegen ihn verwendet werden kann, dies gilt besonders für das Thematisieren von privaten Anliegen. So kann es zu Interessenkonflikten kommen. Insofern muss auch die Freiwilligkeit bei einem Vorgesetzten-Coaching mit Vorbehalt betrachtet werden. Coaching-Anliegen, die sich auf die Vorgesetzten-Mitarbeiter-Beziehung beziehen, können mit dieser Coaching-Variante ebenfalls nicht behandelt werden, wie es mit einem neutralen Coach möglich wäre (Fischer-Epe 2013, S. 25-26, Schreyögg 2012, S. 228-229, Rauen 2009, S. 240-241). Daher muss die Offenheit des Mitarbeiters nach Rauen bei dieser Variante des Coachings grundsätzlich in Frage gestellt werden (Rauen 2009, S. 241, Rauen 2005, S. 121).

## Gruppen-Coachings

Gruppen-Coachings erfreuen sich in den vergangenen Jahren wachsender Beliebtheit (Schreyögg 2008, S. 31). Sie können sowohl durch den internen als auch durch den externen Coach durchgeführt werden oder auch in der Zusammenarbeit von internen und externen Coaches. Die Gruppe umfasst dabei meist eine Größe von ca. fünf bis sieben Teilnehmern, sie sollte die Anzahl von ca. 15 Personen aber in jedem Fall nicht überschreiten, da eine größere Gruppe den Coach überfordern kann. Bei größeren Gruppen empfiehlt sich die Hinzunahme eines weiteren Coaches oder ein Aufteilen der Gruppe (Rauen 2009, S. 240; Schreyögg 2008, S. 31, Rauen 2005, S. 127). Die gecoachte Gruppe kann aus Personen bestehen, die in keiner speziellen Beziehung zueinander stehen müssen.

Eine wichtige Funktion von Gruppen-Coachings ist die Optimierung der Zusammenarbeit von Gruppen (Rauen 2009, S. 240). Darüber hinaus ist aber auch die Behandlung von weiteren Coaching-Anliegen – auch durch einzelne Teilnehmer hervorgebracht – möglich. Hier bietet das Gruppen-

Coaching den Vorteil, dass die Klienten von den in der Gruppe gecoachten Anliegen und den daraus resultierenden Erkenntnissen der anderen Teilnehmer partizipieren und daraus zusätzliche Lerneffekte erzielt werden können. Die Klienten können, zusätzlich zum Austausch mit dem Coach, die Themen miteinander besprechen und erhalten dadurch Feedback und Rückmeldungen aus verschiedenen Perspektiven (Schreyögg 2012, S. 24-241, Rauen 2005, S. 128).

Die Anwesenheit weiterer Personen stellt aber gleichzeitig eine entscheidende Einschränkung dieses Settings dar. Im Gegensatz zum Einzel-Coaching ist das Gruppen-Coaching auf Grund der „Öffentlichkeit“ weniger geeignet für private oder aus Sicht der Klienten heikle Themen, da sie weniger bereit sein dürften sich vor der Gruppe zu öffnen (Schreyögg 2012, S. 239-240). Somit dürfte auch die Intensität der Beziehung zwischen Klient und Coach geringer sein als im Einzelcoaching (Rauen 2005, S. 128).

## Sonderform Team Coaching

Eine Sonderform des Gruppen-Coachings stellt das Team-Coaching dar, bei dem eine Gruppe gemeinsam gecoacht wird, die eine eigene Organisationseinheit bildet und somit dauerhaft zusammenarbeitet (Rauen 2005, S. 127-129), beispielsweise eine Abteilung oder ein gesamtes Führungsgremium wie der Vorstand.

Bei dieser Art des Coachings geht es schwerpunktmäßig um die Entwicklung des Teams oder der Organisation als Ganzem und nicht primär um die Entwicklung der Individuen (Rauen 2005, S. 130, Schreyögg 2008, S. 31). Team Coachings intendieren die Verbesserung der Teamleistung und werden daher beispielsweise eingesetzt, wenn es um (Rauen 2005, S. 130, Schreyögg 2008, S. 31).

- Einführung und Entwicklung von agilen Arbeitsformen, Selbstorganisation und Selbstführung (auch Gloger/ Rösner 2014),
- Begleitung von Veränderungsprozessen,
- Konflikt- und Beziehungsklärung im Team,
- Zusammenarbeit mit anderen Teams,
- Motivationsaspekte,
- Entwicklung der Kommunikationskompetenzen,
- Neubildung/Veränderung von Teams oder um die
- Verbesserung von Arbeitsabläufen geht.

Das Team-Coaching ist also ein geeignetes Setting, um den Umgang mit der bereits angesprochenen zunehmenden Veränderungsgeschwindigkeit und der steigenden Komplexität in Wirtschaft und Gesellschaft zu begleiten. Es fördert die organisatorische Lernfähigkeit, wie Schreyögg (2012, S. 241 und 2008, S. 31) betont und ersetzt teilweise sogar die klassische Organisationsentwicklung.

Team Coachings können auf allen Hierarchieebenen eingesetzt werden. Die Vorteile des Gruppen-Coachings in Bezug auf Mehrperspektiven-Feedback sind hier ebenfalls zu sehen (Rauen 2005, S. 130-131). Dies gilt auch in Bezug auf die Nachteile des Gruppen-Coachings, denn persönliche Anliegen oder Themen, die aus Sicht der Teammitglieder potenziell bloßstellend sein können, sind für ein Team-Coaching wenig geeignet (Schreyögg 2012, S. 239-240). Dieser Effekt dürfte beim Team-Coaching mit direkten Kollegen noch stärker sein als in einem Gruppen-Coaching mit Personen, zu denen eine weniger feste Beziehung zuei-

ander besteht. Bei Bedarf können daher Team Coachings um Einzel-Coachings ergänzt werden, so dass auch individuelle Anliegen behandelt werden können (Rauen 2005, S. 129-130).

## Fazit

In einer Welt, die von zunehmender Dynamik und steigender Komplexität gekennzeichnet ist, wird es immer wichtiger für Organisationen und deren Mitgliedern, die Fähigkeit zu entwickeln, mit dem stetigen Wandel umzugehen und ihn zu gestalten.

Für Führungskräfte bedeutet dies, nicht nur die eigene Führungsrolle zu reflektieren und ihr Führungsverhalten stetig weiterzuentwickeln. Sie müssen darüber hinaus die Entwicklung ihrer Teams und Organisationen fördern und begleiten. Das kann z. B. bedeuten, neue Arbeits- und Organisationsformen, wie z. B. agiles Arbeiten oder selbstorganisierte Teams zu entwickeln. Hierzu ist ggf. ein neues Führungsverständnis und eine teilweise gänzlich andere Haltung in der Führung notwendig (vgl. zu agiler Führung und Organisation auch Kaltenecker 2016, Gloger/ Häusling 2011, Joiner 2006, Rooke/ Torbert 2005). Darüber hinaus müssen Führungskräfte neben ihrer eigenen persönlichen Weiterentwicklung auch die Entwicklung der einzelnen Teammitglieder und des Teams bzw. der Organisation als Ganzes mitverantworten und gestalten.

Coaching kann Führungskräfte bei diesen Herausforderungen in der Selbst- und Teamführung sowie der Teamentwicklung ebenso unterstützen wie bei den weiterhin existierenden „klassischen“ Coaching-Anlässen und Anliegen. Dabei kann die Führungskraft selbst zum Coach der eigenen Mitarbeiter werden, indem sie eine entsprechende Haltung im Führungsverständnis entwickelt. Sie kann sich aber auch durch externe oder unternehmensinterne Einzel-Coachings unterstützen lassen.



Bei Anliegen, die die Entwicklung des gesamten Teams betreffen, z. B. in Veränderungssituationen wie der Einführung agiler Arbeitsmethoden, kann neben Einzel-Coaching auch das Setting des Team Coachings sinnvoll sein. Es können schließlich auch die einzelnen Mitarbeiter im Team durch (interne oder externe) Coachings in ihrer individuellen Entwicklung oder in Krisensituationen unterstützt werden.

Coaching ist daher in den vergangenen Jahren ein selbstverständliches Instrument im Kontext der Personalentwicklung geworden. Die unterschiedlichen Arten und Settings von Coaching bieten im Grunde für alle Personen im Rahmen der Teamführung und -entwicklung einen effektiven Nutzen.

## Literatur

Backhausen W., Thommen J.-P. (2004) Coaching. Durch systemisches Denken zu innovativer Personalentwicklung. 2. Aufl., Gabler Verlag. Wiesbaden.

Böning U. (2005) Der Siegeszug eines Instruments – eine 15-Jahres-Bilanz. In: Raufen C. (Hrsg.), Handbuch Coaching, 3. Aufl., Hogrefe Verlag. Göttingen. S. 21-54.

DBVC (o. J.) Definition Coaching. Online im Internet. URL: <http://www.dbvc.de/der-verband/ueber-uns/definition-coaching.html>, Abrufdatum: 21.10.2016.

De Meuse K. P., Dai G., Lee R. J. (2009) Evaluating the effectiveness of executive coaching: beyond ROI?. In: Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice. Vol. 2. Iss. 2. pp. 117-134.

Fischer-Epe M. (2013) Coaching: Miteinander Ziele erreichen, vollständig überarbeitete Neuauflage. 3. Aufl., Rowohlt Verlag. Reinbek.

Gallup (2015) Engagement Index Deutschland 2015 – Pressegespräch. Online im Internet. URL: <http://www.gallup.de/file/190028/Praesentation%20zum%20Gallup%20Engagement%20Index%202015.pdf>, Abrufdatum: 09.11.2016.

Gallup (2014) Engagement Index Deutschland 2014 – Pressegespräch. Online im Internet. URL: <http://www.gallup.com/file/de-de/181859/Pr%C3%A4sentation%20zum%20Engagement%20Index%202014.pdf>, Abrufdatum: 09.11.2016.

Gloger B., Häusling A. (2011) Erfolgreich mit Scrum – Einflussfaktor Personalmanagement. Hanser Verlag. München.

Gloger B., Rösner D. (2014) Selbstorganisation braucht Führung. Hanser Verlag. München.

Initiative Neue Qualität der Arbeit (2015) Monitor Führungskultur im Wandel. Online im Internet. URL: [http://www.forum-gute-fuehrung.de/sites/default/files/INQA\\_MONITOR\\_GUTE\\_FUEHRUNG\\_2016.pdf](http://www.forum-gute-fuehrung.de/sites/default/files/INQA_MONITOR_GUTE_FUEHRUNG_2016.pdf), Abrufdatum: 08.11.2016.

Joiner B. (2013) Leadership agility: a global imperative. In: Dialogue, Duke University, Dec. 2013/ Feb 2014, S. 48-53. Online im Internet. URL: <http://www.dukece.com/article-library/leadership-agility-global-imperative/>, Abrufdatum: 30.11.2016.

Joiner B. (2006) Leadership agility. Online im Internet. URL: [http://www.changewise.biz/wp-content/uploads/2009/10/LeadershipAgilityWhitePaper\\_FromExpertToCatalyst.pdf](http://www.changewise.biz/wp-content/uploads/2009/10/LeadershipAgilityWhitePaper_FromExpertToCatalyst.pdf). Abrufdatum: 20.10.2016.

Jones R. J., Woods S. A., Guillaume Y. R. F. (2015) The Effectiveness of Workplace Coaching: A Meta-analysis of Learning and Performance Outcomes from Coaching. In: Journal of Occupational and Organizational Psychology. Vol. 89. Iss. 2. pp. 249-277.

Kaltenecker S. (2016) Selbstorganisierte Teams führen. dpunkt Verlag. Heidelberg.

Kotte S., Hinn D., Oellerich K., Möller H. (2016) Der Stand der Coachingforschung: Kernergebnisse der vorliegenden Metaanalysen. In: Organisationsberatung, Supervision, Coaching. Vol. 23. Iss. 1. pp. 5-23.

Looss W., Rauen C. (2005) Das Konzept einer komplexen Beratungsbeziehung. In: Rauen C. (Hrsg.) Handbuch Coaching, 3. Aufl., Hogrefe Verlag. Göttingen. S. 155-182.

Middendorf J. (2015) 14. Coaching-Umfrage Deutschland 2015/2016. Online im Internet. URL: <http://www.coaching-umfrage.de/PDF/Ergeb%20Coaching-Umfrage%202015.pdf>, Abrufdatum: 18.11.2016.

Oellerich K. (2016) Negative Effekte von Coaching und ihre Ursachen aus der Perspektive der Organisation. In: Organisationsberatung, Supervision, Coaching. Vol. 23. Iss. 1. S. 43-58.

Rauen C. (2014) Coaching. 3. Aufl., Hogrefe Verlag. Göttingen.

Rauen C. (2009) Coaching von Mitarbeitern und Führungskräften. In: Rosenstiel L. v., Regnet E., Domsch M. E. (Hrsg.) Führung von Mitarbeitern: Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement. 6. Aufl., Schäffer-Poeschel. Stuttgart. S. 237-248.

Rauen C. (2005) Varianten des Coachings im Personalentwicklungsbereich. In: Rauen C. (Hrsg.) Handbuch Coaching. 3. Aufl., Hogrefe Verlag. Göttingen. S. 111-136.

Rooke D., Torbert W. (2005) Seven transformations of leadership. In: Harvard Business Review. Vol. 83. Iss. 4. pp. 67-76.

Schermuly C. C., Graßmann C. (2016) Die Analyse von Nebenwirkungen von Coaching für Klienten aus einer qualitativen Perspekti-

ve. In: Coaching | Theorie & Praxis. Vol. 2. Iss. 1. S. 33-47.

Schreyögg A. (2015) Coaching. In: Mohe M. (Hrsg.) Innovative Beratungskonzepte. Ansätze, Fallbeispiele, Reflexionen. Springer Gabler Verlag. Wiesbaden. S. 159-178.

Schreyögg A. (2012) Coaching. Eine Einführung für Praxis und Ausbildung. 7. Aufl., Campus Verlag. Frankfurt am Main.

Schreyögg A. (2008) Coaching für die neu ernannte Führungskraft. 1. Aufl., VS Verlag für Sozialwissenschaften. Wiesbaden.

Schwaemmle U., Staehelin P. (2002) Rolle, Perspektiven und Arbeitsweisen von internen und externen Coaches. In: Vogelauer W. (Hrsg.) Coaching Praxis, 4. Aufl., Luchterhand Verlag. München. S. 109-123.

Sonesh S. C., Coultas C. W., Lacerenza C. N., Marlow S. L., Benishek L. E., Salas E. (2015) The power of coaching: a meta-analytic investigation. In: Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice. Vol. 8. Iss. 2. pp. 73-95.

Theeboom T., Beersma B., van Vianen A. E. M. (2014) Does coaching work? A meta-analysis on the effects of coaching on individual level outcomes in an organizational context. In: The Journal of Positive Psychology. Vol. 9. Iss. 1. pp. 1-18.

## Autorenbiografie

Prof. Dr. Björn Peters hat eine Professur für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Management von Einrichtungen des Gesundheitswesens an der Duale Hochschule Baden-Württemberg. Seine Schwerpunkte in Lehre und Forschung liegen in den Bereichen Unternehmensführung, Führung, Organisation & Personal sowie Interkulturelles Management. Seit 2013 ist er auch als Business Coach und Freier Unternehmensbera-

ter im Gesundheitswesen sowie der Versicherungsbranche tätig.

### **Autorenanschrift**

Prof. Dr. Björn Peters  
Professur für Betriebswirtschaftslehre, insbes. Management von Einrichtungen des Gesundheitswesens  
Duale Hochschule Baden-Württemberg  
(DHBW) Mosbach, Campus Bad Mergentheim  
Schloss 2  
97980 Bad Mergentheim

E-Mail: [bjoern.peters@mosbach.dhbw.de](mailto:bjoern.peters@mosbach.dhbw.de)  
E-Mail: [email@bjoernpeters.de](mailto:email@bjoernpeters.de)

## Beitrag aus der Praxis II



### **Titel**

Erfolgsfaktoren medizinischer Teams im Gesundheitswesen

### **Autorin**

Christiane Fruht

### **Einleitung**

Ein Coach bzw. ein Berater kommt in Krankenhäusern immer dann zum Einsatz, wenn die Zusammenarbeit zwischen Mitarbeitern nicht mehr funktioniert, Situationen eskalieren sind und finanzielle Verluste drohen. Oftmals kämpfen die Kliniken mit Tatsachen wie hohen Krankenständen beim Pflegepersonal, steigende Zahl von Versetzungsanträgen, zahlreiche Kündigungen, schlechtes Personalmanagement, suboptimale Arbeitsprozesse und steigende Tendenz von Behandlungsfehlern. Die Ursachenfindung für diese schwerwiegenden Probleme suchen Verantwortliche meistens zunächst auf der Sachebene. Allerdings sind die Gründe für diese alarmierende Entwicklung in 80 Prozent der Fälle auf Defizite in der Beziehungsebene zurückzuführen (Hofert 2015). Das Team spielt dabei eine zentrale Rolle. Fühlt sich ein Team nicht als solches, stagniert irgendwann die Kommunikation. Dann reduziert sich der kollegiale Austausch nur noch auf wenige Worte bei Dienstübergaben ohne jegliches Zeichen von Emotionalität oder Interesse am anderen. Ein gutes Team sieht anders aus; dort spielen sich alle gegenseitig die Bälle zu, interessieren sich für den Mitspieler und verfolgen dasselbe Ziel. Es kann nicht sein, dass sich nur einzelne

Berufsgruppen gut verstehen und nur deshalb alles geplant verläuft; Arbeitsprozesse müssen wie ein Zahnradwerk Zahn für Zahn ineinander übergreifen. Die Frage ist, wo hört die eigene Teamarbeit auf und wo fängt die Teamarbeit an? An den markanten Schnittstellen der Klinik, an denen es täglich reibungslos funktionieren muss, muss eine Klinik in die Teamentwicklung investieren. Viele Kliniken investieren noch unzureichend in Maßnahmen zur Verbesserung und Steigerung der Teamperformance.

Außerdem darf nicht unterschätzt werden, dass die Patienten unzufrieden sind, wenn die Organisation rings um sie herum scheinbar nicht läuft. Sie bekommen ebenfalls zu spüren, in welchem engen Zeitkorsett das Personal in Kliniken agiert. Als reine Geldverschwendung kann bezeichnet werden, wenn der Arzt auf einen Patienten für die Sonografie-Untersuchung warten muss, weil es auf der Station personelle Engpässe wegen des Transports dorthin gibt. Der Patient, der im Wartebereich seine Beschwerde vorträgt, bringt die Schwester um wertvolle Arbeitszeit, die sie für andere medizinische Aufgaben benötigt. Wahre „Kostenfresser“ sind Zeiten des Leerlaufs in OP-Sälen oder anderen diagnostischen Einheiten (Fruht 2015).

## Teambildung in der Arbeitswelt

In der Industrie und in der digitalen Arbeitswelt finden sich pragmatische Ansätze, deren Übertragung auf die Klinikwelt deutliche Effekte in der Zusammenarbeit zeigen würden (Glogger 2014). Neben sich permanent verschlankenden Prozessen fokussieren sich die Akteure auf ein zuvor festgelegtes Ziel. In der Industrie und IT-Welt ist das die Entwicklung eines neuen Produktes, im Krankenhaus ist es die Genesung des Patienten als Dienstleistung. Im Krankenhaus wie in der digitalen Arbeitswelt arbeiten Experten zusammen, die sich je nach Herausforderung neu als Team formieren müssen. Die Herausforderungen bestehen bei der Zusammenarbeit im technischen, medizinischen und sozialen Bereich. Kliniken müssen Patienten- und Mitarbeiterbefragungen durchführen, um den Handlungsbedarf aufzudecken und um die Patienten- und Mitarbeiterzufriedenheit zu erhöhen.

Die Kommunikation wird in sich verändernden und beweglichen Teams optimiert, durch regelmäßige, ritualisierte „Stand-up meetings“, bei denen die Teammitglieder sich kurz im Stehen treffen und kurz das Neuste austauschen, z. B. gleich morgens oder zwischendurch am Tag, um wichtige Punkte der Arbeit zu besprechen. Wichtige Fragen, die für jedes Teammitglied relevant sind, sind z. B.: „Was habe ich bis jetzt getan?“, „Was steht als Nächstes an?“, „Wo brauche ich Hilfe?“. Der kurze Zwischenstopp bewirkt eine Priorisierung der Arbeitsschritte, ermöglicht Kommunikation und stärkt den Teamgeist.

Sämtliche Schnittstellen lassen sich durch sogenannte „Task-Forces“ (zu Deutsch: Einsatzgruppen) optimieren. Geraten Abläufe häufig ins Stocken, sollten ausgewählte Mitarbeiter aller am Prozess beteiligten Bereiche als Schnittstellenmanager eingesetzt werden. Sie treffen sich regelmäßig, um sich Feedback zu Prozessabläufen zu geben und Optimierungs- und Gestaltungsmöglichkei-

ten zu besprechen. Das Task-Force-Team hat Weisungsbefugnis. So sind Prozesse stetig auf dem Prüfstand, können feinjustiert werden und die Teammitglieder der Task-Force werden zusätzlich motiviert.

Mit dem Einsatz von „Feedbackschleifen“ gelingt es außerdem, Arbeitsprozesse zu überdenken und neu zu strukturieren. Mediziner sagen „Time-out“. Wenn eine neue Idee stagniert und eine Person das Gefühl hat, nicht weiter zu kommen, wäre es leicht, aufzuhören. Klüger ist es, dass sich alle am Prozess Beteiligten gemeinsam darüber beraten, was bisher gut funktioniert und wo noch Potenzial besteht. Alle Regeln dürfen hinterfragt werden. Der Effekt: Die Arbeitsprozesse verbessern sich und die Motivation der in die Entscheidungen involvierten Mitarbeiter steigt.

Wie wichtig der Wille und die Fähigkeit für medizinische Teams sind, sich stetig weiter zu entwickeln, beschreibt der Klinikberater und ehemalige Klinikgeschäftsführer Jörg Gottschalk aus Berlin wie folgt:

„Muss eine Klinik ihre Arbeitsproduktivität jährlich (nur) um 3 Prozent pro Jahr erhöhen, stehen ihr in zehn Jahren (rechnerisch) von heute 1600 Arbeitsstunden pro Jahr (pro VK) künftig lediglich ca. 1200 Stunden zur Verfügung. Vermutlich wüsste heute niemand zu sagen, wie eine Krankenhausorganisation aussieht, die mit weniger als 70 Prozent ihres heutigen Personalbestandes ihre gewohnte Qualität halten oder gar steigern kann. Um die eigene Produktivität zu steigern, existieren letztlich nur zwei bzw. drei wirklich Erfolg versprechende Strategien: Personal reduzieren, Leistungen steigern oder beides.“ (Gottschalk 2016, S. 7-8)

### Begriffserklärung „Team“

Der Begriff „Team“ wird heute fast inflationär gebraucht. Dennoch gerät die Beantwortung dieser Frage in Workshops und Diskussionen regelmäßig ins Stocken. Die Antwort auf

die Frage ist: In einem Team gibt es ein gemeinsames Ziel. Um dieses Ziel zu erreichen, sind Aufgaben und Rollen klar verteilt sowie Abläufe verbindlich geregelt. Jeder Einzelne trägt dazu bei, das Ziel zu erreichen und am Ende wird gemeinsam der Erfolg gefeiert. Gelungene Beispiele finden sich z. B. in den geriatrischen Abteilungen der Krankenhäuser, wo Ärzte, Therapeuten und Pflegekräfte eng verzahnt am gemeinsamen Ziel, der Genesung und Wiederherstellung der Patienten, arbeiten.

### Zielsetzung in Teams

„Ich glaube nicht daran, dass die Angst vorm Verlieren so stark antreibt, wie die Lust aufs Gewinnen“, sagte einmal der Bundesliga-Fußballtrainer, Jürgen Klopp, in einem Interview (Kummermehr 2014). Bei der Arbeit mit Klinikteams treten häufig Aussagen über Gründe auf, warum es so schlecht läuft, wie z. B. „Wir müssen sparen.“, „Wir werden immer weniger Leute.“ oder als Minimalkonsens „Der Patient soll überleben.“ Doch wo sind die Ziele, die die Mitarbeiter täglich motiviert zur Arbeit kommen lassen? Die antreiben etwas Gutes zu tun? Die Stolz erzeugen? Realistische Ziele könnten z. B. sein, das freundlichste Krankenhaus der Region zu werden, pflegerische Komplikationen gegen Null zu optimieren, Wartezeiten zu verhindern, die zufriedenen Patienten der Klinik zu haben oder die besten Entlassungszeiten. Damit die Ziele umgesetzt werden können, erhalten bestimmte Mitarbeiter Sonderaufgaben, mit denen sie sich wohlfühlen und ihr Selbstbewusstsein steigern (Fruht 2015). Es ist erstaunlich, wie mit einer neuen Aufgabe einstige Leisetreter und Duckmäuser eines Teams regelrecht aufblühen und mehr Vertrauen im Team gewinnen. Aufgaben können z. B. sein: Wundexperten, PKMS-Beauftragte (Pflegekomplexmaßnahmen-Score (PKMS)), Dienstplan-Schreiber, Schnittstellenmanager, Unterhaltungsminister – alles ist möglich.

### Aufgabenverteilung in Teams

Jedes Teammitglied sollte die Möglichkeit bekommen, zu zeigen, was in ihm steckt (Seligmann 2002). Auf der Basis von Freiwilligkeit - bei undankbaren Aufgaben in temporärer Form - sollten im Team Verantwortlichkeiten definiert werden. Derjenige, der zu einem Thema „den Hut auf hat“, darf die Lorbeeren ernten, ist gleichzeitig aber auch in kritischen Phasen für die Ergebnisse verantwortlich. Neben klassischen Aufgaben wie Gerätebetreuung und Apothekenbestellung könnten Mitarbeiter auch beauftragt werden, die Zusammenarbeit mit Schnittstellen wie OP, Aufwachraum, Diagnostik zu optimieren und zu pflegen (Fruht 2015).

### Kommunikation in Teams

Kommunikationsprozesse lassen sich am besten in regelmäßigen Feedbackrunden verbessern. Idealerweise kommen dazu alle am Prozess beteiligten Berufsgruppen zusammen (Pollak 2013). Ob jemand alle zwei Wochen ein „Teamfrühstück“ einrichtet oder gar nach jedem Arbeitstag fünf Minuten gemeinsam reflektiert, was gut gelaufen ist und was behindert hat, hängt von der Machbarkeit und der realen Situation ab. Wichtig ist, dass in kontinuierlichen Abständen eine Plattform überhaupt geschaffen wird, um sich über die kleinen Reibereien des Alltags oder Probleme auszutauschen, damit drohende Konfliktherde im Keim erstickt werden können. Oft sind es nur Kleinigkeiten und Zwistigkeiten, die im Alltag gegenseitig behindern und sich schnell aus dem Weg räumen lassen (Hofer 2015).

### Werte und Normen in Teams

Den Feedbackgesprächen des Alltags sollten grundsätzliche Umgangsregeln und Handlungsmaximen übergeordnet werden. Gemeinsam definieren die Teammitglieder, welche Verhaltensweisen ihnen persönlich wichtig sind, und welche Werte und Normen das Miteinander prägen sollen. Gemeinsame

Rituale befeuern das Teamgefühl (Hofer 2015).

## Fazit

Viele Abteilungen und Kliniken arbeiten heute am Limit; die Arbeitsbelastung könnte kaum größer sein. Umso mehr verwundert es, dass sich im Alltag medizinischer Teams so wenig Gedanken über die stetige Verbesserung der Zusammenarbeit gemacht wird. Es liegen hier viele Potenziale im Verborgenen, die dafür sorgen könnten, dass die Arbeit reibungsloser, leichter und mit Freude erledigt würde. Die Grundlage für eine Weiterentwicklung von medizinischen Teams ist, dass Mitglieder das Interesse mitbringen, Herausforderungen anzunehmen und die Verbesserungen zu spüren. Entscheidungsträgern in Kliniken sollte bewusst sein, dass starke, motivierte Teams Einfluss auf eine nachhaltige Positionierung Ihrer Klinik nehmen und sich jede Investition in geschultes Personal früher oder später bezahlt macht.

## Literatur

Fruht C. (2015) Ich komme gleich. Der Ratgeber für die patente Krankenschwester. Erfolgsdialoge Verlag. München.

Glogger B. (2014) Selbstorganisation braucht Führung. Die einfachen Geheimnisse des agilen Managements. Carl-Hanser-Verlag. München.

Gottschalk J. (2016) Lean Hospital Workbook. Der Weg zum schlanken Krankenhaus – ein Leitfaden zur Verbesserung. epubli Verlag. Berlin.

Hofert S. (2015) Die Team-Bibel. Das Praxisbuch für erfolgreiche Zusammenarbeit. GABAL Verlag. Offenbach.

Kummermehr J. (2014) Verlust aufs Gewinnen. Blogbeitrag auf My Skills. Kommunikation im Business. online im Internet. URL:

<http://blog.my-skills.com>. Abrufdatum: 10.01.2017.

Pollak K. (2013) Durch Begegnungen wachsen. Für mehr Achtsamkeit und Nähe im Umgang mit anderen. Irisiana Verlag. München.

Seligmann M. E. P. (2002) Der Glücksfaktor. Warum Optimisten länger leben. Bastei Lübbe Verlag. Ulm.

## Autorenbiografie

Christiane Fruht M.A., ist Kommunikationswissenschaftlerin, Psycholinguistin, Coach, Mediatorin und Trainerin. Sie berät und coacht Klinik-Teams, um deren Zusammenarbeit zu optimieren. Dabei kommt ihr und ihren Kunden auch ihre 16-jährige Berufserfahrung als examinierte Krankenschwester zugute. Sie ist Autorin des Ratgebers für Krankenschwestern „Ich komme gleich“.

## Autorenanschrift

Christiane Fruht  
//ERFOLGSDIALOGE//  
Freibadstraße 30  
81543 München

E-Mail: [christiane@fruht.de](mailto:christiane@fruht.de)

## Beitrag aus der Praxis III



### **Titel**

Teamorientierte Führung im Krankenhaus

### **Autor**

Karl Ehrenbaum

### Einleitung

Voraussetzung für eine Teamorientierte Führung ist, dass die Qualifikationen der Mitarbeiter aufgrund internationaler Standards den Anforderungen an die Ausbildung entsprechen und beurteilt werden können. Diese Vergleichbarkeit der Anforderungen ist ein Mehrwert für einen globalisierten Arbeitsmarkt insbesondere im Gesundheitsmarkt, der sehr hohe Anforderungen stellt. Großes Wissen, das auf vergleichbarer Ausbildung basiert, ist dann der Mehrwert bei Bewerbungen auch im Ausland.

### Heutige Organisationsformen im Krankenhaus

Die heutigen komplexen Organigramme zeigen die vielen zu bewältigenden Aufgaben sehr detailliert auf, was auch erahnen lässt, dass über die eigene Abteilung/Station hinaus wenig Wissen und Information fließen. Interdisziplinäre Zusammenarbeit, um bestmögliche Behandlungen zu ermöglichen, benötigt so viel mehr Aufwand, als in einer Teamstruktur dafür notwendig wäre. Sehen sie sich die Organigramme von Krankenhäusern an, wie sie heute bestehen!

### Erwartungen der Mitarbeiter

Was erwarten gut gebildete, junge Mitarbeiter vom Arbeitgeber?

Diese Überlegungen und Fragen müssen im eigenen Krankenhaus und Betrieb, der Abteilung, dem Bereich, angestellt werden, um sie so gut wie möglich umzusetzen. So lassen sich eher die richtigen, engagierten Mitarbeiter gewinnen und einstellen.

Mitarbeiter erwarten flache oder besser keine Hierarchien, so dass jeder seine Kernkompetenzen einbringen kann und diese durch praktische Erfahrung erweitern und anreichern kann. Nur im Team lassen sich die stetig steigenden Anforderungen und das benötigte, immer größere Wissen zusammenführen. Dies vermittelt dem Einzelnen die erforderlichen motivierenden Erfolgserlebnisse. Einzelkämpfertum oder ein autoritärer Führungsstil vermögen dies nicht zu bewerkstelligen und haben daher ausgedient.

Die heutigen Mitarbeiter wollen nicht alles dem Beruf unterordnen. Der Beruf muss mit der Freizeit vereinbar sein und unter einen Hut gebracht werden können. Dazu sind



gültige Arbeitsgesetze einzuhalten, was heute oft aus Personalmangel nicht machbar ist, insbesondere bezüglich der Arbeitszeiten. Dies begründet sich durch steigende Patientenzahlen, komplexere, dafür auch effektivere, Behandlungsmethoden.

### **Aufgaben der Führung**

Die Geschäftsleitung muss Führung im Team vorbildlich vorleben. Sie muss sich selbst auch einbringen, den Mitarbeitern aber dennoch den beanspruchten Raum lassen. Sie hat Plattformen zu schaffen, wo die Mitarbeiter für die Teamarbeit zusammenkommen können. Diese hat gerade im Gesundheitsmarkt interprofessionell zu sein. Nur so können die einzelnen Teammitglieder voneinander lernen und ihr Wissen teilen und erweitern.

Dafür ist in der geforderten Infrastruktur das Einzelbüro keine adäquate Ausgangslage. Die Arbeitsplatzgestaltung muss aber Rückzugsmöglichkeiten schaffen, wo auch bilaterale Gespräche (Führungsgespräche, Patienten- und Angehörigen-Informationen) diskret durchgeführt werden können.

Zwingend festgelegte medizinische Behandlungs-Prozesse müssen festgelegt sein, aber auch aufgrund neuen Wissens und gemachter Erfahrungen in Absprache geändert werden können. Über Änderungen muss informiert werden mit nachvollziehbarer Begründung. Standards und Checklisten bieten Sicherheit und sollten nur begründet geändert werden. Eine gewisse Kontinuität in den Abläufen führt zu eingespieltem Handeln. Bewährtes soll die Offenheit für situative Anpassungen nicht verhindern. Das braucht Augenmaß, Information der Mitarbeiter und Fingerspitzengefühl. Instrumente dazu sind aktives Zuhören im Risikodialog, Leadership, Hinweise auf „best practice“. Es braucht das Bewusstsein, dass Kernkompetenzen auch bei den Mitarbeitern vorhanden sind.

Übersicht und Transparenz dürfen bei den Teambildungen nicht verloren gehen. Die definierte Strategie soll umgesetzt werden und aufgrund von Inputs aus Teams situativ angepasst, verbessert und zukunftsorientiert weiterentwickelt werden. Der Risikodialog geht über die Grenzen des eigenen Betriebes hinaus.

### **Teambildung muss über die Krankenhausgrenze hinausgehen**

Daher sind auch die zuweisenden Ärzte über sie betreffende Veränderungen und adaptierte Behandlungen zu orientieren. Sie sind oft die erste Anlaufstelle für die Patienten vor einem Krankenseintritt und dürfen nicht außer Acht gelassen werden. Sofern sie in ihrer Vorbehandlung auf Spezielles achten müssen, sind sie fundiert darüber zu orientieren.

Die Medizin wird sich immer mehr auch auf vom Patienten selbst gewonnen Informationen abstützen (z.B. Wearables), welche deren Compliance bezüglich der verordneten Medikamente und Therapien aufzeichnen. Diabetiker sind da weit fortgeschritten. Diese Informationen müssen im Team für den Behandlungsprozess aufgenommen und weitergegeben werden.

Sie können einen Einfluss auf die Medikation, Unverträglichkeiten, usw. Einfluss haben. Daher ist der Einbezug auch der Patienten für eine umfassende Information und Abklärung wichtig. Die Zeit dazu ist allerdings knapp bemessen und wird auch gering entschädigt, Informationen müssen aber rechtzeitig an die behandelnden Ärzte, Pfleger, usw. weiter gehen, um adäquate medizinische Versorgung sicher zu stellen.

Elektronische Patientenakten, per Fax, etc. übermittelte Daten, sind für die Behandlung wichtig und daher gehört zum Führungsprozess auch die Regelung wie mit solchen Informationen, wann, durch wen entsprechend zu orientieren ist. Fehlende Informati-

onen sind leider oft auch Ursache für unerwünschte Zwischenfälle.

Kommunikations-Regeln, wer was in die Dokumente schreiben darf, daran Änderungen vornimmt und letztendlich die Verantwortung trägt, setzen entsprechende Entscheidungen und klare Richtlinien voraus. Diese sind auch zu kommunizieren und zu erklären. Über vorgenommene Änderungen oder neue zusätzliche Informationen muss situativ rasch orientiert werden. Da helfen Checklisten, Ablaufpläne und Übersichten über Dienstpläne alleine nicht.

Ein gutes Teamwork erhöht die Sicherheit für die Patienten und bringt tiefere Gesteuerungskosten. Die Umstellung auf Teamarbeit fordert einen Investitionsbedarf für deren Einführung. Dieser kann sich je nach bestehender Infrastruktur nicht nur auf Zeitbedarf erstrecken, sondern kann auch einige Kosten ergeben. Der Gewinn entsteht durch weniger Reibungsverluste, motivierte Teams und bezahlbare Haftpflicht-Versicherungsprämien.

Die Auswahl der Zuweiser und die Kenntnis derer Kompetenzen ist wichtig und gleichzeitig eine Qualitätssicherungs-Maßnahme. Bei Fachärzten besteht eine gewisse Gefahr, dass ihnen schon oft und manchmal lange behandelte Patienten überwiesen werden. Die im Krankenhaus tätigen Mitarbeiter müssen diesbezüglich Fragen stellen und die Antworten gegebenenfalls auch weiter kommunizieren. Dies gilt auch bei spezialisierten Krankenhäusern, die dadurch gar die erarbeitete Reputation gefährden könnten.

Die Kommunikation, besser noch der Risikodialog und die Qualität, sollen bei der medizinischen Tätigkeit institutionalisiert, kontrolliert und auch plausibilisiert werden. Ein gutes Qualitäts-Management gilt als wichtiges Erfordernis im Gesundheitsmarkt. Gerade die qualitätsbezogenen Themen, wie ambulante oder stationäre Behandlung, werden

sich nicht ohne eigene Strategie und Abstimmungen durch ein Team klären lassen.

Patienten und deren Angehörige wollen, im Rahmen ihrer eigenen Möglichkeiten, bei der Wahl der Behandlungsoptionen mitentscheiden. Der Teamgedanke ist somit breiter zu fassen und außerhalb des Kreises der Krankenhausmitarbeiter adäquat anzuwenden.

Es gibt einfach verschiedene Sichtweisen zwischen Fachpersonen und Patienten zur gleichen Ursache. Die Befähigung durch einen Risikodialog-Kurs hilft, Zeit, Kosten zu optimieren und auch der Aufklärungspflicht besser zu genügen als „nur“ durch entsprechende Dokumentationen.

In der Pflege, wo der 24-Stunden Betrieb aufrechterhalten werden muss, kann die Information durch gute Dokumentierung oder Information wesentlich vereinfacht werden.

Die Prozesse müssen dahingehend abgeändert werden, dass bei Dienstantritt zuerst kurz nachgesehen werden muss, was der neueste Stand der Information zu den zu betreuenden Patienten ist. Diese Plattform muss alle Informationen enthalten, ob Arzt, Pflege, Physiotherapie, Pharmakologie, etc.

Die aktive Beteiligung der Patienten hilft Missverständnisse zu vermeiden und später dafür viel Zeit investieren zu müssen. Spannungen können so gelöst werden und der Informationsfluss von Patienten zu den Leistungserbringern ist verbessert. Patienten sind Teil des Teams im Rahmen ihrer Möglichkeiten und wirken wesentlich besser mit, wenn sie einbezogen werden. Das Gefühl des Involviert-Seins gibt eine bessere Ausgangslage und positive Energien. Der Risikodialog zwischen Menschen ist und bleibt eine sensible Herausforderung. Divergenzen lassen sich oft in schriftlicher Form leichter bereinigen und belegen allenfalls bei Beanstandungen, dass sie thematisiert und begründet wurden. Dies hat immer unter der Beachtung des Persönlichkeitsschutzes der

Patienten zu erfolgen und kann geübt werden.

## Zusammenfassung

Die moderne Personalführung im Gesundheitswesen verlangt ein umfassenderes Teamverständnis und bindet daher auch die Informationen der zuweisenden Ärzteschaft wie auch der Patienten selbst, in die Beurteilung durch das Team ein.

Im Krankenhaus sind diverse und unterschiedlichste Berufe zur Erfüllung des Auftrages erforderlich. Das verlangt Fingerspitzengefühl des Managements. Komplexe Behandlungen können kaum aus einer Hand erbracht werden, sondern sind das Ergebnis erfolgreicher Teamarbeit. Das Personal im Gesundheitswesen hat einen großen Ausbildungs- Nachholbedarf im Risikomanagement und Risikodialog. Risikomanagement und Risikodialog sind heute unabdingbar für ein erfolgreiches Unternehmen im Gesundheitswesen. Sie sind notwendig um ein modernes, teamorientiertes Wirken zu erreichen. Es bringt mehr Effizienz und senkt Folgekosten bei Eintreten von unerwünschten Eventualitäten.

Die geforderte Risikokompetenz heißt nicht, den Fortschritt behindern, sondern die neuen Chancen durch Mitarbeiter und neue Technologien zu erfassen und nicht wegen Ungewissheiten die Gefahren überzubewerten. Man muss mit Gefahren so umgehen, dass möglichst negative Auswirkungen vermieden werden können. Die Patienten dürfen deswegen nicht vergessen werden, in ihren Ängsten und begrenzten Kenntnissen der realistischen Möglichkeiten sollen sie nicht alleine gelassen werden. Das Einbinden der Patienten durch ihr Mitwirken bringt einen besseren Heilungserfolg. Der Gesundheitsmarkt bringt stetig neue und gerne angepriesene Leistungen hervor. Seien es Lösungen von technischer, pharmakologischer Seite oder Behandlungsoptionen interdisziplinärer Art. Patienten können dabei

die kausalen Zusammenhänge kaum erkennen. Solche Applikationen sollten gut erklärt und Vor- wie Nachteile aus Sicht der Fachperson aufgezeigt und beurteilt werden. So wird den Betroffenen eine größere Entscheidungsautonomie gegeben. Sie können Empfehlungen hinterfragen was ihnen schlussendlich ein besseres Verständnis bringt.

Prof. Dr. med. Max Stäubli hat mit der Gründung des Vereins „Komplikationen Liste“ und der Publikation von Praxisfällen aus der inneren Medizin ein effizientes Mittel zur Analyse und Information und zur Weiterbildung aus der praktischen Tätigkeit geschaffen. Es werden Fälle aus diversen Häusern aufgearbeitet und Ursache und ungewünschte Wirkung aufgezeigt! Ein gutes Beispiel für gelebten Risikodialog.

## Autorenbiografie

Karl Ehrenbaum ist Betriebswirt. Er studierte an der NDS Uni St. Gallen bei Prof. Weinholt-Stünzi, Exed IMD, Lausanne, MBA MHM h.c. Tätigkeiten in der Assekuranz: Leitung Vertrieb und Kooperation mit Partnergesellschaften. Leitung Unfall-, Kranken- und Haftpflicht Versicherungen. Zusammenführung der Schadendienste aller Gruppen-gesellschaften Zürich Gruppe. Leitung Gesundheitsmarkt und seit 2010 Selbständige Firma. Diverse Aufsichtsratsmandate und deren Ausschüsse bei Krankenversicherungen, Unfallverhütung und Verband der Krankenversicherer. Lehrtätigkeiten im In- und Ausland. Publikationen im Gesundheitswesen und Risikomanagement und Risikodevelopment.

## Autorenanschrift

Karl Ehrenbaum  
Ehrenbaum Health Consulting GmbH  
Postfach 124  
8142 Uitikon Waldegg  
Schweiz

E-Mail: [ehc@ehrenbaum.com](mailto:ehc@ehrenbaum.com)

## Beitrag aus der Praxis IV



### **Titel**

Recruiting-Teams für Ärzte und qualifizierte Pflegekräfte  
– Können Kliniken von Medienunternehmen lernen?

### **Autor**

Dr. Nicolas Bogs

### **Einleitung**

Die demographische Entwicklung, der steigende Bedarf an qualifiziertem Personal und der daraus resultierende Wettbewerb um Fachkräfte hat seit einigen Jahren auch die Gesundheitswirtschaft erreicht. Nicht nur im Bereich der Pflege fehlt das Personal, auch im Ärztlichen Dienst, so beklagen die Verantwortlichen in den Kliniken, gibt es zu wenig qualifizierte Bewerbungen (Fischer und Zimmermann 2012). Schon vor über fünf Jahren hat das Institut für Management und Wirtschaftsforschung (IMWF) auf folgende drei zentrale Aspekte für das Personalmanagement in Krankenhäusern (IMWF und Rochus Mummert Personalberatung 2011) hingewiesen: Personalentwicklung, Personalmarketing/Recruiting und die Vergütung. Ohne entsprechende Anstrengungen in diesen Bereich – so eine andere Untersuchung (Schmidt et. al. 2012) – würde sich der Personalbestand in den Bereichen Funktionsdienst, Pflegedienst und Ärztlicher Dienst von 2011 bis 2021 nahezu halbieren.

Das Rekrutieren von Fachkräften findet bis zum heutigen Zeitpunkt über Stellenanzeigen statt; früher in Druckmedien heute zu-

sätzlich oder auch ausschließlich auf digitalen Plattformen. Doch das reicht oft nicht; die oben dargestellte Entwicklung hat dazu geführt, dass mittlerweile auch in der Gesundheitswirtschaft Fachkräfte angesprochen und abgeworben werden. In anderen Branchen ist die Direktansprache von Kandidaten durch spezialisierte Personalberatungen ganz normal. Im Auftrag eines Arbeitgebers identifizieren diese Personalbeschaffungsspezialisten interessante Kandidaten und sprechen diese auf die Position an. Dass sich auch in der Gesundheitswirtschaft im Bereich „direct search“, also der gezielten Direktansprache von Kandidaten, gutes Geld zu verdienen ist, blieb nicht lange verborgen. So konnten sich mittlerweile zahlreiche auf die Gesundheitswirtschaft spezialisierte Beratungen erfolgreich etablieren. Und große Personalberatungen haben nicht nur eigene Partner oder Teams, die sich in diesem Segment besonders gut auskennen, sondern gründen z. B. eigene Beratungsgesellschaften für Mediziner.

Die Beschaffung von Fach- und Führungskräften mittels auf Direktansprache spezialisierte Personalberatungen kann ökonomisch als Outsourcing der Personalbeschaffung bezeichnet werden. Das Unternehmen, hier

also die Klinik oder die Klinikgruppe, bezieht die Recruiting-Leistung von einer entsprechend spezialisierten Beratung, umgangssprachlich einem „Headhunter“.

Diese Entwicklung haben andere Branchen, im Folgenden wird die Medienbranche als konkretes Beispiel angeführt, ebenfalls durchgemacht. Dort ist aber auch aktuell eine Entwicklung zu beobachten, die durchaus auch für Personalverantwortliche in der Gesundheitswirtschaft von Interesse sein könnte.

### **Outsourcing und Boom der Personalberatungen**

Jahrzehntelang war Outsourcing ein genereller Trend (Strauss und Jedraßczyk 2007). Auch im Personalmanagement zeigen theoretische Ansätze auf, unter welchen Bedingungen dies sinnvoll ist (Alewell/ Bähring/ Tommes 2007). Es gibt jedoch auch immer wieder warnende Stimmen (Johnson et al. 2014 oder Meckl und Eigler 1998). In der Personalbeschaffung, also dem Rekrutieren von Fach- oder Führungskräften vor allem durch Direktansprache (Professional und Executive Search), ist ebenfalls zu entscheiden, ob man dies als Unternehmen selber macht, oder sich spezialisierter Dienstleister bedient (Ordanini und Silvestri 2008). Das „Recruitment Process Outsourcing“ (RPO) oder das Gegenteil davon, also das „Insourcing“, ist heute eine strategische Unternehmensentscheidung geworden (Imelauer 2016).

Durch das vermehrte Outsourcing in vielen Branchen hat sich auch der Markt für Personaldienstleistungen gut entwickelt. Die Zahl von Personalberatungen, Personalvermittlern sowie Zeitarbeits- oder Outplacementfirmen ist stetig gewachsen. So geht eine aktuelle Studie (BDU 2015) von rund 2.000 Personalberatungen in Deutschland aus, von denen sich über 80% auf die Suche, Auswahl und Gewinnung von Fach- und Führungskräften spezialisiert haben. Bei

diesen Headhuntern steht vor allem das Identifizieren und Ansprechen von geeigneten Kandidaten im Vordergrund. Ihr Geschäft erfreut sich bis zum heutigen Tag guter Zuwachsraten (Vosberg 2003). Der jährliche Branchenumsatz dieser Spezialberatungen hat sich in den letzten fünf Jahren jeweils zwischen 5% und 10% erhöht; in den Jahren davor war das jährliche Umsatzplus oft doppelt so hoch (Bundesverband Deutscher Unternehmensberater BDU e.V. 2015, S. 2). Die Unternehmen zahlen Headhuntern Honorare, die meist zwischen 20% und 30% des Bruttojahreshalts des vermittelten Kandidaten liegen (Bundesverband Deutscher Unternehmensberater BDU e.V. 2015, S. 8). Fünfstellige Summen sind also durchaus die Regel; je nach Personalberatung oder Gehaltssumme werden durchaus auch höhere Honorare gezahlt.

### **HR-Herausforderungen strukturell ähnlich**

Die HR-Experten in vielen Unternehmen, gerade auch in Medien- und Verlagsunternehmen, sind derzeit mit zwei Herausforderungen konfrontiert. Zum einen spürt man allerorten den demographischen Wandel. Zum anderen wächst der Bedarf in den Unternehmen stetig; das gilt besonders für die Profile, die der digitale Wandel der Wirtschaft erfordert. Die Schlacht um die „Digital Talents“ ist in vollem Gange; sie wird mit aller Härte ausgetragen. Auch wenn es andere Profile als in der Gesundheitswirtschaft sind, so sind die Probleme strukturell identisch.

Die HR-Abteilungen schlagen jetzt Alarm: Die lang bewährten Methoden der Personalbeschaffung sind immer weniger erfolgreich. Das Schalten von Stellenanzeigen – selbst auf digitalen Plattformen sowie auf der eigenen Website – bringt immer weniger qualifizierte Bewerbungen – wenn denn überhaupt. Diese Beobachtung bestätigen auch Markus von Lepel, Head of Human Resources Digital, und Stefanie Burgert, Senior

Consultant Talent Acquisition, von Axel Springer im geführten Interview. „Gerade im digitalen Bereich bei Schlüssel- und Engpassfunktionen sind die bislang erfolgreichen Bewerbungskanäle nahezu ausgetrocknet“, betont von Lepel.

Da man jedoch auf qualifizierte Mitarbeiter angewiesen ist, bleibt den HR-Profis nichts anderes übrig, als vermehrt vom „Passive Sourcing“ (Stellenanzeigen schalten) auf das „Active Sourcing“ (Direktansprache von Kandidaten) überzugehen. Es werden dazu Personalberatungen beauftragt, geeignete Kandidaten zu identifizieren, zu kontaktieren und letztlich für das Unternehmen zu gewinnen. Notgedrungen zahlt man die üppigen Beraterhonorare, um mittlerweile nicht nur Führungs- sondern auch wichtige Fachpositionen durch Headhunter zu besetzen.

„Was bleibt uns anderes übrig; unbesetzt lassen können wir die Position ja nicht“, betont ein Mittelständler in einem geführten Interview. Die Zuwachsraten der Personalberatungen sind mit ein Beleg für diese Entwicklung. Die Gründe einen Personalberater zu beauftragen liegen auf der Hand: Personen- und Marktkenntnis (die richtige Person identifizieren), die richtige und erfolgreiche Direktansprache (die Person erfolgreich kontaktieren) und aus den kontaktierten Personen dann die Besten auswählen (selektieren). All das, so offenbar die Überzeugung, machen Personalberatungen besser. Zumal die Personalabteilungen für diese Art des Recruiting oft weder ressourcenmäßig noch qualifikationsmäßig richtig aufgestellt sind. Auch wissenschaftlich stützen Ansätze diese „Make or Buy“-Entscheidung der meisten HR-Profis: Qualität, Flexibilität und Kosten – vieles spricht für den externen Headhunter (Ordanini und Silvestri 2008 oder bereits Föhr 1995).

### Wandel zum Insourcing

Doch mittlerweile setzt ein Wandel ein: Immer mehr Personalverantwortliche fragen

sich, ob man bei der Personalbeschaffung ausschließlich auf externe Personalberatungen setzen sollte. Zwei Unternehmen aus dem Medien- und Verlagsbereich haben diese Frage bereits für sich beantwortet: Sie haben begonnen, eigene Spezialteams für das Thema Recruiting über Direktansprache aufzubauen. Statt eines Outsourcings der Personalbeschaffung an Personalberatungen, findet dort ein Insourcing statt.

Auslöser war bei Axel Springer ein sprunghafter Anstieg des Bedarfs an „digitalen Talenten“. Über 100 Mitarbeiter wurden im Jahr 2013/2014 allein für die ambitionierten Wachstumspläne in der zentralen IT benötigt, erinnert sich Markus von Lepel. Doch es fehlte an Bewerbungen. An allen Ecken des Unternehmens – auch in den dezentralen Personalabteilungen bei größeren Tochtergesellschaften – mussten deshalb immer mehr Aktivitäten im Bereich der teuren Direktansprache bei der Personalgewinnung entfaltet werden. Da fiel der Plan, eine entsprechende zentrale Einheit einzurichten, die in diesem Bereich sowohl berät als auch selber tätig wird, auf fruchtbaren Boden. „Manchmal muss das Blut eben bis zum Knöchel stehen“, formuliert von Lepel rückblickend. Er bekam grünes Licht für den Aufbau einer Springer-eigenen Spezialtruppe für das Thema Recruiting mit dem Fokus auf Active Sourcing. Mit seiner Kollegin Stefanie Burgert machte er den Anfang; heute besteht das Team aus fünf erfahrenen Mitarbeitern (u. a. drei Senior Consultants Talent Acquisition). Die meisten von ihnen haben bereits mehrere Jahre in verschiedenen Positionen bei führenden Headhuntern gearbeitet oder Phasen mit großem Mitarbeiterwachstum als interne Recruiter bei Digitalunternehmen begleitet, bevor sie bei Springer angeheuert haben.

„Wir arbeiten wie externe Headhunter“, berichtet Burgert. Dort haben sie und ihr Chef auch das Handwerk gelernt. „Mit den heute verfügbaren Tools und Methoden ist das Ganze ja auch kein Hexenwerk mehr“, er-

gänzt von Lepel. Hinzu komme, dass durch die professionellen sozialen Netzwerke der Arbeitsmarkt in hohem Maße transparent sei; das Identifizieren möglicher Kandidaten sei deshalb heute deutlich einfacher als früher. „Dem Aspekt einer guten und gewinnenden Ansprache der Kandidaten kommt eine besondere Rolle zu“, heißt es übereinstimmenden von den HR-Profis. Response wird wichtiger als Ident, wie es im Recruiting-Fachjargon heißt.

Was sind die wesentlichen Gründe, die Direktansprache stärker selber zu übernehmen statt externe Personalberatungen zu beauftragen? Da ist zuerst der Business Case; man ist klar günstiger als ein externer Berater. Das Unternehmen spart also mit jeder Stelle, die durch von Lepels Team besetzt wird, ordentlich Geld. Auch die Qualität der Kandidatenansprache und der Auswahl spielt eine Rolle. Und die sei, so von Lepel, mindestens genauso gut wie bei Headhuntern. Und von seinen internen Kunden würde ihm immer wieder zurückgespiegelt, dass die von ihm präsentierten Kandidaten gerade im Bereich des „cultural fit“, also bei der Frage, wie gut sie zum Unternehmen oder Team passen, denen der externen Berater meist überlegen seien. „Ein schönes Kompliment für unsere Arbeit“, sagen Burgert und von Lepel nicht ohne Stolz. Und schließlich käme der Ansprache von Personen im Arbeitsmarkt eine besondere Bedeutung zu. „Wir sehen es als Teil des Employer Branding, das ist sehr spezifisch, das machen wir am überzeugendsten selber“, hebt von Lepel hervor. Niedrigere Kosten, hohe Spezifität und steigende strategische Bedeutung; das spricht auch in der Theorie für ein solches „Insourcing“ (Meckl und Eigler 1998, S. 106 oder Föhr 1995, S. 147). Die Rahmenbedingungen haben sich also im Vergleich zu früher geändert.

Die Entscheidung, ob das interne Team oder ein externer Berater beauftragt wird, fällt bei Springer das Business. „Wir pitchten um jeden Auftrag wie ein externer Berater“, betont

von Lepel. Die Qualität seines Recruiting-Teams hat sich im Konzern bereits rumgesprochen. Das Team besetzt mittlerweile Positionen zwischen 50.000 und 300.000 Euro Jahressalär. Auch wenn externe Personalberater diese Entwicklung beobachten und vielleicht auch spüren, so müssen sie sich keine Sorgen machen, geben die Recruiting-Professionals Entwarnung. Gerade im Bereich Top-Management oder bei ganz speziellen Profilen kommen sie auch weiterhin zum Zuge. Es gäbe sogar Mandate, bei denen das interne Headhunting-Team mit externen Personalberatern projektbezogen eng zusammenarbeitet.

Auch die Mediengruppe ProSiebenSat.1 hat mit der Gründung eines entsprechenden Teams auf den Wandel auf dem Arbeitsmarkt reagiert. „Wir sehen, dass man durch Direktansprache hervorragende Mitarbeiter für das Unternehmen gewinnen kann – und auf diese Weise gleichzeitig Kosten spart“, hebt Philipp Woitscheck im Interview hervor. Als Head of Recruiting Digital hat er ein entsprechendes Recruiting-Team gegründet. Gemeinsam mit seinen 11 Mitarbeitern hat er im Jahr 2015 über 400 Positionen erfolgreich besetzt, viele davon über Direktansprache. In welche Richtung könnte die Entwicklung gehen? Hier hilft ein Blick in andere Branchen. So beschäftigten die Goodgame Studios, ein führendes deutsches Unternehmen im Bereich Computerspiele, vor einem Jahr rund 120 Personal, ein Großteil davon zuständig für das weltweite Aufspüren, Ansprechen und Gewinnen von für das Wachstum erforderlichen Talenten; bei insgesamt gut 1.000 Mitarbeitern sind das annähernd 10% der Belegschaft. Wichtige Dinge selber machen, das ist ein generelles Prinzip im Unternehmen.

#### **Einblick: Die Teams, die Tools, die Zahlen**

Auch wenn die Teams von ProSiebenSat.1 und Axel Springer unterschiedlich groß sind, so weisen sie viele Parallelen auf. Zum einen bestehen sie vorwiegend aus erfahre-

nen Recruiting-Professionals, die das Thema Recruiting durch Direktansprache meist bei mittleren und großen Personalberatungen gelernt haben. Die Organisation ist in der Regel unkompliziert, die Hierarchien flach. Bei den Tools stehen die entsprechenden Angebote von XING (TalentManager) und LinkedIn (Recruiter) im Vordergrund. „Ansonsten arbeiten wir überwiegend mit intelligenten Reports, die aus Excel- und PowerPoint heraus generiert werden; darüber hinaus haben wir ein Candidate Relationship Management System“, heißt es aus dem Springer-Team.

Transparenz wird in beiden Häusern groß geschrieben. Natürlich spielen Kennzahlen eine Rolle. Bei der „time to hire“ (Zeit, die ab Auftragserteilung vergeht bis die gewünschte Person den Arbeitsvertrag unterzeichnet hat) und bei der „time to fill“ (Zeit, die ab Auftragsverteilung vergeht bis die rekrutierte Person beim Unternehmen anfängt) brauchen die internen Headhunter den Vergleich mit externen Beratungen nicht zu scheuen. Und bei den Kosten pro Besetzung („cost per hire“) schneiden sie in der Regel deutlich besser ab. Woitscheck von ProSiebenSat.1 betont, dass er auf diese Weise mit seinem Team bereits deutliche Einsparungen erwirtschaften konnte. Aus der Erfahrung beider Medienunternehmen kann man ablesen, dass ein qualifizierter Recruiter je nach Aufstellung des Teams und nach zu besetzender Position etwa eine Besetzung pro Monat realisiert. Von Springer ist als Daumenregel zu hören, dass pro Besetzung im Durchschnitt 20.000 Euro gegenüber einer externen Personalberatung eingespart werden. Bei den zu vergleichenden Beraterkosten sei 25% des Bruttojahresgehalts der Position, so die Experten übereinstimmend, ein guter Näherungswert.

### Wann sich ein eigenes Recruiting-Team lohnt

Was raten die HR-Experten Unternehmen, die vor der Frage stehen, ob und in welcher

Form sie das Thema Recruiting über Direktansprache verstärkt selber in die Hand nehmen? Die Antwort auf diese Frage hat nichts mit der Größe des Unternehmens zu tun; das sei ein Irrglaube, betonen die HR-Profis. Es geht vor allem um die Art und die Anzahl der Positionen. „Interessante Kandidaten selbst anzusprechen macht vor allem bei Positionen Sinn, die man regelmäßig zu besetzen hat“, sagt Woitscheck. Voraussetzung sei beispielsweise, dass sich das Profil der Position nicht ständig ändere. Und schließlich, so die Teamleiter beider Unternehmen, sollte sichergestellt sein, dass für die Stelle auch perspektivisch die Direktansprache besser funktioniert als Methoden wie z. B. Ausschreibungen in Job-Portalen. Bei klassischen Corporate-Positionen hat Philipp Woitscheck zum Beispiel überhaupt keinen Mangel an Bewerbungen. „Hier brauchen wir definitiv keine Direktansprache. Entweder haben wir bereits genügend gute Initiativbewerbungen vorliegen oder wir bekommen geeignete Kandidaten über die traditionelle Stellenanzeige in Job-Portalen“ betont er.

Und was für ein Recruiter-Profil braucht es zum Start? Die Experten raten zu mindestens drei Jahren solider Berufserfahrung mit Schwerpunkt in der Direktansprache. Die Person sollte gerade in der Anfangsphase neben der Direktansprache das gesamte Recruiting mit abdecken können und deshalb zusätzlich auch das klassische Recruiting-Handwerk beherrschen. Je nach Berufserfahrung und Schwerpunktbereich muss das Unternehmen für so einen Recruiter zwischen 50.000 Euro und 70.000 Euro Jahresgehalt investieren. Bei einem Schwerpunkt im Bereich IT/Digital liegt das Gehalt auch schon einmal darüber. Gerade diese Personen sind nämlich bei den etablierten Personalberatungen wichtige und deshalb gut bezahlte Mitarbeiter. Natürlich spielt auch der Standort eine Rolle; in Berlin sind die Gehälter erfahrungsgemäß niedriger als in München.



## Fazit

Bleibt im Ergebnis festzuhalten: Viele Jahre war die Personalbeschaffung durch Direktansprache mittels entsprechend spezialisierte Headhunter ökonomisch sinnvoll und erklärbar. Der nach wie vor florierende Beratermarkt spricht eine deutliche Sprache, auch die Gesundheitswirtschaft wird mittlerweile von entsprechenden Spezialisten erfolgreich bedient. Doch die Rahmenbedingungen und damit auch die technischen Möglichkeiten haben sich geändert. Für viele Unternehmen, vielleicht auch für Kliniken oder Klinikgruppen, die regelmäßig Fachkräfte im Bereich Pflege oder im ärztlichen Dienst rekrutieren müssen, kann es heute sinnvoll sein, ein eigenes Team von Recruiting-Spezialisten aufzubauen. Statt immer wieder Headhunter zu beauftragen, übernehmen dann auch Recruiter der Klinik die professionelle Identifikation und Direktansprache von Kandidaten. Insourcing statt Outsourcing als neuer Trend im Active Search? Dass dies ein Erfolgsmodell sein kann, haben jedenfalls zwei Medienunternehmen gezeigt.

## Literatur

Alewell D., Bähring K., Tommes K. (2007) Die Wirkung des Outsourcing von Personalfunktionen. in: Arbeit. Jg. 16. Nr. 4. S. 282-295.

Bundesverband Deutscher Unternehmensberater BDU e.V. (2015) Personalberatung in Deutschland 2014/2015, Bundesverband Deutscher Unternehmensberater e.V. (BDU, Hrsg.). Bonn.

Fischer S., Zimmermann A. (2012) Recruitment in Krankenhäusern. Eine Analyse der Recruiting Aktivitäten in deutschen Krankenhäusern. Untersuchung des Instituts für Personalforschung an der Hochschule Pforzheim (Hrsg.). Pforzheim.

Föhr S. (1995) Personalberatung als Institution Make or Buy Entscheidung im Personalbereich. in: Zeitschrift für Personalforschung. Jg. 9. Nr. 2. S. 135-162.

Imelauer G. (2016) Recruitment Process Outsourcing Chancen, Risiken und kritische Erfolgsfaktoren. Springer Gabler Verlag. Wiesbaden.

IMWF, Rochus Mummert Personalberatung (2011) Klinikmanagement 2011 Fokus Personal, Institut Management und Wirtschaftsforschung (IMWF, Hrsg.) und Rochus Mummert Personalberatung (Hrsg.). München.

Johnson G., Wilding P., Robson A. (2014) Can outsourcing recruitment deliver satisfaction? A hiring manager perspective, in: Personnel Review. Vol. 43. No. 2. pp. 303-326.

Meckl R., Eigler J. (1998) Gefahren des Outsourcing personalwirtschaftlicher Leistungen – Eine empirisch gestützte Analyse. in: Journal für die Betriebswirtschaft. Jg. 48, Nr. 3. S. 100-112.

Ordanini A., Silvestri G. (2008) Recruitment and Selection Services – Efficiency and competitive reasons in the Outsourcing, in: The International Journal of Human Resource Management. Vol. 19. No. 2. pp. 372-391.

Schmidt K., Meyer J. E., Liebeneiner J., Schmidt C. E., Hüttenbrink K. B. (2012) Fachkräftemangel in Deutschland, in: HNO, Jg. 60. Nr. 2. S. 102-108.

Stauss B., Jedraßczyk M. (2007) Business Process Outsourcing – Wertschöpfung durch externe Dienstleister. in: Strauss B., Jedraßczyk M. (Hrsg.) Wertschöpfungsprozesse bei Dienstleistungen. Gabler Verlag. Wiesbaden. S. 359-381.

Vosberg D. (2003) Der Markt für Personaldienstleistungen – Ökonomische Analyse

von Angebot und Nachfrage. Gabler Verlag.  
Wiesbaden.

### **Autorenbiografie**

Dr. rer. pol. Nicolas Bogs ist Leiter des Master-Studiengangs Human Resources Management an der Hochschule Fresenius in Hamburg. Sein Forschungsschwerpunkt liegt in den Bereichen Strategie, Führung und Personal. Darüber hinaus ist er Managing Partner der TANGRON Talent & Insight, einer auf Executive und Professional Search spezialisierte Personalberatung mit Sitz in Hamburg. Zuvor war er in mehreren Mediengruppen als Führungskraft tätig, zuletzt als Vorstandsmitglied der international tätigen Haymarket Media Group mit Sitz in London. Der promovierte Volkswirt hat an der Universität Hamburg studiert.

### **Autorenanschrift**

Dr. Nicolas Bogs  
Hochschule Fresenius –  
Fachbereich Wirtschaft & Medien  
Alte Rabenstraße 2  
20148 Hamburg

E-Mail: [Nicolas.Bogs@hs-fresenius.de](mailto:Nicolas.Bogs@hs-fresenius.de)

## Führende Köpfe im Porträt

### Interview

Die Gesprächspartner Mario Pfannstiel und Holger Baumann (Vorsitzender der Geschäftsleitung des Inselspitals Bern und der Spital Netz Bern AG) werden im Folgenden mit MP und HB abgekürzt.

**MP: Was war Ihr Berufswunsch als Schüler?**

**HB:** Ich wollte Architekt werden, weil mich die Kreativität in diesem Beruf fasziniert. Ein Architekt erstellt Dinge, die eine gewisse Nachhaltigkeit haben. Die Verbindung von Funktion und Raumgestaltung ist im Übrigen etwas, was mich auch heute begleitet, wenn wir über die Umsetzung unserer Baupläne in konkreten Spitalbauten sprechen.

**MP: Für welche Organisation wollten Sie während Ihrer Ausbildung arbeiten?**

**HB:** Für die Automobilbranche. Mich hat die Automobilindustrie immer sehr interessiert, weil in dieser Branche moderne Konzepte erarbeitet werden. Die Branche ist einem stetigen Wandel unterworfen. Wer hätte vor einigen Jahren erwartet, dass die heutige Mobilität so schnell in Frage gestellt würde. Dass sich – bedingt auch durch die Energiewende – neue Marktteilnehmer präsentieren, die vor einigen Jahren noch gar nicht existiert haben und demgemäß sich eine ganze Branche neu erfinden muss.



*Baumann: „Führen bedeutet, gleichzeitig vor und hinter seinem gesamten Team zu stehen.“*

**MP: Welche Ereignisse waren für Ihre berufliche Entwicklung wesentlich?**

**HB:** Entscheidend waren für mich gute Mentoren. Das heißt gute Lehrer, die mich gefördert, aber auch gefordert haben. So konnte ich relativ schnell Verantwortung übernehmen. Und sie motivierten mich auch mal, „out of the box“ zu denken.

**MP: Ihre beste Personalentscheidung?**

**HB:** Einen konkreten Personalentscheid kann ich Ihnen nicht nennen. Ich achte darauf, dass Personen ins Team passen - nicht im Sinne einer Harmonie. Sie sollen Impulse einbringen, es dürfen durchaus auch Querdenker sein.

## Profildaten

Holger Baumann, 59, ist seit 2014 Vorsitzender der Geschäftsleitung der Insel Gruppe AG. Zuvor war er Vizepräsident sowie Vorstand des Ressorts Wirtschaftsführung und Administration der Medizinischen Hochschule Hannover (MHH). Bis dahin war der studierte Wirtschaftswissenschaftler als kaufmännischer Direktor des Krankenhauses St. Georg in Hamburg, als Bereichsleiter Finanzen bei der Leipziger Messe GmbH und als Prüfungsleiter bei der Treuarbeit AG Hannover tätig. Holger Baumann ist verheiratet und Vater von zwei Töchtern.

Quelle: Eigene Darstellung (2017).

### *MP: Ihre Führungsphilosophie/ wie würden Sie sich als Chef beschreiben?*

**HB:** Ich bin team-, aber auch situationsorientiert. Meine Philosophie ist, sich mit Leuten zu umgeben, die ein Team voranbringen können. Sei es über spezifisches Fachwissen, aber auch über Führungskompetenz. Ich will mit meinem Team ein gemeinsam formuliertes Ziel erreichen. Leistungsträger müssen Freiräume und Chancen erhalten sich zu entwickeln. Ihre Erfolge sind nicht nur die Erfolge des Unternehmens, sondern auch Ansporn für Nicht-Leistungsträger sich ebenfalls stärker einzubringen. Mein Anspruch ist es, dieses Orchester so zu führen, dass der Einzelne akzeptiert und wahrgenommen wird. Dann ist die Chance auf Vermeidung von Dissonanzen recht groß. Wenn nötig, müssen aber Korrekturen vorgenommen werden, denn Zufriedenheit der Mitarbeitenden ist kein Selbstzweck, schlussendlich zählt nur das, was das Unternehmen voranbringt.

### *MP: Wie motivieren Sie Ihre Mitarbeiter?*

**HB:** Genauso: Fordern, Fördern und natürlich auch an der Zielformulierung mitwirken. Sie sollen ein Teil des Gesamtsystems sein und das entsprechend leben. Frühzeitig Verantwortung übernehmen.

### *MP: Welches Profil haben Manager im Gesundheitswesen 2030?*

**HB:** Es sollen Generalisten sein, ja keine Spezialisten, weil sonst die Einzelthemen zu viel Priorität verlangen. Es ist auch gut, wenn vermehrt Personen ins Gesundheitswesen wechseln mit unterschiedlichem Hintergrund bzw. aus verschiedenen Branchen kommend. Der Networking-Gedanke ist sehr wichtig.

### *MP: Was raten Sie jungen Führungskräften?*

**HB:** Sie sollen natürlich möglichst breite Erfahrung sammeln. Zuerst einmal bei der Studienwahl das wählen, was ihnen Freude macht. Sinnvoll ist es auch, wenn junge Führungskräfte verschiedene Stationen durchlaufen. Sie sollen früh Verantwortung übernehmen und dies aber auch wollen. Dabei geht es nicht immer um die sogenannte Linienverantwortung sondern auch um projektorientierte Verantwortung. Gerade zu Beginn einer Karriere ist es wichtig, dass man Inhalte auch vor vielen Leuten präsentieren kann – ja nicht sich selber verstecken. Was auch hilft: sich einen guten Mentor suchen und ein internes Netzwerk aufbauen.

## **Inselspital, Universitätsspital Bern**

Die sechs Standorte (Inselspital, Spital Aarberg, Spital Tiefenau, Spital Riggisberg, Spital Münsingen, Spital und Altersheim Belp) der Insel Gruppe bilden das schweizweit umfassendste Versorgungssystem, das der Bevölkerung – von der Grundversorgung bis zur Spitzenmedizin – ein umfassendes medizinisches Angebot zur Verfügung stellt. So wird jede Patientin, jeder Patient am geeignetsten Ort behandelt und hat jederzeit Zugang zu den neusten Entwicklungen, Methoden und Möglichkeiten der Medizin.

In den Spitälern wurden 2016 insgesamt rund 61.200 Behandlungsfälle stationär versorgt. In 1.200 weiteren Fällen erhielten Patienten stationäre Rehabilitationsmaßnahmen. 22.000 Patienten wurden tagesklinisch versorgt. Als öffentliche Spitäler stehen die Einrichtungen allen Patienten offen – sie stellen die Grundversorgung und die universitäre Medizin aus einer Hand sicher und bringen die neuesten Forschungsergebnisse direkt ans Krankenbett. Ein Grund dafür, dass die Patienten aus der ganzen Schweiz und aus dem Ausland zur Behandlung zu uns kommen und sich uns anvertrauen.

Über 10.000 Mitarbeitende engagieren sich kompetent und motiviert in Medizin, Pflege, Betrieb, Infrastruktur, Verwaltung, Lehre und Forschung für das Wohl der Patientinnen und Patienten. In einem multikulturellen Umfeld arbeiten Menschen aus rund 83 Nationen in den verschiedensten Berufen. Menschlichkeit, fachliche Kompetenz und Zuverlässigkeit sind Eigenschaften, welche bei uns einen hohen Stellenwert einnehmen. Ausgezeichnete Behandlung, Betreuung und Dienstleistung gepaart mit hohen Qualitätsansprüchen sind für unser Personal in der täglichen Arbeit eine wichtige Selbstverständlichkeit.

---

Quelle: Eigene Darstellung (2017).

## **Autorenanschriften**

Holger Baumann  
Inselspital, Universitätsspital Bern  
Freiburgstrasse 8  
3010 Bern  
Schweiz

E-Mail: [patrizia.gamboni@insel.ch](mailto:patrizia.gamboni@insel.ch)

Mario Pfannstiel  
Hochschule Neu-Ulm  
Fakultät für Gesundheitsmanagement  
Wileystraße 1  
89231 Neu-Ulm

E-Mail: [mario.pfannstiel@hs-neu-ulm.de](mailto:mario.pfannstiel@hs-neu-ulm.de)

## Aus der Praxis für die Praxis Up-to-Date Seminare für den Bereich Gesundheitsmanagement



### UNSERE SEMINARE

**07.10.2017 oder 25.11.2017**

Krankenhausfinanzierung in Deutschland – DRGs and beyond

590 Euro\*

**20.10.2017 oder 16.03.2018**

PraxisCheck 2.0

390 Euro\*

**17.01. bis 18.01.2018**

»Am offenen Herzen« – Simulation zu Führung und Kooperation im Krankenhaus

1.250 Euro\*

**27.10.2017 oder 23.03.2018**

Kooperation oder Korruption im Gesundheitswesen

390 Euro\*

**01.12.2017**

Betriebswirtschaftliches Grundlagenseminar für Ärztinnen und Ärzte –  
Essentielle Schnittstellen zwischen Medizin und Ökonomie

590 Euro\*

**30.11.2017**

Konflikte im Krankenhaus

Professionell Konflikte analysieren, bearbeiten und vermeiden

590 Euro\*

\*zzgl. MwSt. (7%)

### IHRE VORTEILE

- Vermittlung von betriebswirtschaftlichen Methoden, Kenntnissen und Vorgehensweisen an aktuellen Praxisbeispielen
- Profitieren Sie vom Austausch mit praxiserfahrenen Dozenten und erhalten Sie Problemlösungskompetenz
- Anforderungen des Klinik- und Praxisalltags durch Up-to-Date-Wissen entsprechen



### INFOS UND KONTAKT

Zentrum für Weiterbildung

0731-9762-2525

[zfw@hs-neu-ulm.de](mailto:zfw@hs-neu-ulm.de)

[hs-neu-ulm.de/up-to-date](http://hs-neu-ulm.de/up-to-date)

# Zeitschrift für Führung und Personalmanagement in der Gesundheitswirtschaft

---

## IMPRESSUM

### Herausgeber

Hochschule für angewandte Wissenschaften Neu-Ulm, University of Applied Sciences  
Prof. Dr. Uta M. Feser, Präsidentin

### Mitherausgeber/ Redaktion

Mario A. Pfannstiel (federführend), Prof. Dr. Sylvia Schafmeister (verantwortlich), V. i. S. d. P.

### Layout & Grafik

Simone Raymund, Theresa Osterholzer (Marketing und Presse)

### Redaktionsanschrift

Hochschule Neu-Ulm, Fakultät Gesundheitsmanagement, Wileystraße 1, 89231 Neu-Ulm

Telefon: 0731 9762-1621

E-Mail: [zfp@hs-neu-ulm.de](mailto:zfp@hs-neu-ulm.de)

### Abonnement

Möchten Sie sich mit einem eigenen Beitrag in die Zeitschrift einbringen oder die Zeitschrift kostenlos per E-Mail erhalten, dann schreiben Sie uns bitte eine Anfrage.

### Rechtliche Hinweise

Die Zeitschrift einschließlich aller in ihr enthaltenen Beiträge und Abbildungen ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urhebergesetzes ist ohne Zustimmung der Redaktion unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Nachdruck, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen. Namentlich gekennzeichnete Beiträge geben nicht unbedingt die Meinung der Redaktion oder des Herausgebers wieder.

### Zitierweise

Zeitschrift für Führung und Personalmanagement in der Gesundheitswirtschaft, Hochschule Neu-Ulm, Jg. 3, Nr. 1, 2017, S. 1-58. DOI: 10.17193/HNU.ZFPG.03.01.2017-01

### Erscheinungsort

Neu-Ulm, 5/ 2017

### ISSN Online

2363-9342

### ISSN Print

2364-2556

### Auflage

1000

### QR-Code



### Webseiten

Zeitschrift  
[www.hs-neu-ulm.de/ZFPG](http://www.hs-neu-ulm.de/ZFPG)

Hochschule  
[www.hs-neu-ulm.de](http://www.hs-neu-ulm.de)

### Druckerei

Datadruck GmbH  
Leibier Weg 8  
89278 Nersingen







