

WAS TEAMS WIRKLICH BRAUCHEN:

Bedarfsanalysen als Grundstein für
Kompetenz- und Organisations-
entwicklung

Ute Mayer-Altenhofen – Städtisches Klinikum Karlsruhe

Teona Fröhn – Ortenau Klinikum

Kornelia Jenne – Ortenau Klinikum

Sophie Kaiser – PH Freiburg

Jennifer Dittrich – PH Freiburg

AGENDA

- **Warum braucht es Bedarfsanalysen?**
- **Wie wurden sie in den Projekten umgesetzt?**

Erfahrungsberichte der Lotsinnen
- **Was lässt sich daraus mitnehmen und übertragen?**
- **Wie können wir gemeinsam den Transfer gestalten?**

Diskussion

DIE BLINDEN UND DER ELEFANT



Bildquelle: <https://skulpturen.kulturräum.nrw/bonn/richard-horus-engels/blindenbrunnen.html>
Richard Horus Engels, Blindenbrunnen, 1983, Bonn Rheinaue

WARUM ES BEDARFSANALYSEN BRAUCHT

Krankenhäuser verändern sich unter hohem Druck. Das Lernen im Arbeitsalltag hält damit nicht Schritt.

Transformationsdruck

Reformen, demografischer Wandel und Digitalisierung verändern Aufgaben, Rollen und Zusammenarbeit fortlaufend.

Lernen bleibt fragmentiert

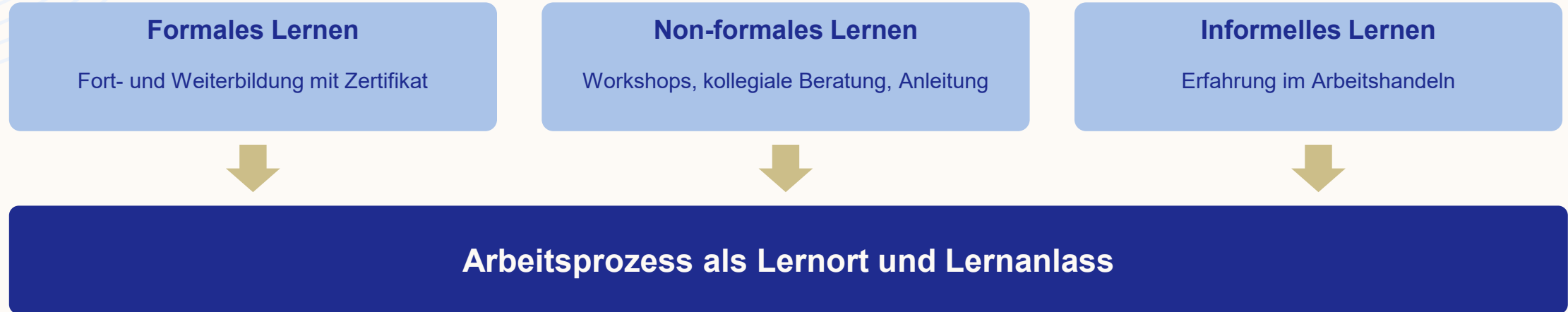
Gelernt wird situativ und berufsgruppenspezifisch, ohne Anbindung an die Entwicklung der Organisation.

Weiterbildung allein genügt nicht

Formale Formate erreichen einzelne Personen. Die Anforderungen entstehen in der multiprofessionellen Zusammenarbeit.

Bedarfsanalysen setzen dort an, wo Kompetenzanforderungen tatsächlich entstehen.

KOMPETENZEN ENTWICKELN SICH IM PROZESS DER ARBEIT



Kompetenz zeigt sich im Handeln

Sie entsteht in der Auseinandersetzung mit komplexen beruflichen Situationen und nicht durch lineare Wissensvermittlung.

Arnold & Schüssler 2001, Gillen 2013

Arbeit verbindet die Anforderungen

Fachliche, soziale und organisationale Anforderungen treffen im Versorgungsalltag unmittelbar zusammen.

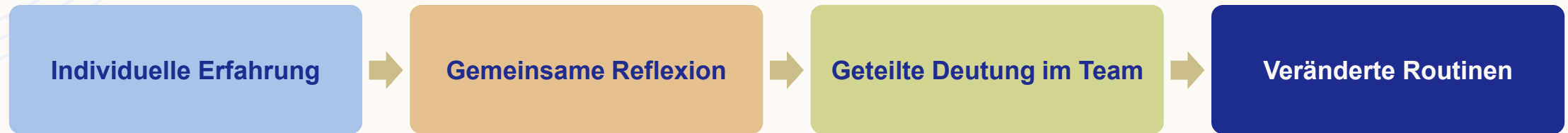
Dehnbostel 2024

Lernen ist gestaltbar

Handlungsspielraum, Rückmeldung und Zeit für Reflexion entscheiden darüber, ob Arbeit lernförderlich wirkt.

Meyer & Haunschild 2017

ERFAHRUNG WIRD ZU GETEILTEM WISSEN



Reflexion wirkt als Scharnier

Erst die gemeinsame Reflexion überführt individuelles Erfahrungswissen in kollektives und organisationales Wissen.

Baitsch 1996, Müller 2015

Organisationales Lernen hat eine eigene Qualität

Es zeigt sich in gemeinsamen Routinen, Deutungsmustern und Praktiken. Die Addition individueller Kompetenzen erzeugt es nicht.

Zinth 2010, Köster 2015, Hiestand 2017

Partizipation verbindet beide Seiten

Beteiligung schafft Lerngelegenheiten und eröffnet der Organisation Zugang zum Erfahrungswissen der Beschäftigten.

Hiestand 2020

VIER ENTWICKLUNGSEBENEN IM ZUSAMMENSPIEL



Die Ebenen wirken wechselseitig aufeinander. Beteiligung und die Fähigkeit, bestehende Routinen kritisch zu befragen, ziehen sich als Querschnitt durch alle Ebenen.

Teambedarfsanalysen arbeiten auf der Teamebene und wirken in alle anderen hinein.

WAS KÖNNEN BEDARFSANALYSEN BEITRAGEN?

Diagnose auf der richtigen Ebene

Sichtbar wird, was sich durch Qualifizierung lösen lässt und was veränderte Strukturen braucht.

Strukturelle Spannungen werden lesbar

Vermeintlich individuelle Kompetenzprobleme verweisen häufig auf Abläufe, Zuständigkeiten und Schnittstellen.

Kompetenz- und Organisationsentwicklung greifen ineinander

Lernprozesse bleiben nicht im Team, sondern wirken in Routinen und Entscheidungen zurück.

Reflexionsraum stärkt Selbstwirksamkeit

Auch belastende Erfahrungen werden gemeinsam bearbeitet. Das stärkt das Zutrauen in die eigene Handlungsfähigkeit.

WAS DARAUS FÜR DIE GESTALTUNG FOLGT

1

An realen Praxissituationen ansetzen

Ausgangspunkt sind Abläufe und Kooperationsprozesse aus dem Alltag des Teams.

2

Multiperspektivisch arbeiten

Unterschiedliche Berufsgruppen und Rollen bringen ihre Sicht auf dasselbe Problem ein.

3

Moderation qualifizieren

Lots:innen begleiten den Prozess und vermitteln zwischen Praxis und strategischer Ebene.

4

Anschluss an Entscheidungen sichern

Ergebnisse brauchen Entscheidungswege. Sonst bleibt Beteiligung folgenlos.

Partizipation entsteht nicht durch das Format allein. Sie braucht Zeit, qualifizierte Begleitung und reale Entscheidungsspielräume.

METHODE DER BEDARFSANALYSEN



- Durchführung als Workshopformat
 - 2 Termine á 90 Minuten
 - Abstand: 2-3 Wochen
- Moderation durch die Projektlots:innen
- Teilnehmende: Teams mit 5-20 Personen
- Dokumentation über digitale Tools (bspw. Miro)

BEDARFSANALYSE LEKOK

Das GrowthLab ist ein Workshopformat für Teams aller Berufsgruppen. Zwei Termine à 1,5 Stunden im Abstand von zwei bis drei Wochen, 5 bis 20 Teilnehmende, moderiert von internen Lots:innen.

Teil 1 – Bedarfe sichtbar machen

- 15 Min** Ziele, Ablauf und Stärken des Teams
- 30 Min** Prozessanalyse eines Arbeitsablaufs
- 30 Min** Entwicklungsbedarfe im Open Space ableiten
- 15 Min** Beobachtungsauftrag für den Alltag

Teil 2 – Lösungen entwickeln

- 10 Min** Rückblick und Ergänzung der Bedarfe
- 10 Min** Priorisierung mit Klebepunkten
- 60 Min** Lösungen auf Dokumentationsblättern
- 10 Min** Feedback und Follow-up-Termin

Die Entwicklungsbedarfe werden drei Ebenen zugeordnet

Individuell

Fähigkeiten und Kenntnisse, die eine Person braucht, um besser zu arbeiten.

Kollektiv

Fähigkeiten und Prozesse, die das Team braucht, um besser zusammenzuarbeiten.

Organisational

Strukturen und Ressourcen, die die gesamte Organisation braucht.

LEKOK BEDARFSANALYSE IN DER PRAXIS



Fotodokumentation aus einem GrowthLab im Projekt LeKoK

Schritt 1 – Das Team und seine Stärken

Ein multiprofessionelles Team bringt alle Berufsgruppen auf ein Board. Pflege, Medizinische Fachangestellte, Ärztlicher Dienst, Service, Therapeutische Dienste, Stationsleitung und Bundesfreiwilligendienst.

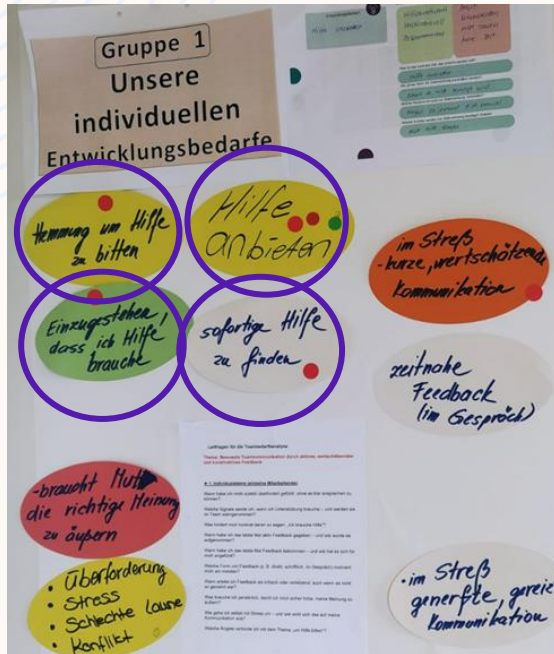
Diese Stärken benennt das Team

Offenheit, Wertschätzung, Hilfsbereitschaft, Zusammenhalt im Team, Kritikfähigkeit, gemeinsame Lösungsfindung, Ideenreichtum, Kooperation, Respekt, Humor und gemeinsames Lachen.

Erst danach werden die Herausforderungen im Arbeitsablauf gesammelt. Die Stärken bleiben während des gesamten Workshops sichtbar und tragen die weitere Arbeit.

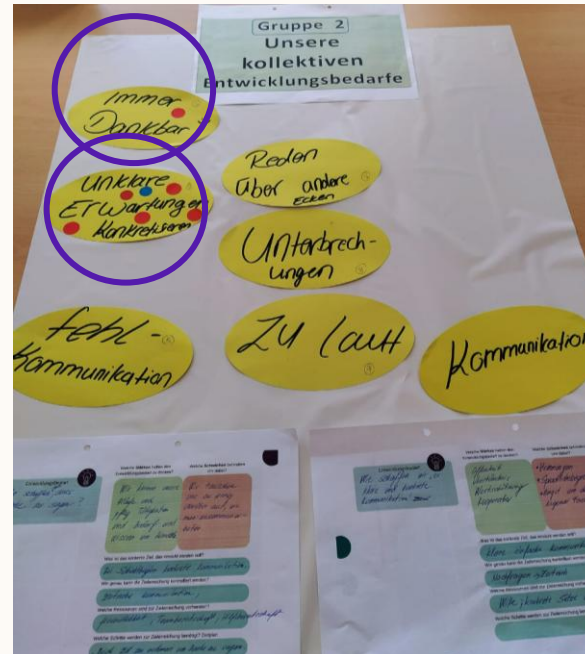
ERGEBNISSE AUF DREI EBENEN

13



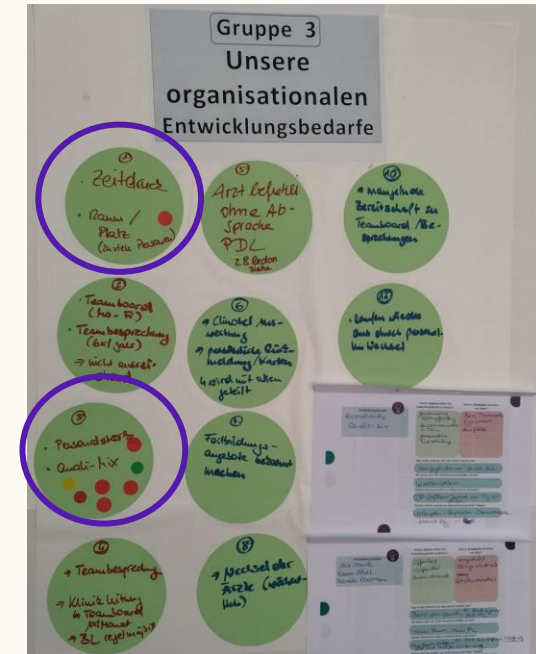
Individuell

- Eingestehen, dass man Hilfe braucht
- Hemmung um Hilfe zu bitten
- Hilfe anbieten
- Mut die eigene Meinung zu äußern
- Wertschätzend reden (auch) unter Stress
- Zeitnahe Feedback im Gespräch



Kollektiv

- Unklare Erwartungen konkretisieren
- Dankbarkeit zeigen
- Lautstärke und Fehlkommunikation
- Unterbrechungen im Gespräch
- Übereinander statt miteinander reden



Organisational

- Zeitdruck
- Zu viele Personen in einem Raum/ Platz
- Personalstärke/ Quali-Mix
- Teambesprechungen reichen nicht aus
- Fortbildungsangebote bekannt machen
- Anordnungen ohne Absprache

Die Bedarfe dieses Teams liegen in der Kommunikation und in den Rahmenbedingungen, nicht im Fachwissen der Einzelnen.

Teambedarfsanalyse – Vorher–Nachher

14

Thema: Bewusste Teamkommunikation durch aktives, wertschätzendes und konstruktives Feedback

Thema	Vor der Teambedarfsanalyse Skala 1=niedrig → 10=hoch	Nach der Teambedarfsanalyse Skala 1=niedrig → 10=hoch	Ergebnis konkrete Beispiele aus der Praxis und positive Wirkung/ Entwicklung
Eingestehen, dass man Hilfe braucht und Hilfe anfordern	Früher schwierig, Zurückhaltung, Hemmungen (Skala 5)	Jetzt selbstverständlich, sehr hoch (Skala 10)	Mitarbeitende erkennen, dass sie Hilfe benötigen, und fordern diese aktiv an → weniger Überforderung im Alltag
Hilfe anbieten	Wenig aktiv	Selbstverständlich	Hilfe wird aktiv angeboten → gegenseitige Unterstützung im Team
Hilfe ist nicht sofort möglich ...	Früher Frust	Jetzt Verständnis	„Es geht gerade nicht“ wird akzeptiert → weniger Konflikte
Unklare Erwartungen konkret und gezielt formulieren	Früher unklar oder gar nicht (Skala 4–5)	Jetzt konkret und direkt (Skala 9 : viel, viel besser!)	„Kannst du mir für ein paar Minuten helfen?“ → nach konkreter Anfrage wird sofort abgestimmt → schnelle Entlastung im Alltag, weniger Missverständnisse
Kommunikationskultur, Dankbarkeit und Wertschätzung	Negative Kommunikation im Vordergrund (Skala 3–4)	Positive Kommunikation Skala 9 („ganz Happy!“)	Dankbarkeit aussprechen: „Danke, dass du mir heute geholfen hast“ → stärkt den Zusammenhalt und trägt zu einer besseren Stimmung im Team bei
Zeitdruck / Raumbedarf / Platzmangel und hohe Lautstärke	In einem Raum: Zu viele Personen, Unruhe, Enge, unterschiedliche Tätigkeiten und parallele Kommunikation → Lärmbelastung, schwierige Übersicht	Räumliche und organisatorische Entzerrung: • vorhandene Räume multifunktional genutzt • Quali-Mix und Tätigkeiten zeitlich besser verteilt • bewusster Umgang mit der Lärmbelastung	- Nutzung Materialraum + Visitenwagen/PC für Dokumentation, - Nutzung Infusionszimmer auch für Aufnahmeprozesse, - Quali-Mix im Dienstplan angepasst → stabilere Abläufe, trotz Mehraufwand - Austausch mit Arbeitssicherheit und Impuls aus Lernwerkstatt → Prüfung einer möglichen Anschaffung einer „Lärmampel“ - mehr Ruhe, Konzentration, Entlastung und Zeitgewinn „Wohltat“, „wie Tag und Nacht“
Teamdynamik	„Wer ist schuld?“	„Was läuft gerade gut/schlecht?“ Fokus auf Prozesse	Das Team analysiert besser und bewusster → lösungsorientierteres Arbeiten → höhere Beteiligung im Team
Umgang mit Veränderungen	Widerstand	mehr Akzeptanz und weniger Reibung erleben	Bedenken zulassen → Perspektiven austauschen → Veränderung gemeinsam einordnen → Handlungsmöglichkeiten erkennen
Prioritäten setzen Umgang mit Engpässen	Prio-Liste vorhanden, aber veraltet und wenig genutzt	Prio-Liste aktualisiert - Klare Prozessgestaltung/Handlung	Ampelsystem (rot/gelb/grün) → klare Orientierung und Handlungssicherheit Was ist akut, was kann warten → Entlastung
Bezug zur Teambedarfsanalyse	---	Ergebnisse der Teambedarfsanalyse werden aktiv genutzt und weiterentwickelt	„Wir haben gemeinsam vereinbart...“ → Verbindlichkeit, Sicherheit im Handeln - Visualisierte Inhalte/Ergebnisse/Schnittstellen → Orientierung im Alltag - Interdisziplinäre Prozessgestaltung - Prozessbeteiligten sind aktiv eingebunden - Schüler:innen und Praktikant:innen fragen nach → Nachhaltigkeit

HERAUSFORDERUNGEN BEI DER BEGLEITUNG

Beteiligung oder Mitentscheidung

»Warum fragt ihr uns, wenn alles schon entschieden ist?«

Den tatsächlichen Gestaltungsspielraum von Beginn an transparent machen.

Stille im Team ist keine Zustimmung

»Die anderen haben eigentlich schon alles gesagt.«

Schriftliche und kleinteilige Formate einsetzen, Fragen gezielt an unterschiedliche Personen richten.

Das Team spricht über Symptome

»Wir haben einfach zu wenig Zeit.«

Mit systemischen Fragen arbeiten, Muster benennen und Problem von Ursache unterscheiden.

Der Workshop wird zur Beschwerderunde

»Das haben wir schon hundertmal angesprochen.«

Beschwerden sichtbar sammeln, dann zwischen beeinflussbaren und nicht beeinflussbaren Themen unterscheiden.

Gefragt sind Moderation, systemisches Denken, Rollenklarheit und Vertrauensaufbau.

LOTSINNEN IM INTERVIEW

Haben Sie weitere Fragen?

FRAGEN AN DIE LOTS:INNEN AUS LEKOK

Leitfragen für das Gespräch

- 1 Wie sind Sie in die Rolle der Lotsin hineingewachsen?
- 2 Wie haben die Teams auf das GrowthLab reagiert?
- 3 Was hat sich seit der Bedarfsanalyse auf den Stationen verändert?
- 4 Was brauchen Sie, damit die Ergebnisse weiterwirken?

Stimmen aus den Interviews

»Die Teams waren einfach dankbar dafür, dass sie die Möglichkeit hatten, über sich selber mal wieder zu reflektieren.«

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

»Ich finde es schön, dass ich wieder mehr in einer lernenden und aber auch gestaltenden Rolle bin.«

BEDARFSANALYSE NAPIK

Die partizipative Bedarfsanalyse ist ein Workshopformat für Pflegeteams. Zwei Termine à 1,5 Stunden im Abstand von zwei bis drei Wochen.



Pflegeperson und -team

Patient:innen und Bezugspersonen

Organisationale Rahmenbedingungen

- **Herausforderung:** Wie äußert sich das Problem?

- **Stärken:** Wie gehen wir derzeit damit um, und was hilft uns dabei?

Workshop1

Workshop 2

- **Vision:** Was wird anders sein?
- **Bedarf:** Was benötigen wir dafür?



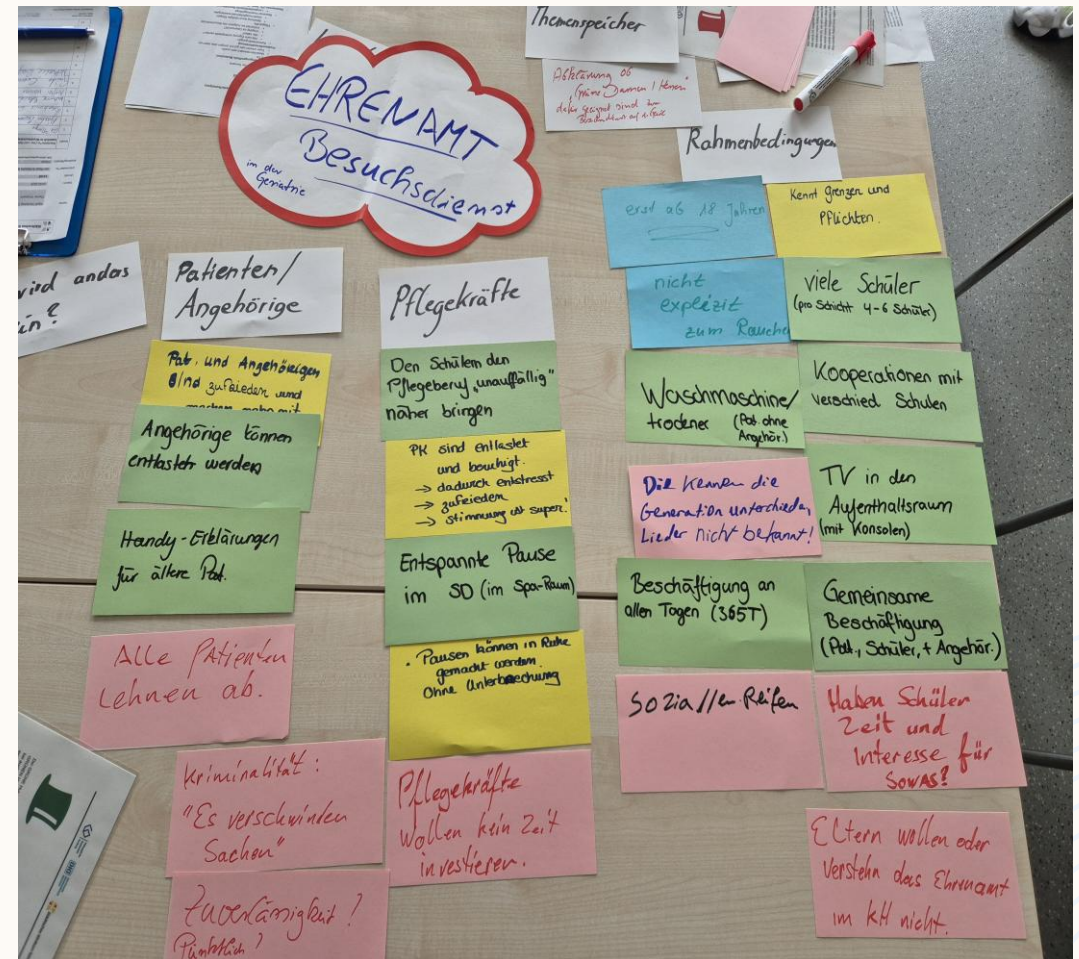
- *Strukturierung der Ergebnisse*
- *Resonanz der Kern-Visionen*
- *Rolle der Leitungen*

Analyse-Workshops

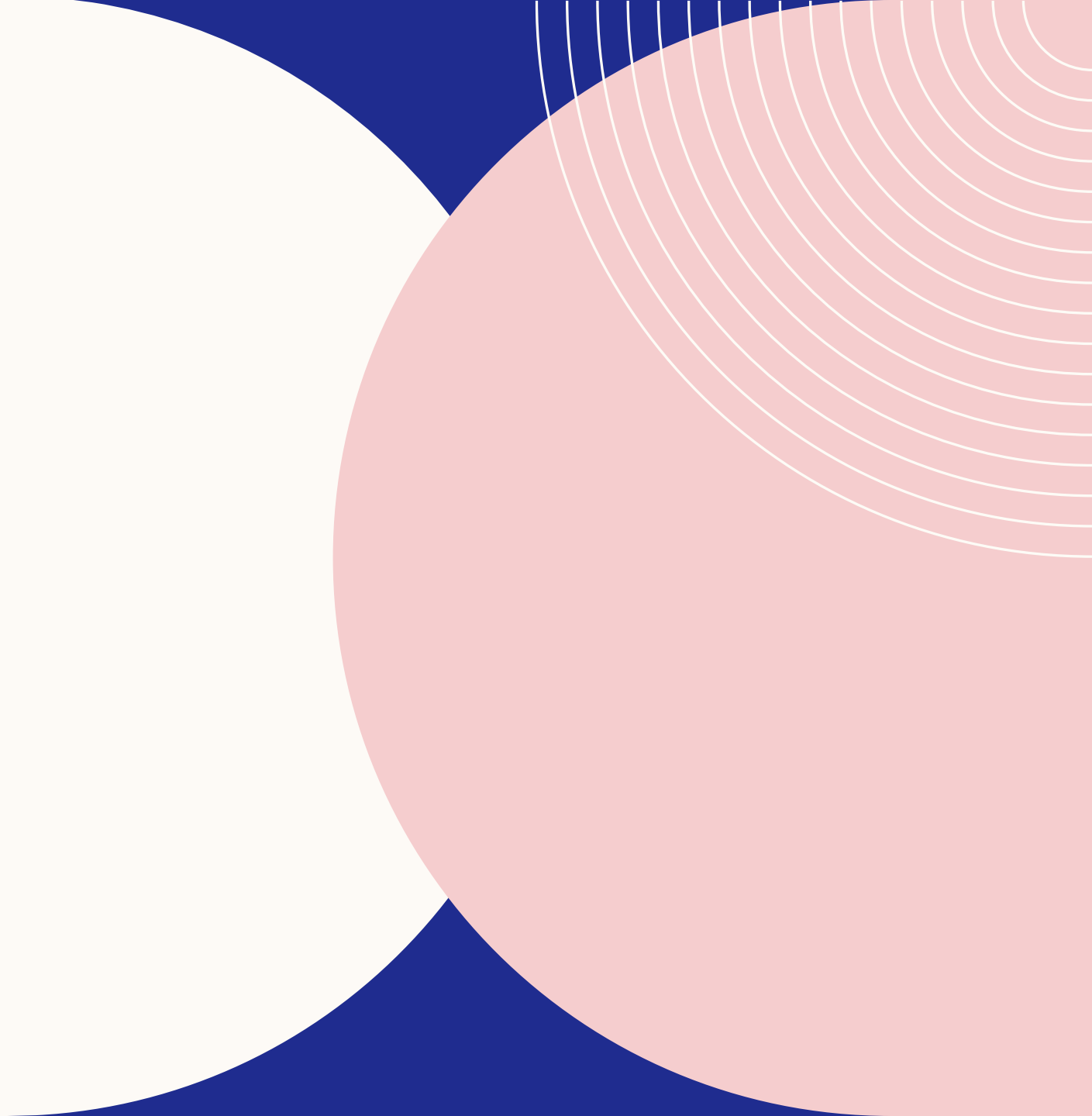


Lern- und Experimentier-
raum

WORKSHOP AM BEISPIEL EHRENAMT



LOTSINNEN IM INTERVIEW



FRAGEN AN DIE LOTS:INNEN AUS NAPIK

Leitfragen für das Gespräch

- 1 Was hat Ihnen geholfen, vom schnellen Handeln ins reflektierte Handeln zu kommen?
- 2 Wie gehen Sie mit Skepsis und Widerstand im Team um?
- 3 Wie gelingt die Vermittlung zwischen Team und Leitung?
- 4 Was braucht es, damit die Experimentierräume im Alltag Bestand haben?

Stimmen aus der Reflexionsrunde

»Lotsen sind das Bindeglied zwischen dem Team und den Leitungen.«

»Durch die Lotsenrolle kam Entschleunigung und ein Step-by-Step ins Handeln. Es braucht zeitliche Freiräume zum Nachdenken.«

»Man lässt vielleicht von seinen Scheuklappen ab und bekommt ein bisschen mehr Weitblick.«

FAZIT UND TRANSFER

WAS DIE BEDARFSANALYSEN GEZEIGT HABEN

Verbindlichkeit entsteht durch Zeit, Freistellung und Dokumentation

Partizipation braucht feste Zeiten im Dienstplan statt „On-Top“-Aktivismus, eine Entschleunigung und schrittweises Vorgehen sowie eine verbindliche Bestimmung der Visionen, Schritte und Termine.

Reflexion braucht einen geschützten Rahmen

Erst der gemeinsame Raum macht Erfahrungswissen besprechbar und für die Organisation nutzbar.

Betroffene werden zu Beteiligten durch echte Partizipation

Veränderungen gelingen, wenn Betroffene zu Gestaltern werden. Partizipation ist kein einmaliges Event, sondern die systematische Einbindung auf Augenhöhe.

Wirkung entsteht erst mit Anschluss an Entscheidungen

Ohne Entscheidungswege bleibt Beteiligung folgenlos und Enttäuschung wahrscheinlich.

Die Befunde bestätigen die Einordnung vom Anfang. Der Bedarf entsteht in der Zusammenarbeit und verlangt Antworten auf mehreren Ebenen.

ZWEI PROJEKTE, EIN INNOVATIONSANSATZ: TRANSFORMATION BEGINNT IM ALLTAG

Herausforderungen

- Zeitressourcen
- Erwartungsmanagement
- Transfer in konkrete Maßnahmen
- Rollendiffusion
- *Wer übernimmt die Moderation und Dokumentation?*

**Übertragbar ist
das Vorgehen,
nicht das
Ergebnis. Jedes
Team arbeitet an
seinen eigenen
Bedarfen.**

Strukturierte
Multiperspektivität
wirkt

Betroffene zu
Beteiligten machen

Ausgangspunkt
Krankenhausalltag

Arbeit als
Gestaltungsfeld
begreifen

Reflexionsrahmen
als Schlüssel

BEZUG ZU DIESER TAGUNG

Mi 14:00

Lernen im Prozess der Arbeit

Der Vortrag von Prof. Dehnbostel vertieft die Grundlage unserer Einordnung.

Mi 16:15

Lernen, was trägt

Organisationsethische Perspektiven zur Frage, woran sich Veränderung messen lässt.

Do 09:15

Lernwerkstätten und Experimentierräume

Die Speaker Corner zeigt, was aus den Bedarfen der Teams geworden ist.

Do 11:30

Strukturprobleme und Reformrhetorik

Der Vortrag von Prof. Hasseler nimmt die Grenzen in den Blick, die wir benannt haben.

Do 12:15

Transfer und Zukunft

Die Abschlussdiskussion führt die Frage weiter, wie Beteiligung Anschluss an Entscheidungen findet.

Unsere Bedarfsanalysen liefern das Material, mit dem diese Beiträge arbeiten.

HERZLICHEN DANK FÜR IHRE AUFMERKSAMKEIT – LASSEN SIE UNS GEMEINSAM DEN TRANSFER GESTALTEN!

Welche Fragen haben Sie zu unserem Einblick in
die Bedarfsanalysen?

Welche Anregungen möchten Sie uns mitgeben?

