

GrowthLab

Handreichung zur Durchführung von
Teamentwicklungsbedarfsanalysen



Pädagogische
Hochschule
Freiburg



Kompetenz- und Organisationsentwicklung als Schlüssel für zukunftsfähige Krankenhäuser



Krankenhäuser befinden sich in einem kontinuierlichen Wandel: neue medizinische Standards, technologische Innovationen und veränderte Anforderungen an die Versorgung prägen den Arbeitsalltag.

Um diesen komplexen Herausforderungen zu begegnen, sind Personal- und Kompetenzentwicklung eng mit der Organisationsentwicklung verknüpft.

Gezielte Kompetenzentwicklung sorgt dafür, dass Fachkräfte ihre individuellen Fähigkeiten stärken und sich als Team weiterentwickeln. Gleichzeitig trägt sie dazu bei, dass die Organisation als Ganzes lern- und anpassungsfähig bleibt.

Nur wenn beide Perspektiven – die individuelle und die organisationale – zusammengedacht werden, kann eine zukunftsfähige Krankenhauskultur entstehen, die Fachkräfte bindet und die Qualität der Versorgung dauerhaft verbessert.

Kompetenzentwicklung unterstützt dabei:

- Fachkräfte zu gewinnen und langfristig zu halten,
- multiprofessionelle Zusammenarbeit zu fördern,
- Wissen, Fähigkeiten und Einstellungen kontinuierlich zu erweitern.

Organisationsentwicklung sorgt dafür:

- Strukturen, Prozesse und Rahmenbedingungen zu schaffen,
- ein lernendes System zu etablieren, das Veränderungen aktiv gestaltet,
- Innovationen und Verbesserungen nachhaltig zu verankern.

Beides zusammen schafft die Grundlage für eine lernende Organisation, die flexibel auf neue Anforderungen reagieren kann und ihre Teams befähigt, Patient:innen bestmöglich zu versorgen.



**Über den QR-Code gelangen
Sie zu unserem Video über
die theoretischen Grundlagen
der „Kompetenz- und
Organisationsentwicklung“**

Liebe Interessierte,

wir freuen uns, dass Sie auf das **GrowthLab – eine Teamentwicklungsbedarfsanalyse für Teams in Krankenhäusern** gestoßen sind und Interesse daran haben, dieses Tool in Ihrer Einrichtung umzusetzen.

Mithilfe dieser Handreichung kann das GrowthLab von interessierten Beschäftigten – zum Beispiel Mitarbeitenden der betrieblichen Bildung, Personalentwickler:innen, Teamleitungen, internen Moderator:innen und Projektmitarbeitenden oder anderen Schlüsselpersonen – eigenständig durchgeführt werden.

Sie finden alle notwendigen Informationen, Tipps, QR-Codes zu weiteren Hilfen sowie ergänzende Literaturempfehlungen auf den kommenden Seiten.





Inhalt

Welche Überlegungen stecken hinter dem Vorgehen?

- 08 Teambedarfsanalyse mittels GrowthLab
- 09 Teamentwicklung
- 10 Kompetenzen
- 11 Berufliche Handlungskompetenz
- 12 Kollektive Kompetenzen
- 13 Organisationale Kompetenzen

Hinweise zum konkreten Vorgehen

- 16 Was bedeutet GrowthLab?
- 17 Vorbereitung: Einladungsschreiben
- 18 Vorbereitung: Materialien
- 19 Wer führt das GrowthLab durch?
- 20 Alles auf einen Blick
- 21 GrowthLab Teil 1
- 33 GrowthLab Teil 2
- 47 Tipps für die Moderation
- 49 Erfahrungen von Projektlots:innen

Anhang

- 52 Gruppentisch 1
- 53 Gruppentisch 2
- 54 Gruppentisch 3
- 55 Dokumentationsblatt Vorderseite
- 56 Dokumentationsblatt Rückseite
- 57 Impressum
- 58 Kontakt

- 08 Teambedarfsanalyse mittels GrowthLab
- 09 Teamentwicklung
- 10 Kompetenzen
- 11 Berufliche Handlungskompetenz
- 12 Kollektive Kompetenzen
- 13 Organisationale Kompetenzen

Welche
Überlegungen
stecken hinter
dem Vorgehen?



Teambedarfsanalyse mittels GrowthLab

Für wen ist diese Handreichung?

Diese Handreichung richtet sich an:

- betriebliche Bildungs- und Personalentwickler:innen
- Führungskräfte und Teamleitungen
- interne Moderator:innen und Projektmitarbeitende

Worum geht es beim GrowthLab?

Das GrowthLab ist ein Workshop-Format, das Teams in Krankenhäusern dabei unterstützt, Entwicklungsbedarfe zu erkennen und konkrete Lösungen für den Arbeitsalltag zu entwickeln. Dabei werden individuelle, kollektive und organisationale Kompetenzen betrachtet.

Warum lohnt sich das GrowthLab?

- Fördert die Teamkommunikation und Zusammenarbeit
- Schafft Klarheit über Herausforderungen im Arbeitsalltag
- Entwickelt gemeinsame Lösungen und Lernwege
- Stärkt die Kompetenzen aller Beteiligten
- Ist leicht in den Arbeitsalltag integrierbar

Rahmenbedingungen

- Dauer: zwei Workshoptermine à 1,5 Stunden (alternativ kompakt: 4 Stunden)
- Zielgruppe: Teams aus allen Berufsgruppen im Krankenhaus
- Durchführung: durch interne Moderator:innen oder Bildungspersonal



»Die [Teams] waren einfach dankbar dafür, dass sie die Möglichkeit hatten, über sich selber mal wieder zu reflektieren. Und das bringt den Teams unheimlich viel, weil sie sich wertgeschätzt fühlen, weil sie wieder mehr Lust haben oder mehr Energie freisetzen und sie sich nicht alleine fühlen.«

»Wenn ich jetzt für das Projekt im Haus unterwegs bin, ergeben sich hoch-interessante Gespräche. Das macht richtig Spaß.«

»Die Teilnehmer wünschen sich öfters solche Bedarfsanalysen.«

Teamentwicklung

Teamarbeit ist eine der zentralen Ressourcen für die Qualität der Patientenversorgung. Zudem wirkt sie sich unmittelbar auf die Arbeitseffizienz und die Zufriedenheit der Beschäftigten aus. Krankenhäuser sind hochkomplexe Organisationen, in denen viele Fachbereiche und Berufsgruppen zusammenkommen. Gute Teamarbeit bedeutet dabei mehr als das Nebeneinander von Aufgaben: Sie ist eine Quelle für gemeinsames Wissen, gegenseitige Unterstützung und kollektives Lernen. Gerade in einem anspruchsvollen, dynamischen Umfeld wie dem Krankenhaus ist sie eine tragende Säule für reibungslose Abläufe, hohe Versorgungsqualität und Motivation.

Das GrowthLab ist ein Workshop-Format, das Teams in Krankenhäusern dabei unterstützt, ihre gemeinsame Arbeit zu verbessern und Entwicklungsbedarfe sichtbar zu machen. Im Mittelpunkt steht die Zusammenarbeit verschiedener Berufsgruppen – darunter Ärzt:innen, Pflegepersonen, Therapeut:innen, Verwaltungsmitarbeitende und weitere Fachkräfte. Die Teilnehmenden analysieren ihren Arbeitsalltag, erkennen Herausforderungen und entwickeln zusammen konkrete Lösungen. So werden individuelle, kollektive und organisationale Kompetenzen gestärkt und die multiprofessionelle Zusammenarbeit nachhaltig gefördert. Doch was genau wird eigentlich unter Kompetenzen verstanden?



»Diesen Raum zu haben und diese Zeit zu kriegen ist wertvoll, um die Themen im Team anzugehen.«

»Die [Teams] waren ganz begeistert von der Denkweise und von der Vorgehensweise.«

»Die Teams wollen, sind wissensdurstig, haben Tatendrang.«

Kompetenzen

Kompetenz kann aufgegliedert werden in:

- Kompetent sein: die Fähigkeit in Form von **Können**
- Kompetenz haben: etwas **Dürfen** (Verantwortungsbereich)
- die Bereitschaft: Kompetent handeln zu **Wollen**

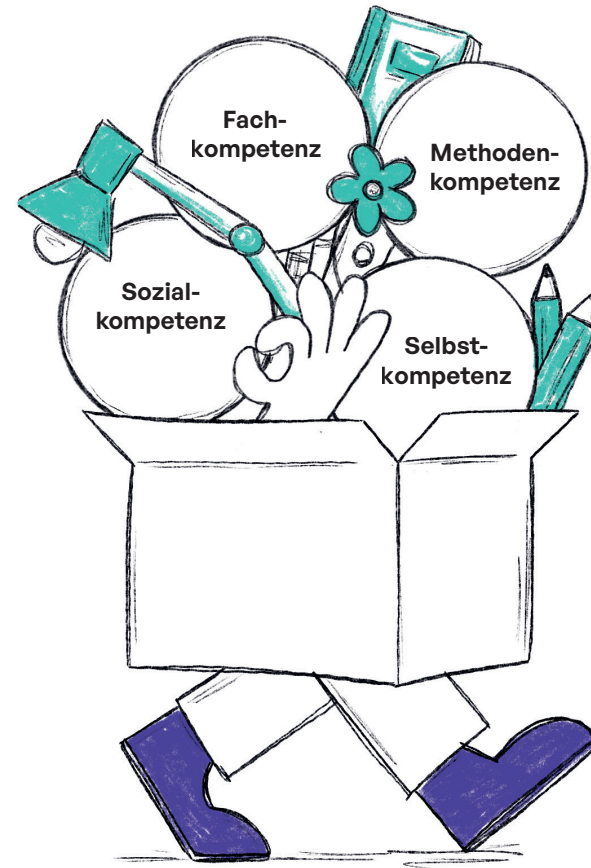
(Hiestand & Rempel, 2021).

Es können verschiedene Ebenen der Kompetenz unterschieden werden:

Die individuelle berufliche Handlungskompetenz, die kollektive Kompetenz sowie die organisationale Kompetenz.

Berufliche Handlungskompetenz

Die berufliche Handlungskompetenz bezieht sich auf die Fähigkeit und Bereitschaft, berufliche Aufgaben sach- und fachgerecht sowie verantwortlich zu bewältigen, Anforderungen auf der Basis von Wissen, Erfahrungen und eigenen Ideen selbstständig zu lösen, die Handlung zu bewerten und die eigene Handlungsfähigkeit weiterzuentwickeln (KMK, 2021). Sie ist ein zentrales Ziel der beruflichen Bildung in Deutschland und umfasst verschiedene Kompetenzbereiche, die gemeinsam die Grundlage für ein erfolgreiches berufliches Handeln bilden.



Quelle: Hiestand, S., & Rempel, K. (2021). Lern- und Entwicklungsprozesse im Kontext der digitalen Transformation: Glossar für die betriebliche Bildungsarbeit Mitbestimmungspraxis Nr. 38. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.

Quelle: Kultusministerkonferenz (KMK). (2021). Handreichung für die Erarbeitung von Rahmenlehrplänen der Kultusministerkonferenz für den berufsbezogenen Unterricht in der Berufsschule und ihre Abstimmung mit Ausbildungsordnungen des Bundes für anerkannte Ausbildungsberufe. Verfügbar unter https://www.kmk.org/fileadmin/veroeffentlichungen_beschluesse/2021/2021_06_17-GEP-Handreichung.pdf

Berufliche Handlungskompetenz

Beispiele Fachkompetenz

Wissen, Fertigkeit und Bereitschaft, ...

- Medizinisch-pflegerische Maßnahmen wie Blutentnahme oder Verbandswechsel sachgerecht durchzuführen.
- Laborwerte zu interpretieren und daraus medizinische Entscheidungen abzuleiten.
- Medizinische Geräte (z. B. MRT, Ultraschall) sicher zu bedienen und zu warten.
- Patient:innendaten fachgerecht in digitalen Krankenhausinformationssystemen zu dokumentieren.

Beispiele Sozialkompetenz

Wissen, Fertigkeit und Bereitschaft, ...

- Einfühlsam auf Patient:innen einzugehen und ihnen Sicherheit zu geben.
- Klar und wertschätzend im multiprofessionellen Team zu kommunizieren.
- Konflikte konstruktiv zu lösen.
- Ein positives und unterstützendes Arbeitsklima aktiv zu fördern.

Beispiele Selbstkompetenz

Wissen, Fertigkeit und Bereitschaft, ...

- In belastenden oder stressigen Situationen handlungsfähig und ruhig zu bleiben.
- Verantwortung für die eigene Weiterbildung und Weiterentwicklung zu übernehmen.
- Die eigene Arbeit zu reflektieren und daraus zu lernen.
- Den eigenen Arbeitsalltag selbstständig zu organisieren und Aufgaben zu priorisieren.

Beispiele Methodenkompetenz

Wissen, Fertigkeit und Bereitschaft, ...

- Individuelle Pflege- und Behandlungspläne zu erstellen und umzusetzen.
- Strukturierte Methoden wie das Notfall- und Krisenmanagement anzuwenden.
- Teammeetings zu planen, durchzuführen und Ergebnisse abzustimmen.
- Digitale Dokumentations- und Analysetools effektiv und reflexiv zu nutzen.

Kollektive Kompetenzen

Die kollektiven Kompetenzen basieren auf der Grundannahme, dass es in der Zusammenarbeit von Personen etwas gibt, dass sich nicht alleine durch das Können, Dürfen und Wollen der einzelnen Personen erklären lässt, sondern im Miteinander entsteht. Ein „Mehr-als-die-Summe-der-Teile“.

Sie setzt die individuellen Kompetenzen in Beziehung mit der Gemeinschaft (Fischer & Röben, 2011). Besonders für Teams ist diese kollektive Kompetenz entscheidend, da sie großen Einfluss auf die Leistung und die Zufriedenheit des gesamten Teams nimmt. Sie bestimmt die gemeinsame Handlungsfähigkeit eines Teams, die sich aus dem Zusammenspiel von individuellem Wissen, Fähigkeiten, Erfahrungen und der sozialen Interaktion ergibt. Sie zeigt sich insbesondere darin, wie gut ein Team z. B.:

- Wissen teilt,
- Rollen und Aufgaben koordiniert,
- Entscheidungen gemeinsam trifft und
- Probleme gemeinsam löst.

Beispiel 1:

Auch wenn einzelne Teammitglieder fachlich hochkompetent sind, kann die kollektive Kompetenz fehlen, wenn die Kommunikation oder Koordination im Team schlecht ist.

Beispiel 2:

Ein Team erzielt gemeinsam ein Arbeitsergebnis, das eine Person alleine nicht erreichen hätte können.

In Abgrenzung zur individuellen Kompetenz, die sich auf einzelne Personen bezieht, ist die kollektive Kompetenz an das Zusammenspiel der Personen und die Qualität ihrer Zusammenarbeit gebunden.

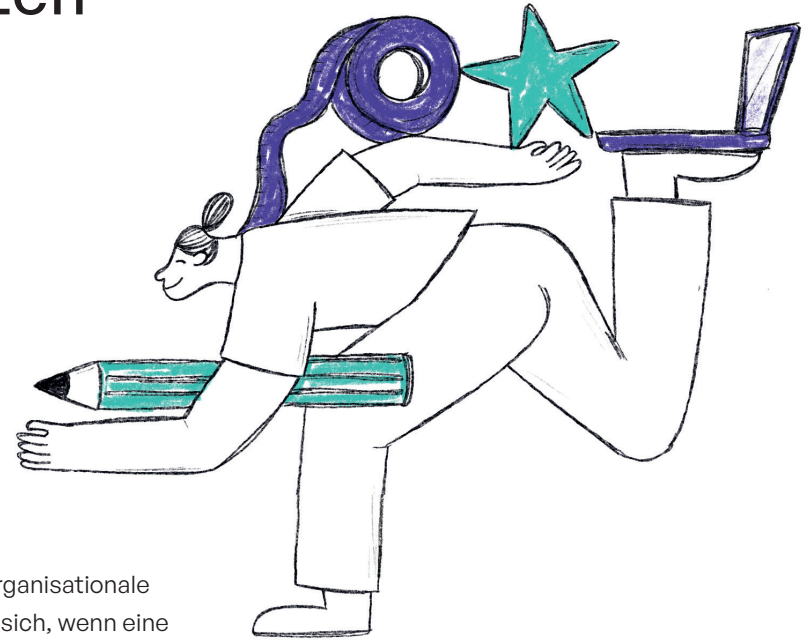
Quelle: Fischer, M., & Röben, P. (2011). Kollektive Kompetenz – eine wenig beachtete Dimension beruflicher Kompetenzdiagnostik. In M. Fischer, M. Becker, & G. Spöttl (Hrsg.), Kompetenzdiagnostik in der beruflichen Bildung – Probleme und Perspektiven (S. 207–231). Frankfurt a. M.: Waxmann.

Organisationale Kompetenzen

Organisationale Kompetenzen umfassen die Fähigkeit einer Organisation, ihre Ressourcen effizient einzusetzen, Zusammenarbeit zu fördern und Lernprozesse zu gestalten. Sie ermöglichen es, Ziele zu erreichen, flexibel auf Veränderungen zu reagieren und die Wettbewerbsfähigkeit zu sichern. Sie können nur durch das Zusammenwirken aller Mitarbeitenden und Bereich einer Organisation entstehen.

Wichtige Aspekte dabei sind z. B.:

- **Ressourcennutzung:** Organisation verfügen über materielle Ressourcen (z. B. Geräte, Gebäude, finanzielle Mittel) sowie immaterielle Ressourcen (z. B. Wissen, Erfahrung, Werte). Werden diese sinnvoll miteinander kombiniert, steigert das den Erfolg.
- **Zusammenarbeit:** Gute Zusammenarbeit ist ein zentraler Erfolgsfaktor – sowohl intern zwischen Teams und Abteilungen als auch extern mit Partnern, wie anderen Kliniken oder Lieferanten.
- **Lernen und Reflexion:** Organisationale Kompetenzen entwickeln sich, wenn eine Organisation aus Erfahrungen lernt und ihre Arbeitsweise regelmäßig hinterfragt. So wird sichergestellt, dass sie besser auf neue Herausforderungen reagieren kann.
- **Anpassungsfähigkeit:** Organisationale Kompetenzen unterstützen die flexible Reaktion auf Veränderungen – wie neue gesetzliche Vorgaben, technologische Entwicklungen oder Krisen (Wagner et al., 2005).



Quelle: Wagner, D., Debo, S., & Büttel, N. (2005). Individuelle und organisationale Kompetenzen: Schritte zu einem integrierten Modell. In A. Reimann & A. Dehnostel (Hrsg.), Qualifikationsentwicklung und Kompetenzmanagement (QUEM-report – Schriften zur beruflichen Weiterbildung, Band 94, S. 9–37). Bielefeld: Bertelsmann.

- 16 Was bedeutet GrowthLab?
- 17 Vorbereitung: Einladungsschreiben
- 18 Vorbereitung: Materialien
- 19 Wer führt das GrowthLab durch?
- 20 Alles auf einen Blick
- 21 GrowthLab Teil 1
- 33 GrowthLab Teil 2
- 47 Tipps für die Moderation
- 49 Erfahrungen von Projektlots:innen

Hinweise zum konkreten Vorgehen



Was bedeutet GrowthLab?

Growth

steht für Wachstum, Lernen und die Entwicklung von Fähigkeiten – individuell und im Team.

Lab

steht für Labor – einen geschützten Raum, in dem ausprobiert, reflektiert und gemeinsam Neues gestaltet werden kann.

GrowthLab

ist also ein „Entwicklungsraum“, in dem Teams ihre Zusammenarbeit stärken, Herausforderungen erkennen und Lösungen für ihren Arbeitsalltag entwickeln.

Im GrowthLab haben Teams die Möglichkeit, ihre Zusammenarbeit gezielt weiterzuentwickeln.

Anhand eines gemeinsam ausgewählten Arbeitsablaufs werden typische Herausforderungen des Klinikalltags sichtbar gemacht. Darauf aufbauend entwickeln die Teammitglieder selbst Ideen, wie sie diesen kurz-, mittel- und langfristig begegnen können – durch individuelles Lernen, gemeinsames Handeln im Team und Verbesserungen auf Organisations-ebene. Das Format ist praxisnah konzipiert und lässt sich leicht in den Arbeitsalltag integrieren, zum Beispiel im Rahmen einer regulären Teambesprechung.

Vorbereitung

- Zeitrahmen: zwei Termine à 1,5 Stunden (im Abstand von zwei bis drei Wochen)
- Gruppengröße: 5–20 Personen
- Organisation: Einladung, Raum und Material vorbereiten

Durchführung – Teil 1

- Ablauf und Ziele besprechen
- Prozessanalyse
- Austausch und Erarbeitung von Entwicklungsbedarfen

Durchführung – Teil 2

- Rückblick auf Teil 1
- Priorisierung der Entwicklungsbedarfe
- Entwicklung von Lösungen
- Abschluss und Ausblick



Die hier vorgestellten Inhalte und der zeitliche Rahmen des GrowthLabs dienen als Orientierung.

Die Durchführung kann flexibel an die spezifischen Bedürfnisse und Rahmenbedingungen Ihrer Organisation angepasst werden – zum Beispiel auch als kompakte 4-Stunden-Variante im Rahmen eines Klausur- oder Teamtages.

Vorbereitung: Einladungsschreiben

Führen Sie zunächst ein vorbereitendes Gespräch mit der zuständigen Führungskraft, um die spezifischen Bedürfnisse, Ziele und organisatorischen Rahmenbedingungen zu klären.

Um eine möglichst hohe Beteiligung der Teammitglieder zu erreichen, sollte die schriftliche Einladung frühzeitig – idealerweise etwa zwei Wochen vor dem Termin – verschickt werden.

Ergänzend empfiehlt es sich, das Team auch mündlich, beispielsweise im Rahmen einer Teamsitzung, über das bevorstehende GrowthLab zu informieren.

Die schriftliche Einladung sollte den konkreten Termin, einen groben Ablauf, die Ziele des GrowthLabs sowie Hinweise zum Datenschutz enthalten. Eine Vorlage hierfür finden Sie rechts im Dokument sowie im digitalen Anhang.

Einladung zum GrowthLab

Liebes Team [XXX],

im Rahmen unserer kontinuierlichen Bemühungen, Arbeitsabläufe zu verbessern, Ihre Stärken als Team zu identifizieren und individuelle, kollektive sowie organisationale Entwicklungsbedarfe herauszuarbeiten, laden wir Sie herzlich zum GrowthLab ein. Gemeinsam möchten wir arbeitsintegriertes Lernen fördern und Lösungen für zukünftige Herausforderungen in Ihrem Arbeitsalltag entwickeln.

Das GrowthLab findet am [Datum] von [Uhrzeit] bis [Uhrzeit] und am [Datum] von [Uhrzeit] bis [Uhrzeit] in Raum [XXX] statt.

Wir möchten darauf hinweisen, dass alle erhobenen Daten vollständig anonymisiert und vertraulich behandelt werden. Ihre individuellen Rückmeldungen werden nicht mit Ihrem Namen oder anderen persönlichen Identifikationsmerkmalen in Verbindung gebracht.

Ihre Erfahrungen, Ihre Stärken und Ihr Wissen sind wichtig! Gemeinsam können wir es schaffen, nachhaltige Lösungsansätze für die ermittelten Entwicklungsbedarfe zu finden.

Wir freuen uns und danken Ihnen im Voraus für Ihr Engagement!

Ihre XXX

Vorbereitung:

Folgende Materialien werden empfohlen

Für die Durchführung des GrowthLabs empfiehlt sich ein ruhiger Raum mit möglichst wenigen Störquellen. Er sollte über ausreichend Sitzplätze und genügend Platz für Gruppentische verfügen.



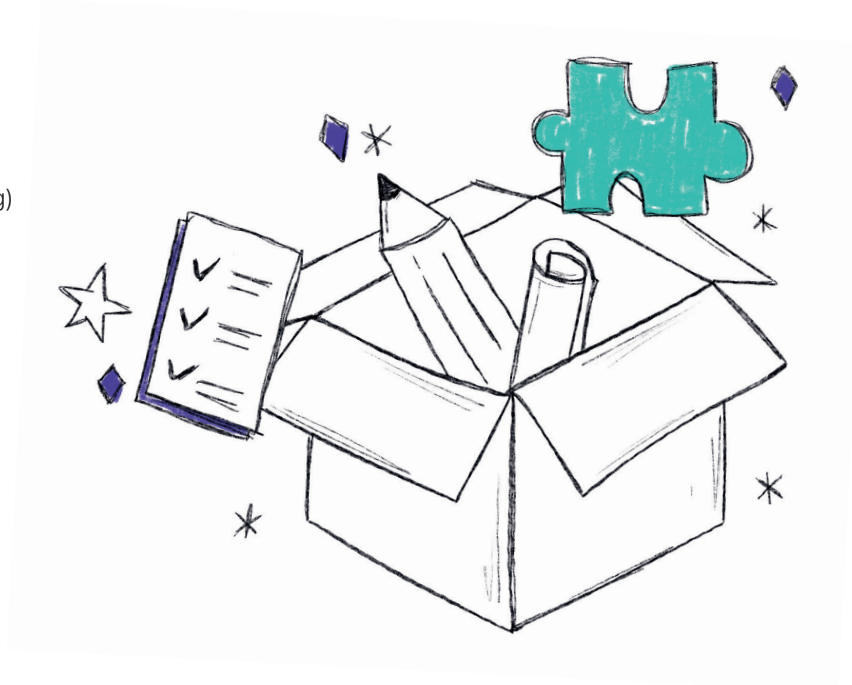
Wurden alle Materialien und Räumlichkeiten reserviert?

Materialien für Teil 1

- Flipchart
- Pinnwand inkl. Pinnadeln oder Klebeband
- Moderationskarten
- Stifte (ca. so viele wie es Teilnehmende gibt)
- Tischkärtchen für die Open Space Methode (Anhang)
- vorbereitete Moderationsmaterialien

Materialien für Teil 2

- Flipchart
- Pinnwand inkl. Pinnadeln oder Klebeband
- Moderationskarten von Teil 1
- Stifte (ca. so viele wie es Teilnehmende gibt)
- Arbeitsblätter (Anhang)
- Klebepunkte
- vorbereitete Moderationsmaterialien



Wer führt das GrowthLab durch?

Das GrowthLab kann von internen Schlüsselpersonen durchgeführt werden – zum Beispiel von Mitarbeitenden des betrieblichen Bildungspersonals, Personalentwickler:innen, Führungskräften, Teamleitungen oder internen Moderator:innen und Projektmitarbeitenden.

Alles, was dafür notwendig ist, sind Interesse am Format, Zeit, um sich mithilfe dieser Handreichung vorzubereiten, und die Bereitschaft, ein Team durch die gemeinsamen Arbeitsschritte zu begleiten.

Im Workshop profitieren alle Beteiligten voneinander:

Die Moderator:innen erweitern ihre Kompetenzen in Moderation und Prozessbegleitung, während das Team die Chance erhält, eigene Herausforderungen konstruktiv zu bearbeiten und gemeinsam Lösungen zu entwickeln.



»Insgesamt war ich positiv überrascht, wieviel Energie das Durchführen der Bedarfsanalyse in mir freigesetzt hat.«

»Ich nutze diese Chance, wenn ich aktiv was verändern kann.«

»So gehe ich einen Schritt nach dem anderen und finde es sehr spannend und merke, dass ich mich weiterentwickle und so viel lerne. Und meine Kolleginnen spüren das schon, meine Begeisterung, habe ich schon reflektiert bekommen. Es hat auf jeden Fall viel dazu beigetragen, dass mir mein Beruf wieder noch mehr Freude macht, trotz stressigem Berufsalltag. Und das ist hochspannend, das zu erleben, die eigene, die persönliche Entwicklung in dem ganzen Kontext.«

Alles auf einen Blick

- Sie moderieren die Workshops im Team, d. h. dass Sie den Prozess steuern. Dabei hilft Ihnen diese Handreichung.
- Sie kümmern sich um den Raum, die Einladung und das Material für den Workshop.
- Sie können selbst entscheiden, ob Sie sich an den vorgestellten Ablauf halten oder flexibel Anpassungen vornehmen.
- Sie sind nicht für den Inhalt, sondern den Prozess verantwortlich. Das erfordert, dass sie neutral bleiben, keine Partei ergreifen und Ihre eigene Meinung zurückhalten.
- Sie sammeln Erfahrungen und entwickeln Ihre Kompetenzen als Moderator:in weiter. Dabei ist es nicht notwendig, dass Sie von Beginn an Expert:in sind. Die Erfahrung hat gezeigt, dass sich der Workshop auch für unerfahrene Moderator:innen eignet.
- Sie können die gegebenen Hilfestellungen in dieser Handreichung und die QR-Codes nutzen, um sich gut auf die Aufgabe vorbereitet zu fühlen.



GrowthLab Teil 1

Zeit	Inhalt	Methode
15 Min	Tagesablauf, Zielsetzung, ggf. Kennenlernen	• Workshopziel und Tagesablauf auf einem Flipchart visualisieren • falls erforderlich: kurze Vorstellungsrunde durchführen
30 Min	Prozessanalyse - Darstellung der einzelnen Handlungsschritte und Herausforderungen: • „Nennen Sie bitte typische wiederkehrende Arbeitsabläufe.“ • „Können Sie sich auf einen Ablauf einigen, in den sich alle Teilnehmenden hineinversetzen können?“ • „Vor welchen Herausforderungen stehen Sie innerhalb dieses Ablaufes?“	• wiederkehrende Arbeitsabläufe sammeln • gemeinsam ein exemplarisches Beispiel auswählen • moderierte Bearbeitung und schriftliche Visualisierung auf Karten
30 Min	Konkrete Entwicklungsbedarfe ableiten, der individuellen, kollektiven und organisationalen Kompetenzebene zuordnen und in der Gruppe präsentieren: • „Wo sehen Sie Entwicklungsbedarfe?“ • „Auf welcher Ebene (individuell, kollektiv, organisational) liegt der jeweilige Bedarf?“	• Einsatz der Open-Space Methode • Vorstellung der Entwicklungsbedarfe anhand der erarbeiteten Flipcharts bzw. Karten
15 Min	Ausblick auf den zweiten Workshop; Arbeitsauftrag: • „Nehmen Sie bewusst Ihre täglichen beruflichen Herausforderungen wahr, behalten Sie die identifizierten Entwicklungsbedarfe dabei im Gedächtnis.“ • „Achten Sie darauf, wie Sie in der konkreten Situation reagieren und überlegen Sie sich erste Lösungsansätze.“	• Arbeitsauftrag zur Selbstreflexion in Vorbereitung für die zweite Sitzung mitgeben

GrowthLab Teil 1 Tagesablauf und Zielsetzung

🕒 15 Minuten

Zu Beginn des Workshops stellt sich die:der Moderator:in kurz vor und erklärt ihre:seine Rolle. Anschließend bekommen alle Teilnehmenden die Gelegenheit, sich selbst vorzustellen, zum Beispiel mit ihrem Namen, ihrer Funktion im Team und der Dauer ihrer Teamzugehörigkeit. Wenn sich die



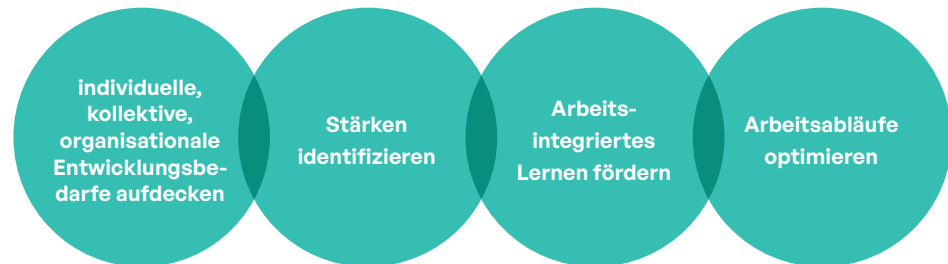
Teammitglieder noch nicht oder nur wenig kennen, kann an dieser Stelle eine kurze Methode zum Kennenlernen eingesetzt werden (Anregungen siehe QR-Code links).

Im nächsten Schritt vermittelt die:der Moderator:in die Ziele des Workshops klar und verständlich (siehe Abbildung „Ziele GrowthLab“) und gibt eine kurze Einführung in die drei Ebenen von Entwicklungsbedarfen (individuell, kollektiv, organisational).

Zum Abschluss der Einstiegsphase werden die Stärken des Teams gesammelt. Diese gemeinsame Reflexion schafft eine positive und wertschätzende Atmosphäre, die den weiteren Verlauf des Workshops unterstützt.

Individuelle Entwicklungsbedarfe	Kollektive Entwicklungsbedarfe	Organisationale Entwicklungsbedarfe
Fähigkeiten und Kenntnisse, die eine Person benötigt, um besser zu arbeiten.	Fähigkeiten und Prozesse, die das Team benötigt, um besser zusammenzuarbeiten.	Strukturen und Ressourcen, welche die gesamte Organisation benötigt, um erfolgreicher zu sein.

Ziele GrowthLab



GrowthLab Teil 1 Prozessanalyse

🕒 30 Minuten (Schritt 1–5)

Eine gemeinsame Analyse von häufig wiederkehrenden Abläufen ist eine hilfreiche Strategie, um typische Herausforderungen im Team zu identifizieren und daraus Entwicklungsbedarfe abzuleiten.

Die Durchführung eines solchen Erarbeitungsprozesses wird im Folgenden anhand eines Beispiels veranschaulicht. Dabei spielt die Moderation eine zentrale Rolle, indem sie jeden Schritt im Voraus erläutert und die Gruppen während der Arbeitsphasen unterstützt.

Schritt 1

Die Gruppe einigt sich auf einen Prozess bzw. einen Handlungsablauf, der regelmäßig stattfindet. Im ersten Schritt werden Vorschläge aus der Gruppe gesammelt und dokumentiert (z. B. auf einem Whiteboard, Teamboard oder Flipchart). Anschließend wird gemeinsam entschieden welcher Ablauf erarbeitet werden soll.

Abläufe

Visite

Hygiene

Aufnahme



Es ist nicht entscheidend, welcher Prozess ausgewählt wird. Der ausgewählte Ablauf dient lediglich als Werkzeug, die Herausforderungen innerhalb eines bestimmten Arbeitsablaufes strukturiert und detailliert darzustellen. Es empfiehlt sich, einen Ablauf auszuwählen, in den sich alle Beteiligten gut hineinversetzen können.

GrowthLab Teil 1 Prozessanalyse

🕒 30 Minuten (Schritt 1–5)

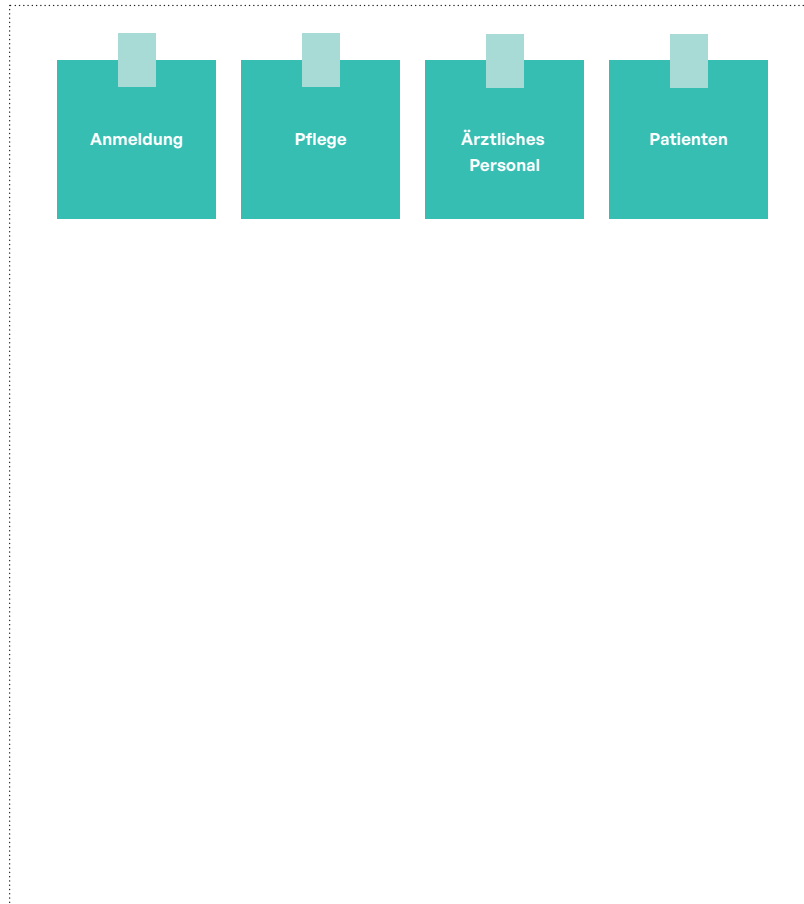
Schritt 2

Nun werden die relevanten, am Prozess beteiligten Personengruppen gesammelt. Diese werden auf Karten notiert und horizontal angeordnet.



Aufnahmesituation
Notaufnahme:

Die folgenden Post-Its dienen zur Veranschaulichung eines exemplarischen Beispiels und erheben keinen Anspruch auf Vollständigkeit.



GrowthLab Teil 1 Prozessanalyse

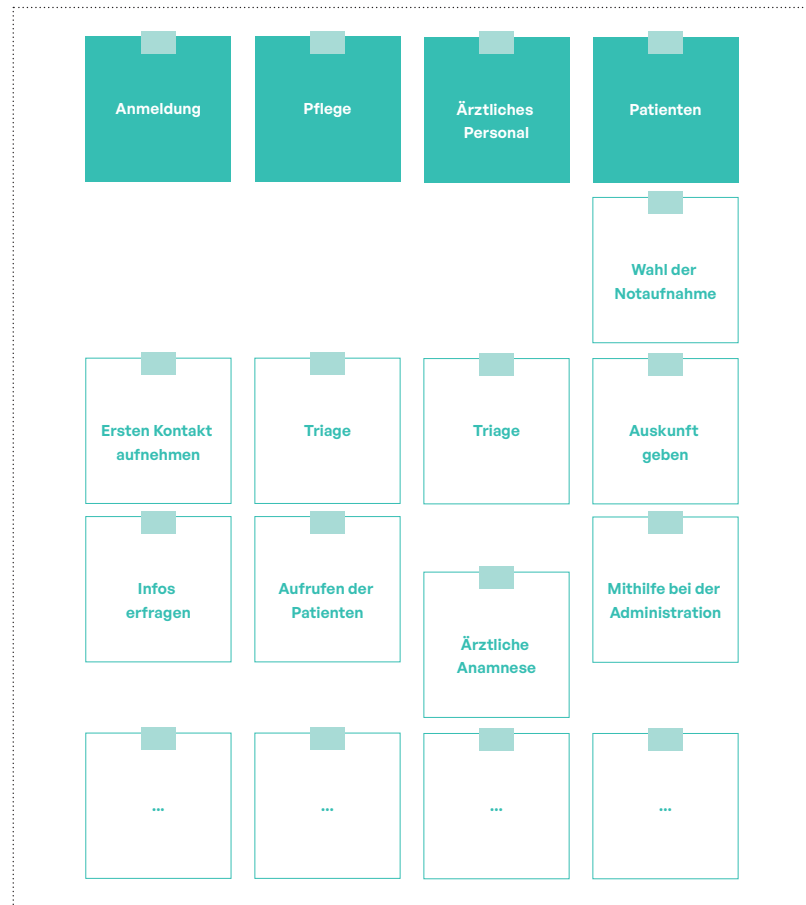
🕒 30 Minuten (Schritt 1–5)

Schritt 3

Im nächsten Schritt werden alle stattfindenden Aktivitäten in zeitlicher Reihenfolge den jeweiligen beteiligten Personen zugeordnet.



Die Auflistung der Aktivitäten erfolgt “holzschnittartig”: Es geht um eine grobe Übersicht, die nicht im Detail vollständig sein muss.

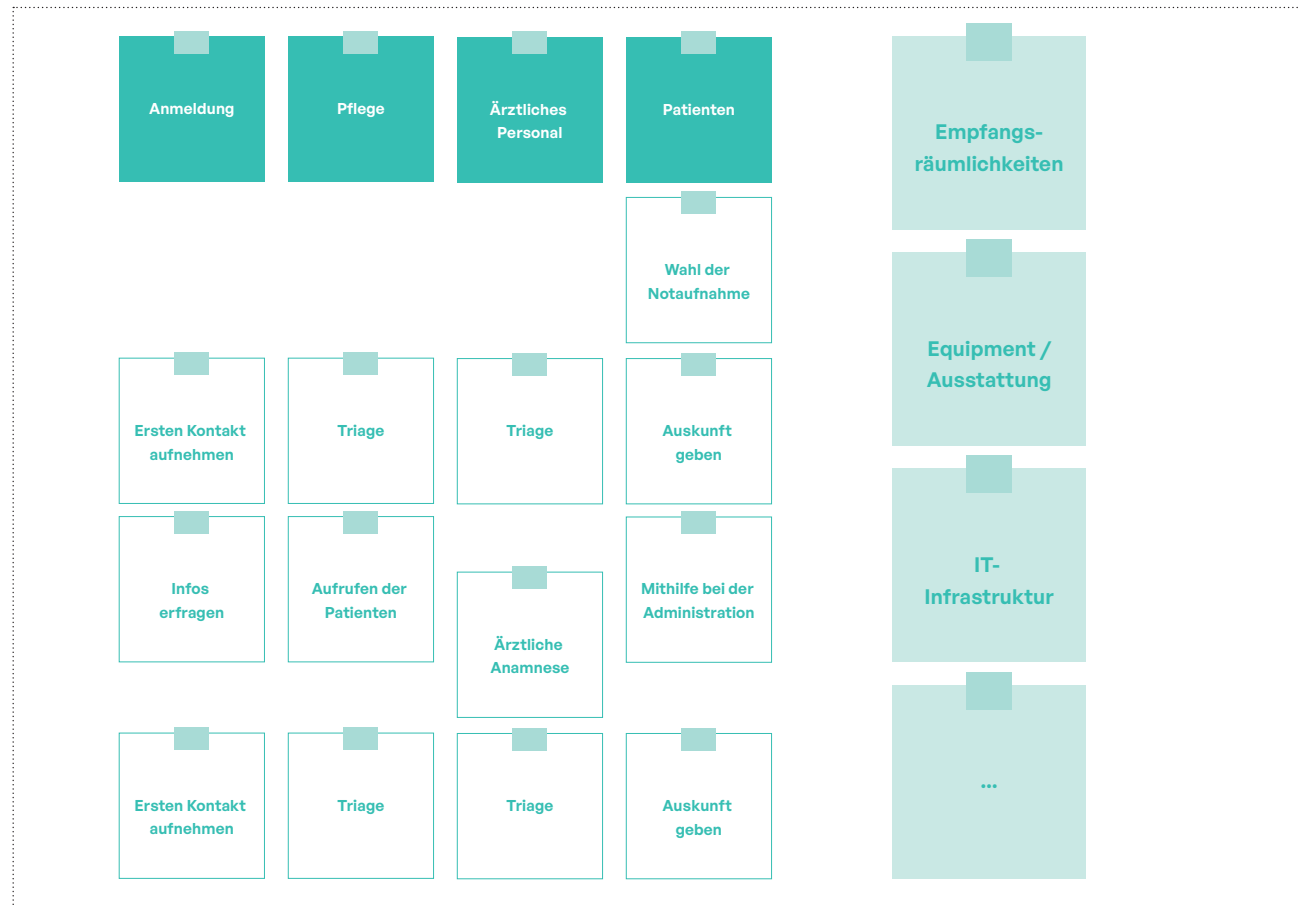


GrowthLab Teil 1 Prozessanalyse

🕒 30 Minuten (Schritt 1–5)

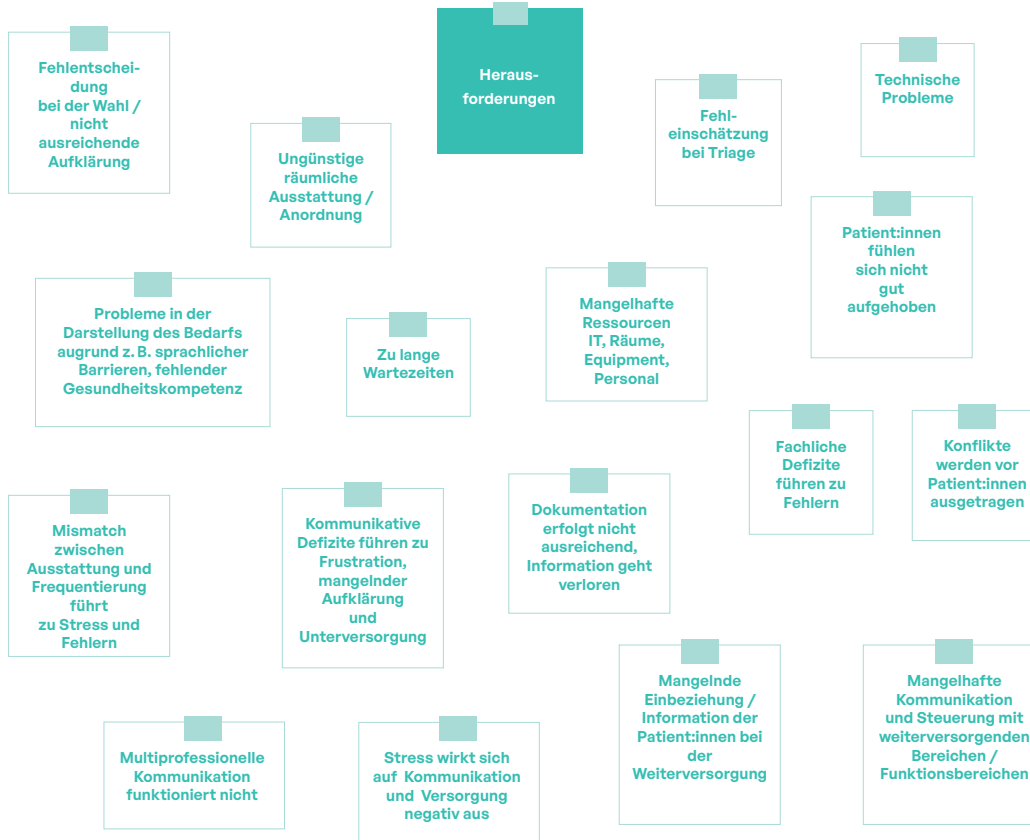
Schritt 4

Anschließend werden Rahmenbedingungen und Werkzeuge zusammengetragen, die zur Erfüllung der Aufgabe nötig sind. Diese werden rechts neben das bestehende Schaubild gepinnt.



GrowthLab Teil 1 Prozessanalyse

🕒 30 Minuten (Schritt 1–5)

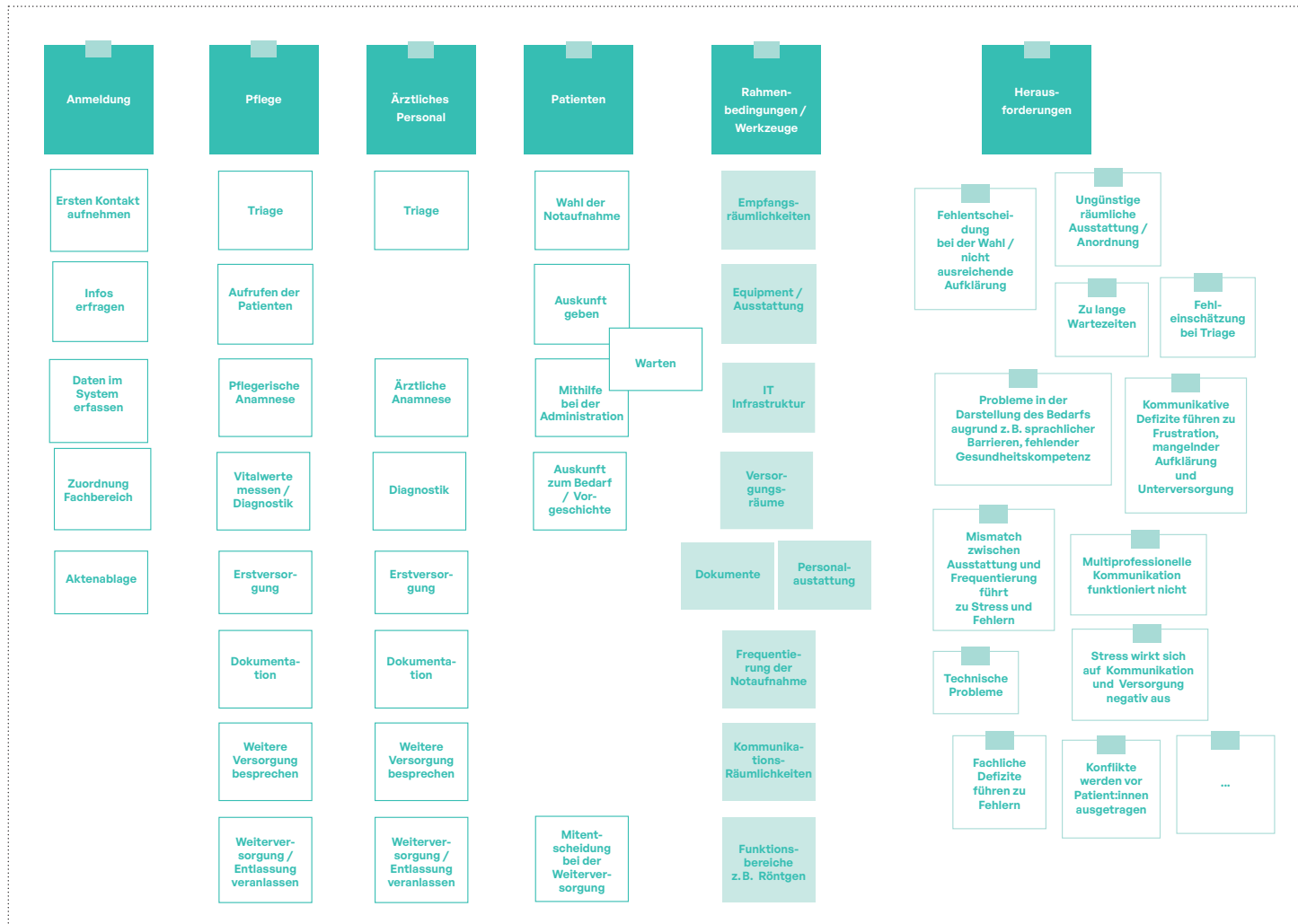


Schritt 5

Im letzten Schritt sammeln die Teilnehmenden die Herausforderungen, die in der beschriebenen Situation immer wieder auftreten. Auch hier ist die Vollständigkeit nicht essentiell, da Situationen individuell wahrgenommen werden.

i Das Erarbeiten von Herausforderungen ist ein zentraler Zwischenschritt für alle folgenden Phasen des GrowthLabs.

GrowthLab Teil 1 Gesamtansicht: Übersicht Prozessanalyse



GrowthLab Teil 1 Entwicklungsbedarfe

🕒 30 Minuten

Nachdem die Herausforderungen identifiziert wurden, liegt der Fokus auf der Erarbeitung konkreter Entwicklungsbedarfe.

Die Teilnehmenden erhalten den Auftrag, aus den identifizierten Herausforderungen konkrete Entwicklungsbedarfe auf drei Ebenen abzuleiten: individuell, kollektiv und organisational. Sie sollen sich dazu folgende Fragen stellen:

- Individuelle Ebene: Wie möchte ich mich persönlich weiterentwickeln?
- Kollektive Ebene: Was brauchen wir als Team, um unsere Zusammenarbeit zu stärken?
- Organisationale Ebene: Welche Rahmenbedingungen müssen von der Organisation geschaffen oder verbessert werden?

Zu Beginn dieser Phase erläutert die:der Moderator:in die drei Ebenen klar und verständlich, damit alle Teilnehmenden eine gemeinsame Orientierung haben.

Individuelle Entwicklungsbedarfe	Kollektive Entwicklungsbedarfe	Organisationale Entwicklungsbedarfe
Fähigkeiten und Kenntnisse, die eine Person benötigt, um besser zu arbeiten.	Fähigkeiten und Prozesse, die das Team benötigt, um besser zusammenzuarbeiten.	Strukturen und Ressourcen, welche die gesamte Organisation benötigt, um erfolgreicher zu sein
Beispiel: Wie kann ich Gespräche über die Weiterversorgung mit Patient:innen so führen, dass sie sich einbezogen fühlen?	Beispiel: Wie schaffen wir es, die Information von Patient:innen über die Weiterversorgung gemeinsam abzustimmen?	Beispiel: Wie lässt sich der Workflow zwischen Diagnostik, Ärzt:innen und Pflegepersonen verbessern, um die Weiterversorgung effizienter zu gestalten?



Damit die Teilnehmenden die Bedeutung der drei Ebenen jederzeit nachlesen können, werden die im digitalen Anhang bereitgestellten Tischkarten später auf den Gruppentischen ausgelegt.

GrowthLab Teil 1 Gruppenarbeit im Open Space

Nun erklärt die:der Moderator:in den Teilnehmenden die Regeln der Gruppenarbeit im Open Space.

- Die:der Moderator:in weist darauf hin, dass sich die Gruppe möglichst gleichmäßig auf die drei Tische verteilt.
- Anschließend wird erklärt, dass jedes Teammitglied das Thema auswählen kann, zu dem es am meisten beitragen möchte.
- Die Arbeit an einem Thema erfolgt so lange, bis keine weiteren Ideen mehr eingebracht werden.
- Es wird zudem betont, dass ein Wechsel zwischen den Tischen jederzeit möglich ist, um auch an anderen Themen mitzuwirken.
- Wer kontinuierlich an einem Thema arbeiten möchte, bleibt während der gesamten Phase am gleichen Gruppentisch.



Open Space ist eine Gruppenarbeitsmethode, bei der die Teilnehmenden an Thementischen arbeiten.

Sie bleiben an einem Tisch, solange sie dort aktiv etwas beitragen können, und wechseln frei zu anderen Tischen, um weitere Gedanken einzubringen.

In dieser aktiven Phase entstehen zwei Rollen: Manche bewegen sich wie „Hummeln“ zwischen den Tischen und vernetzen Ideen, andere bleiben wie „Schmetterlinge“ an einem Tisch und treiben dort ein Thema kontinuierlich voran.

Die:der Moderator:in führt in die Methode ein, achtet auf den Ablauf und die Einhaltung der Struktur, greift aber inhaltlich nicht ein.

Open Space eignet sich besonders gut, um viele Menschen in kurzer Zeit produktiv zu vernetzen und gemeinsam Antworten auf offene, komplexe Fragestellungen zu erarbeiten.

GrowthLab Teil 1 Formulierung konkreter Entwicklungsbedarfe

Ausgehend von den in der Prozessanalyse erkannten Herausforderungen werden konkrete Entwicklungsbedarfe für den Arbeitsalltag erarbeitet.

Dazu wird an drei Thementischen parallel gearbeitet:

- Tisch 1: individuelle Entwicklungsbedarfe
- Tisch 2: kollektive Entwicklungsbedarfe
- Tisch 3: organisationale Entwicklungsbedarfe

Die Ergebnisse werden direkt an den Tischen schriftlich festgehalten, z. B. auf großen Plakaten oder Moderationskarten.

Die:der Moderator:in begleitet den Prozess, schafft den Rahmen und unterstützt bei Bedarf, greift jedoch nicht inhaltlich ein, damit die Gruppe selbstständig und kreativ arbeiten kann. Die:der Moderator:in achtet darauf, dass an jedem Gruppentisch eine Tischkarte mit der Erklärung der jeweiligen Ebene bereitliegt.

 Denken Sie daran, die Gruppentische mit der jeweiligen Tischkarte zur Erklärung der Ebene auszustatten.



GrowthLab Teil 1 Ausblick zweiter Workshop und Arbeitsauftrag

🕒 15 Minuten

Jede Gruppe präsentiert ihre Ergebnisse kurz und prägnant, damit alle auf den gleichen Stand gebracht werden und am zweiten Workshoptag darauf aufgebaut werden kann.

Die Moderation fasst die Ergebnisse kurz zusammen und beauftragt die Teilnehmenden mit folgenden Arbeitsaufträgen:

- „Nehmen Sie bewusst Ihre täglichen beruflichen Herausforderungen wahr, behalten Sie die identifizierten Entwicklungsbedarfe dabei im Gedächtnis.“
- „Achten Sie darauf, wie Sie in der konkreten Situation reagieren und überlegen Sie sich erste Lösungsansätze.“

Zum Abschluss lädt die:der Moderator:in die Gruppe ein, den Prozess der Weiterentwicklung aktiv mitzutragen.

Dabei wird ein Ausblick auf die nächsten Schritte gegeben: Die Beobachtungen aus dem Arbeitsalltag und erste Lösungsansätze werden beim zweiten Workshopteil erneut aufgegriffen, um darauf aufbauend konkrete Lösungen zu entwickeln. Die Veranstaltung endet mit einer kurzen Zusammenfassung der zentralen Erkenntnisse und einem Dank für die engagierte Teilnahme.

GrowthLab Teil 2

Zeit	Inhalt	Methode
10 Min	Tagesablauf, Ankommen, kurze Zusammenfassung von Teil 1 • „Was ist Ihnen besonders in Erinnerung geblieben?“ • „Was hat Sie beschäftigt?“ • „Sind Ihnen weitere Entwicklungsbedarfe im Arbeitsalltag aufgefallen?“ • „Möchten Sie etwas ergänzen?“	• Tagesablauf auf einem Flipchart visualisieren • Stimmungsbild einholen und Meinungen abfragen • Entwicklungsbedarfe aus Teil 1 schriftlich auf Flipchart oder Moderationskarten ergänzen
10 Min	Priorisierung der Bedarfe • „Bitte vergeben Sie einen Klebepunkt pro Entwicklungsbedarf (individuell, kollektiv, organisational)“	• Bedarfe mithilfe von Klebepunkten priorisieren • Gruppeneinteilung und Zuweisung der Arbeitstische durch die Moderation
60 Min	Lösungsfindung und Präsentation • „Welche Stärken und Schwächen gibt es?“ • „Erarbeiten Sie Lösungen anhand der Arbeitsblätter.“	• Bearbeitung der Dokumentationsblätter zur Lösungsfindung in den Gruppen • Präsentation der erarbeiteten Lösungsansätze und Zeitpläne im Plenum
10 Min	Abschluss	• Feedbackrunde unter Einsatz einer passenden Methode • Festlegung eines Follow-up-Termins

GrowthLab Teil 2 Ankommen und Einstieg

🕒 10 Minuten

Nach der Begrüßung und einer kurzen Übersicht über den Ablauf von Teil 2 leitet die:der Moderator:in die Reflexion des ersten Workshopteils ein. Die Teilnehmenden werden eingeladen, die Ergebnisse und Eindrücke aus dem ersten Termin noch einmal zusammenzufassen und die für sie wichtigsten Punkte hervorzuheben.

Anschließend wird die Beobachtungsaufgabe besprochen: Die während des ersten Teils identifizierten Entwicklungsbedarfe sollen im Arbeitsalltag aufmerksam beobachtet werden. Die Teilnehmenden teilen ihre Erfahrungen, bringen neue Erkenntnisse ein und ergänzen die bestehenden Entwicklungsbedarfe, falls sich weitere Aspekte ergeben haben.



**Rückblick auf den ersten
Workshopteil und
Hervorhebung der
wesentlichen Inhalte**



**Austausch von
Beobachtungen aus dem
Arbeitsalltag**



**Gemeinsame
Besprechung der
Entwicklungsbedarfe**

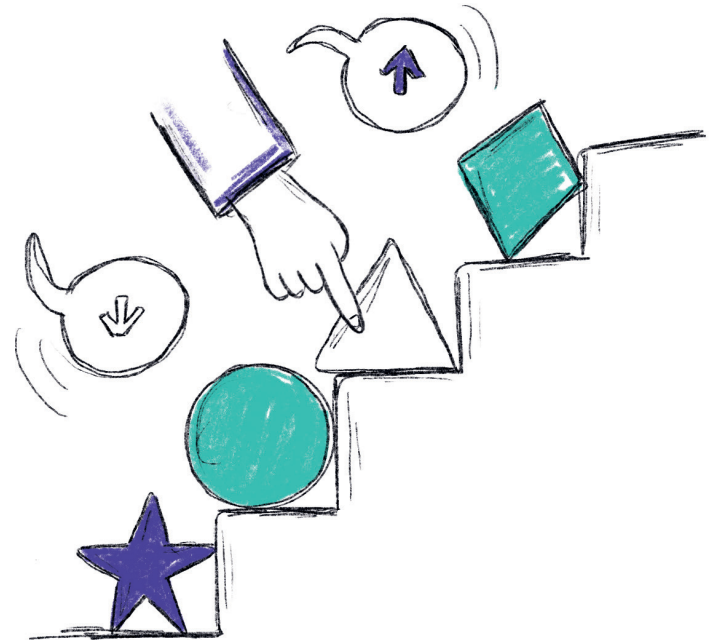
GrowthLab Teil 2 Priorisierung der Bedarfe

🕒 10 Minuten

Nachdem im ersten Workshopteil die Entwicklungsbedarfe erarbeitet wurden, steht nun deren Priorisierung im Mittelpunkt. Die:der Moderator:in fasst zunächst alle Entwicklungsbedarfe zusammen. Anschließend erfolgt eine Bewertung durch die Teilnehmenden:

Jede Person erhält Klebpunkte und kann je einen Punkt für die individuellen, kollektiven und organisationalen Entwicklungsbedarfe vergeben. Die Bedarfe mit den meisten Punkten werden für die weitere Bearbeitung ausgewählt. Im Anschluss teilt die:der Moderator:in die Gruppe in etwa gleich große Kleingruppen ein und weist jeder Gruppe einen Thementisch zu. Die Gruppen entscheiden sich dann, welchen der priorisierten Entwicklungsbedarfe sie bearbeiten möchten. Dabei wird darauf geachtet, dass jeder Entwicklungsbedarf nur von einer Gruppe bearbeitet wird.

Abhängig von der Gruppengröße und der Komplexität der Themen kann sich jede Gruppe ein bis zwei Entwicklungsbedarfe vornehmen.



GrowthLab Teil 2 Lösungsfindung

🕒 60 Minuten

Nachdem die Entwicklungsbedarfe priorisiert und festgelegt wurden, folgt die Erarbeitung von Lösungsansätzen.

In den Kleingruppen werden zu jedem ausgewählten Entwicklungsbedarf konkrete Ideen entwickelt. Dafür stehen die vorbereiteten Dokumentationsblätter (siehe Anhang) zur Verfügung. Um die Ergebnisse sichtbar zu machen und die Umsetzung zu unterstützen, werden die ausgefüllten Dokumentationsblätter anschließend an gut zugänglichen Orten, zum Beispiel in Pausenräumen oder im Stationszimmer, aufgehängt. So bleiben die vereinbarten Maßnahmen präsent und es entsteht Verbindlichkeit für die nächsten Schritte.



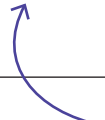
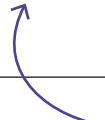
GrowthLab Teil 2 Dokumentationsblatt Vorderseite

Muster und Erklärung

Entwicklungsbedarf  Beschreibung des Entwicklungsbedarfs	Welche Stärken helfen den Entwicklungsbedarf zu decken?  Fokus auf die Ressourcen	Welche Schwächen behindern uns dabei?  Wo liegen die Schwierigkeiten?
Was ist das konkrete Ziel, das erreicht werden soll?  Zielformulierung: Wie, was, bis wann und wer?		
Wie genau kann die Zielerreichung kontrolliert werden?  Verbindlichkeit schaffen		
Welche externen Ressourcen sind zur Zielerreichung vorhanden?  Was können wir nutzen, um das Ziel zu erreichen?		
Welche Schritte werden zur Zielerreichung benötigt?  Was muss alles erledigt werden, um das Ziel zu erreichen?		

GrowthLab Teil 2 Dokumentationsblatt Rückseite

Muster und Erklärung

Was?	Bis wann?  Konkrete Daten	Wer? 
 Einzelne Schritte zur Erledigung der Aufgabe		 Unterschreiben, um Verbindlichkeit zu schaffen

GrowthLab Teil 2 Dokumentationsblatt Vorderseite

Beispiel – Individueller Entwicklungsbedarf

Entwicklungsbedarf Wie gestalte ich eine Gespräch mit Patient:innen in der Notaufnahme, dass sie sich einbezogen fühlen und den Ablauf der weiteren Versorgung nachvollziehen können?	Welche Stärken helfen den Entwicklungsbedarf zu decken? Ich kann Dinge anschaulich erklären.	Welche Schwächen behindern uns dabei? Unter Zeitdruck werde ich schnell ungeduldig und wiederhole die Informationen im Gespräch immer wieder. Mein Gegenüber muss es doch endlich verstehen.
	Was ist das konkrete Ziel, das erreicht werden soll? Mehr offene Fragen im Gespräch stellen. Aktives Zuhören üben.	
	Wie genau kann die Zielerreichung kontrolliert werden? Patient:innen nach dem Gespräch fragen, ob sie sich in ihrer Situation verstanden fühlen.	
	Welche externen Ressourcen sind zur Zielerreichung vorhanden? Erfahrene Kolleg:innen, die eine Fortbildung zur klientenzentrierten Gesprächsführung gemacht haben.	
	Welche Schritte werden zur Zielerreichung benötigt? Offene Fragen und aktives Zuhören über vier Wochen üben, danach Reflexionsgespräch mit erfahrenen Kolleg:innen.	

GrowthLab Teil 2 Dokumentationsblatt Rückseite

Beispiel – Individueller Entwicklungsbedarf

Was?	Bis wann?	Wer?
Gesprächserfahrungen schriftlich festhalten	jeden Mittwoch	Ich
Austausch mit erfahrenen Kolleg:innen	in 4 Wochen	Ich, Kolleg:in

GrowthLab Teil 2 Dokumentationsblatt Vorderseite

Beispiel – Kollektiver Entwicklungsbedarf

Entwicklungsbedarf Wie schaffen wir es, die Information über die Weiterversorgung von Patient:innen gemeinsam abzustimmen?	Welche Stärken helfen den Entwicklungsbedarf zu decken? Wir verfügen über viel Erfahrung darin, spontan und abgestimmt zu handeln – zum Beispiel bei einer Reanimation, bei der jede:r genau weiß, was zu tun ist.	Welche Schwächen behindern uns dabei? Wir sprechen selten darüber, wie wir zusammenarbeiten, sondern reagieren meist nur auf aktuelle Anforderungen.
	Was ist das konkrete Ziel, das erreicht werden soll? Die Angaben zur Weiterversorgung sind einheitlich abgestimmt und dokumentiert.	
	Wie genau kann die Zielerreichung kontrolliert werden? Kurzreflexion im Rahmen der Übergabe.	
	Welche externen Ressourcen sind zur Zielerreichung vorhanden? Digitale Dokumentation.	
	Welche Schritte werden zur Zielerreichung benötigt? Wöchentliche Überprüfung über einen Zeitraum von sechs Wochen, Ergebnispräsentation durch die Leitung und gemeinsame Planung der nächsten Schritte.	

GrowthLab Teil 2 Dokumentationsblatt Rückseite

Beispiel – Kollektiver Entwicklungsbedarf

Was?	Bis wann?	Wer?
Kurzreflexion im Rahmen der Übergabe	täglich	Team mit Leitung
Wöchentliche Auswertung der Kurzreflexion	in 6 Wochen	Team mit Leitung
Beratung der Ergebnisse und Planung des weiteren Vorgehens	in 7 Wochen	Team mit Leitung

GrowthLab Teil 2 Dokumentationsblatt Vorderseite

Beispiel – Organisationaler Entwicklungsbedarf

Entwicklungsbedarf Wie lässt sich der Workflow zwischen Diagnostik, Ärzt:innen und Pflegepersonal verbessern, um die Weiterversorgung effizienter zu gestalten?	Welche Stärken helfen den Entwicklungsbedarf zu decken? Digitaler Workflow ist vorhanden.	Welche Schwächen behindern uns dabei? Daten des Workflows werden nicht beachtet.
	Was ist das konkrete Ziel, das erreicht werden soll? Digitaler und realer Workflow sind weitgehend deckungsgleich.	
	Wie genau kann die Zielerreichung kontrolliert werden? Abweichungen werden regelmäßig erfasst und ausgewertet.	
	Welche externen Ressourcen sind zur Zielerreichung vorhanden? IT, Controlling.	
	Welche Schritte werden zur Zielerreichung benötigt? Analyse der Abweichungen, Nachjustierung, Anpassung des digitalen Workflows.	

GrowthLab Teil 2 Dokumentationsblatt Rückseite

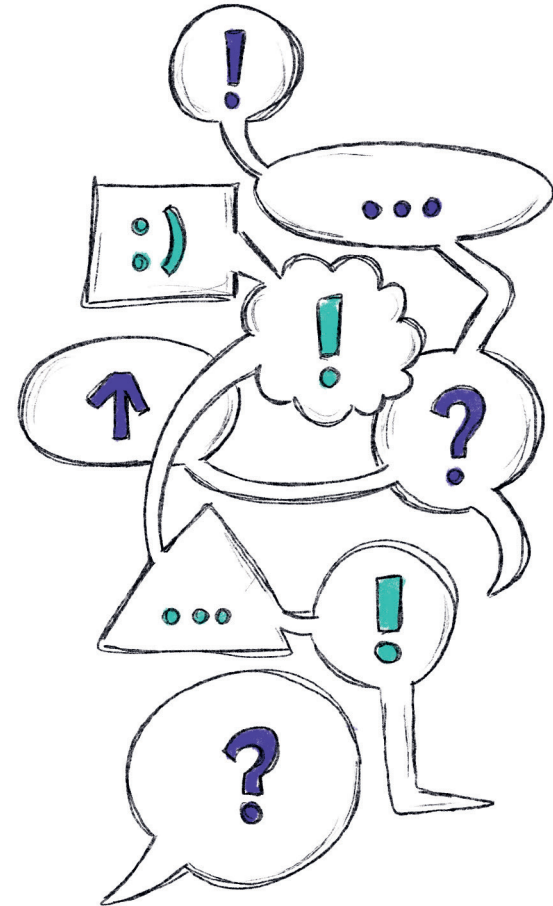
Beispiel – Organisationaler Entwicklungsbedarf

Was?	Bis wann?	Wer?
Abweichungen im Workflow analysieren	Monatsende	IT, Leitungen
Vorstellung und Beratung der Analyseergebnisse	alle zwei Monate	Leitungen, Team
Maßnahmen zur Optimierung	fortlaufend	Prozessteam (IT, MTA, Pflegepersonal, Ärzt:innen)

GrowthLab Teil 2 Präsentation der Ergebnisse

Nach Abschluss der Gruppenarbeit kommen alle Teilnehmenden im Plenum zusammen. Die einzelnen Gruppen präsentieren ihre erarbeiteten Entwicklungsbedarfe und Lösungsansätze, die anschließend gemeinsam diskutiert werden. Ergänzende Ideen oder Anmerkungen aus der Diskussion können direkt auf den Dokumentationsblättern ergänzt werden. Ziel dieser Phase ist ein lebendiger Austausch, der zusätzliche Perspektiven und Lösungsansätze hervorbringt. Die:der Moderator:in betont an dieser Stelle die Bedeutung von Verbindlichkeit für die Nachhaltigkeit der Ergebnisse.

Nach den Präsentationen und der Diskussion wird vorgeschlagen, die Dokumentationsblätter auf den jeweiligen Stationen oder in gemeinsam genutzten Bereichen aufzuhängen. So bleiben die vereinbarten Entwicklungsbedarfe und Lösungsansätze für alle sichtbar und präsent und ihre Umsetzung wird kontinuierlich unterstützt.



GrowthLab Teil 2 Abschluss

🕒 10 Minuten

Zum Abschluss des GrowthLabs moderiert die:der Moderator:in eine Feedbackrunde, beispielsweise in Form eines Blitzlichts. Dabei geben die Teilnehmenden kurze Rückmeldungen zur Durchführung des GrowthLabs, bewerten den Nutzen und schätzen das Potenzial der erarbeiteten Lösungsansätze ein. Darüber hinaus besteht Raum für Anmerkungen und Verbesserungsvorschläge zum Ablauf und zur Gestaltung des Formats.

Im Anschluss wird die Möglichkeit angeboten, einen Follow-up-Termin zu vereinbaren. Bei diesem Termin kann gemeinsam reflektiert werden, wie erfolgreich die umgesetzten Maßnahmen waren und welche Ergebnisse erzielt werden konnten. Abschließend bedankt sich die:der Moderator:in bei allen für ihre investierte Zeit, das Engagement und die konstruktive Mitarbeit.

Am Ende des GrowthLabs kann Feedback auf verschiedene Weise eingeholt werden. Die:der Moderator:in wählt je nach Zielsetzung eine passende Methode aus:

Feedbackrunde mit der Methode Blitzlicht:

Kurze, spontane Rückmeldungen der Teilnehmenden (1-2 Sätze):

- Was war für mich heute besonders hilfreich oder wertvoll?
- Was sollten wir beim nächsten Mal unbedingt beibehalten?
- Was könnten wir beim nächsten Mal noch besser machen?
- (Optional ergänzend: „Welchen nächsten Schritt nehme ich mir selbst vor?“)

Feedback mit der WWW-Methode:

Das Feedback wird strukturiert in drei Schritten gegeben:

- Wahrnehmung – Was habe ich erlebt oder beobachtet?
- Wirkung – Wie hat das auf mich gewirkt?
- Wunsch – Was wünsche ich mir für die Zukunft?

Feedback mit der Methode Wetteraussichten:

Die Teilnehmenden geben ihr Feedback mithilfe von Wettersymbolen. Jede Person wählt das Symbol, das ihre persönliche Einschätzung am besten widerspiegelt:

- Sonne – „Was hat mir heute besonders gut gefallen?“
- Sonne mit Wolken – „Was war hilfreich, wo sehe ich aber noch Verbesserungsmöglichkeiten?“
- Regen – „Was hat für mich heute nicht gut funktioniert und warum?“

Die Wahl der Methode kann je nach Zeitrahmen und gewünschter Tiefe erfolgen. Für ein kurzes Stimmungsbild eignet sich die Wetteraussicht, für ausführlichere Rückmeldungen die WWW-Methode.

Tipps für die Moderation

1

Vorbereitung und Planung

Geeignetes Team auswählen:

Für die ersten Durchführungen empfiehlt es sich, ein Team zu wählen, das offen für neue Formate ist, konstruktiv arbeitet und bereit ist, Neues auszuprobieren.

Workshop im Tandem moderieren:

Zu Beginn ist es hilfreich, zu zweit zu moderieren – eine Person leitet, die andere unterstützt (z. B. Zeitmanagement, Dokumentation).

Klare Zielklärung im Vorfeld:

Vor dem Workshop mit Leitung und Team klären, welche Ziele erreicht werden sollen und was realistisch umsetzbar ist.

Gründliche Vorbereitung:

Material zusammenstellen (Moderationskarten, Pinnwand, Flipchart etc.), Ablauf ausdrucken, Raum vorab planen und herrichten.

Eine gut strukturierte Umgebung vermittelt Sicherheit und Professionalität.

Eigene Rolle bewusst klären:

Als Moderator:in ist man für den Prozess zuständig, nicht für die Inhalte. Neutral bleiben und allen Stimmen Raum geben.

2

Durchführung im Workshop

Klarer Einstieg:

Den Ablauf transparent machen, Regeln erläutern und die Ziele in einfachen Worten vermitteln.

Zeitmanagement aktiv gestalten:

Zeitvorgaben ankündigen, Zwischenerinnerungen geben und Pausen verbindlich einhalten.

Ergebnisse visualisieren:

Alles, was besprochen wird, sichtbar machen (Plakate, Karten, Flipchart). Das verhindert endlose Diskussionen und sorgt für Orientierung.

Partizipation fördern:

Alle Berufsgruppen zu Wort kommen lassen, auch die leiseren Stimmen einbinden. Dabei aktiv darauf achten, dass keine Person oder Gruppe dominiert.

Fragen statt Antworten geben:

Die Gruppe ermutigen, selbst Lösungen zu entwickeln, indem offene Fragen gestellt werden.

Energie und Dynamik steuern:

Bei längeren Phasen kurze Aktivierungsübungen oder Bewegungspausen einplanen, um die Aufmerksamkeit hochzuhalten.

Tipps für die Moderation

3

Haltung und Nachbereitung

Wertschätzung zeigen:

Beiträge der Teilnehmenden anerkennen, Zwischenergebnisse würdigen und Fortschritte sichtbar machen.

Fehlerfreundlichkeit:

Offen mit Schwierigkeiten umgehen und Fehler als Lernchancen für alle begreifen.

Feedback einholen:

Am Ende Feedback zum Workshop einholen und für die eigene Weiterentwicklung nutzen.

Transfer sichern:

Mit der Gruppe am Ende besprechen: „Was ist der erste kleine Schritt, den wir ab morgen anders machen?“

Selbstreflexion:

Nach dem Workshop den Ablauf reflektieren: „Was hat gut funktioniert? Was möchte ich beim nächsten Mal verändern?“

Freude und Transparenz:

Mit Freude moderieren – Begeisterung wirkt ansteckend. Offen sagen, wenn die Moderation eine neue Rolle ist, um eine gemeinsame Lernhaltung zu fördern



Erfahrungen von Projektlots:innen



»Das Feedback war durchweg positiv; sie fühlten sich mitgenommen. Es waren tolle Teilnehmer dabei.«

»Ich sehe uns Agents als Herzstück, um Veränderungen an unserem Klinikum voranzutreiben.«

»Und man hat auch mit jeder Minute gemerkt, während der Bedarfsanalyse, wie die immer mehr ins Thema reinkommen. Und auch immer – euphorischer ist jetzt vielleicht ein bisschen zu viel gesagt – aber trotzdem gemerkt haben, oh, das bringt ihnen was.«

»Und es ist immer schön, das Miteinander, nicht nur in der Kantine, die Gespräche sind mir sehr wertvoll und einfach das Gefühl, wir machen was zusammen. Das sind Leute, die kommen aus ganz anderen Richtungen, die haben eine ganz andere Prägung und trotzdem machen wir was zusammen. Und jeder hat das gleiche Werkzeug. Und das ist so spannend, weil wenn so viele Erfahrungen zusammenkommen, dann kann da was richtig, richtig Gutes entstehen und das kann wachsen und das fasziniert mich immer und motiviert mich weiterzumachen.«

»Ja, also ich fände es schon super sinnvoll, wenn man das weiterführen würde. Weil es gibt in jeder Abteilung irgendwelche Probleme, sei es Kommunikationsstil oder eben das Aufräumen, was ich jetzt da letztens hatte in der Bedarfsanalyse, sind unterschiedliche, vielfältige Problemchen und die kann man doch damit ganz gut bewältigen.«



- 52 Gruppentisch 1
- 53 Gruppentisch 2
- 54 Gruppentisch 3
- 55 Dokumentationsblatt Vorderseite
- 56 Dokumentationsblatt Rückseite
- 57 Impressum
- 58 Kontakt

Anhang



Über den QR-Code finden
Sie alle folgenden Vorlagen
digital zum Download.



Unsere individuellen Entwicklungsbedarfe

Individuelle Entwicklungsbedarfe sind Fähigkeiten und Kenntnisse, die jeder Einzelne benötigt, um besser arbeiten zu können.

Gruppentisch

1

To Do

- Rufen Sie sich die erarbeiteten Herausforderungen ins Gedächtnis und überlegen Sie sich, was persönliche Fähigkeiten sind, die Sie benötigen um diesen Herausforderungen begegnen zu können.
- Hinweis: Es kann sein, dass es nicht zu allen Herausforderungen einen individuellen Entwicklungsbedarf gibt.

Folgende Satzanfänge helfen Ihnen Ihre individuellen Entwicklungsbedarfe zu erarbeiten:

- Daran möchte ich arbeiten, um meine Tätigkeit bestmöglich ausüben zu können ...
- Hier möchte ich mich verbessern ...
- Ich brauche ...

Beispiel

Herausforderung 1:	Zu viel Zeit für Dokumentation und Planung, zu wenig für direkte Patientenversorgung, was zu Verzögerungen und geringerer Betreuungsqualität führt.
Individueller Entwicklungsbedarf:	„Ich brauche ein besseres Zeitmanagement, um meine Aufgaben effizienter zu erledigen.“

Herausforderung 2:	Hoher Stress in der Notaufnahme beeinträchtigt meine Entscheidungsfähigkeit und mein Wohlbefinden.
Individueller Entwicklungsbedarf:	„Ich möchte daran arbeiten, mit stressigen Situationen besser umgehen zu können.“

Unsere kollektiven Entwicklungsbedarfe

Kollektive Entwicklungsbedarfe sind Fähigkeiten und Prozesse, die das Team benötigt, um besser zusammenzuarbeiten

Gruppentisch

2

To Do

- Rufen Sie sich die erarbeiteten Herausforderungen ins Gedächtnis und überlegen Sie sich, was Sie als Team benötigen, um diesen Herausforderungen begegnen zu können.
- Hinweis: Es kann sein, dass es nicht zu allen Herausforderungen einen kollektiven Entwicklungsbedarf gibt.

Beispiel

Herausforderung:	Unklare Anweisungen und fehlende Absprachen führen zu Missverständnissen und Fehlern bei der Patientenversorgung.
Kollektiver Entwicklungsbedarf:	„Unser Team benötigt klarere Kommunikationswege, um Missverständnisse zu vermeiden.“

Folgende Satzanfänge helfen Ihnen Ihre kollektiven Entwicklungsbedarfe zu erarbeiten:

- Daran müssen wir als Team noch arbeiten, damit wir gut zusammenarbeiten können ...
- Im Team sollten wir uns darin verbessern ...
- Unser Team benötigt ...

Unsere organisationalen Entwicklungsbedarfe

Organisationale Entwicklungsbedarfe sind Strukturen und Ressourcen, die die gesamte Organisation benötigt, um erfolgreicher zu sein.

Gruppentisch

3

To Do

- Rufen Sie sich die erarbeiteten Herausforderungen ins Gedächtnis und überlegen Sie sich, was Sie auf organisationaler Ebene im Krankenhaus benötigen, um diesen Herausforderungen begegnen zu können. Diese Entwicklungsbedarfe sollten so formuliert sein, dass Sie an die Führungsebene weitergetragen werden kann.
- Hinweis: Es kann sein, dass es nicht zu allen Herausforderungen einen kollektiven Entwicklungsbedarf gibt.

Folgende Satzanfänge helfen Ihnen Ihre organisationalen Entwicklungsbedarfe zu erarbeiten:

- Unser Krankenhaus benötigt folgende Strukturen, die unser Arbeiten erleichtern ...
- Hier sollte sich das Krankenhaus verbessern ...
- Das Krankenhaus benötigt ...

Beispiel

Herausforderung:	Die aktuelle Verwaltung der Patientenakten erfolgt teilweise noch auf Papier oder mit veralteten Computersystemen, was zu Ineffizienz, Fehlern und verzögerter Patientenversorgung führt.
Organisationaler Entwicklungsbedarf:	„Das Krankenhaus benötigt eine Verbesserung in der digitalen Patientenakte.“

Dokumentationsblatt

Vorderseite

Entwicklungsbedarf	Welche Stärken helfen den Entwicklungsbedarf zu decken?	Welche Schwächen behindern uns dabei?
	Was ist das konkrete Ziel, das erreicht werden soll?	
	Wie genau kann die Zielerreichung kontrolliert werden?	
	Welche externen Ressourcen sind zur Zielerreichung vorhanden?	
	Welche Schritte werden zur Zielerreichung benötigt?	

Dokumentationsblatt

Rückseite

Was?	Bis wann?	Wer?

Impressum

Die Fachrichtung Berufliche Bildung für Gesundheit und Nachhaltigkeit beschäftigt sich in Forschung und Lehre mit Fragen der beruflichen und betrieblichen Aus- und Weiterbildung, der Fach-, Führungs- und Lehrkräftebildung im Gesundheitsbereich, der Diversität in Bildungsprozessen und der betrieblichen und schulischen Organisationsentwicklung. Das vorliegende Ergebnis zeugt von der hervorragenden Arbeit seitens der Studierenden. Die Handreichung wurde im Rahmen des Moduls Vertiefung Wirtschafts- und Sozialmanagement des 2. Semesters der Masterstudiengänge “M. Ed. Höheres Lehramt an Beruflichen Schulen – Pflege/Wirtschafts- und Sozialmanagement” und “Berufspädagogik – Gesundheit/Wirtschafts- und Sozialmanagement” des Instituts für Berufs- und Wirtschaftspädagogik an der Pädagogischen Hochschule Freiburg erstellt.

Ein besonderer Dank gilt: Florian Albert, Wiebke Clamer, Nino Fricker, Hannah Gaus, Jule Klemm, Chiara Laknai, Anna Rapp, Hanna Schaber, Angelika Schulte, Linda Temmes, Luisa Weingärtner, Elena Wilms und Celina Wenz.

i Die Handreichung wurde im Rahmen des Projekts LeKoK entwickelt, umfassend überarbeitet und als Transferprodukt frei zugänglich gemacht.



Prof. Dr. Stefanie Hiestand
Professur für Pflege- und Gesundheitswissenschaften und ihre Didaktiken



Sophie Kaiser M. A.
Akademische Mitarbeiterin
✉ Kontakt für Rückfragen
sophie.kaiser@ph-freiburg.de



Nadine Nothstein M. Sc.
Akademische Mitarbeiterin
✉ Kontakt für Rückfragen
nadine.nothstein@ph-freiburg.de



Wolfram Gießler BBA
Akademischer Mitarbeiter
✉ Kontakt für Rückfragen
wolfram.gießler@ph-freiburg.de

Kontakt

Pädagogische Hochschule Freiburg

Institut für Berufs- und Wirtschaftspädagogik
Fachbereich Berufliche Bildung für Gesundheit und
Nachhaltigkeit

Kunzenweg 21
79117 Freiburg
Tel. +49 761 682-760
www.ph-freiburg.de/ibw



Förderung

Das Projekt „LeKoK – Lern- und Kompetenzarchitektur Krankenhaus“ wird im Rahmen des Programms „Wandel der Arbeit sozialpartnerschaftlich gestalten“ durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und die Europäische Union über den Europäischen Sozialfonds Plus (ESF Plus) gefördert.

Gefördert durch:



Kofinanziert von der
Europäischen Union

Stand 13.10.2025

© 2025 by Hiestand, Stefanie; Kaiser, Sophie; Nothstein, Nadine; Gießler, Wolfram is licensed under CC BY-NC-ND 4.0. To view a copy of this license, visit <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

