Keller Unternehmensberatung begleitet und fördert Gesundheitsinstitutionen für nachhaltige Strukturen

Coaching, Teamentwicklung und Sparringpartner für die Organisationsentwicklung

Menschen zu motivieren, zu fördern und gut funktionierende, nachhaltig stabile Teams zu formen, ist erfahrungsgemäss eine sehr schwierige Aufgabe. Zu recht investieren weitsichtige Unternehmensleitungen Zeit und Mittel dafür. Oft erweist sich dabei ein neutraler Blick von aussen als zielführend. Unabhängigkeit und Erfahrungen aus zahlreichen Projekten sind hilfreich. «clinicum» sprach darüber mit Fachleuten von der Keller Unternehmensberatung AG.

«Business Coaching ist ein zentraler Hebel für die Organisationsentwicklung und die nachhaltige Leistungssteigerung von Unternehmen. Insbesondere auf Kader-Ebene bietet es Unternehmen einen klaren Mehrwert, indem es Führungskräfte beim Ankommen, Stabilisieren und in ihrer Rolle als Entscheiderinnen und Entscheider wirkungsvoll unterstützt», erläutert Florian Koch, Berater mit Fokus Langzeitpflege. «Das ist gerade in der aktuellen Phase von Fachkräftemangel, häufig hohen Fluktuationsraten und Kostendruck enorm wichtig. Hier gilt es, Instabilitäten zu vermeiden. Führungskräfte sollen Vorbilder sein und es als strategische Aufgabe sehen, eine erstklassige Unternehmenskultur zu entwickeln und zu pflegen. Ausserdem sind es vor allem sie, die Visionen und Strategien initiieren und ihre Mitarbeitenden motivieren, an der Organisationsentwicklung kräftig mitzuarbeiten und sie gemeinsam und zielstrebig mit ihnen umzusetzen.»

Prozessorientierte Beratung

Business Coaching ist also eine prozessorientierte Beratungsform, die sich auf berufliche Themen fokussiert und Führungskräfte sowie

Teams dabei unterstützt, ihre Stärken und Fähigkeiten zu erkennen und gezielt weiterzuentwickeln. Im Unterschied zu klassischen Beratungs- oder Trainingsformaten steht beim Coaching die individuelle Entwicklung im Mittelpunkt: Coaches begleiten ihre Coachees auf dem Weg zu eigenen, nachhaltigen Lösungen statt vorgefertigte Ratschläge zu erteilen. In der Organisationsentwicklung wird Business Coaching gezielt eingesetzt, um Veränderungsprozesse zu begleiten, Führungskompetenzen zu stärken und die Anpassungsfähigkeit einer Organisation zu erhöhen.

Typische Elemente während dieses Prozesses sind die Begleitung von Change-Prozessen und Restrukturierungen, die Entwicklung von Führungspersönlichkeiten und Teams, die Förderung von Kommunikations- und Konfliktfähigkeit sowie die Unterstützung bei der Übernahme neuer Rollen oder Aufgaben. Stefanie Sager, Beraterin mit Fokus Pflege (Spitex, stationäre Langzeit), bringt es auf den Punkt: «Durch die individuelle Ausrichtung auf die Bedürfnisse der Organisation und der Führungskräfte trägt Business Coaching dazu bei, Widerstände abzubauen, Potenziale zu entfalten und die gesamte Organisation zukunftsfähiger und resilienter zu entwickeln.»

Business Coaching auf Kader-Ebene als Erfolgsfaktor

Gerade auf Kader-Ebene ist Business Coaching weit mehr als ein Entwicklungstool – es bietet den Führungskräften einen geschützten Raum für Reflexion und Weiterentwicklung. Externe Coaches agieren auf Augenhöhe, die unabhängig von internen Strukturen agieren und so eine neutrale Perspektive einbringen.

«Führungskräfte stehen oft vor komplexen Herausforderungen, für die es keine einfachen Lösungen gibt. Ein externer Coach unterstützt dabei, die eigene Rolle zu reflektieren, blinde Flecken zu erkennen und neue Handlungsoptionen zu entwickeln. Dieser Blick von aussen ist wichtig, um das Optimierungspotenzial zu erkennen und neue Perspektiven zu öffnen», unterstreicht Florian Koch.

Business Coaching ist eine wirkungsvolle Massnahme zur Unterstützung der Organisationsentwicklung und bietet vor allem auf Kader-Ebene einen echten Mehrwert. Es fördert nicht nur die individuelle Entwicklung von Führungskräften, sondern trägt auch dazu bei, die Organisation als Ganzes widerstandsfähiger und erfolgreicher aufzustellen. In einer zunehmend komplexen Arbeitswelt ist Business Coaching damit ein unverzichtbares Instrument für Unternehmen, die ihre Führungskräfte stärken und nachhaltige Entwicklung unterstützen wollen.

Stefanie Sager und Florian Koch, Keller Unternehmensberatung AG, weisen viel Erfahrung als Sparringpartner für Führungspersonen, in der Team- und Organisationsentwicklung auf.

Dieses Ziel zu erreichen, ist eine echte Herausforderung. Florian Koch erzählt aus seiner langjährigen Erfahrung: «Ganz wichtig ist es, wertneutral und offen, aber gleichzeitig auch mit einer forschenden neugierigen Haltung an die Aufgabe heranzutreten. Der persönliche Kontakt erfordert naturgemäss viel Fingerspitzengefühl und Empathie, damit auf der Basis gegenseitigen Vertrauens nachhaltige Lösungen Schritt für Schritt entwickelt werden können. Bewährte Fragetechniken helfen dabei, eine Visualisierung von Problemen und Chancen – so wie eine Landkarte – zu erstellen. Neben der sachlichen Seite ist auch die emotionale Ebene sehr wichtig. Gelingt es, beide Elemente sorgfältig zu analysieren, kann frische Energie geweckt werden.»

Coaching oder Sparring?

Während ein Coach den Fokus auf eine prozessbezogene Begleitung mit gezielten Fragen setzt, wirkt ein Sparringpartner als kritischer Diskussionspartner und Impulsgeber, durchaus auch mit fachlichem Input. Es ist daher sehr wichtig

zu unterscheiden, was die Person oder Organisation sucht. Im Sparring soll eine direkte Spiegelung möglich sein, wenn passend durchaus auch etwas provozierend im positiven Sinne um das Gegenüber herauszufordern. Im Coaching hingegen sollte es ein offener, erkundender Prozess sein, in welchem der Coach seine eigenen Tipps oder Fachlichkeit zurückhalten sollte.

«Als Beraterinnen und Berater mit langjähriger Erfahrung, Branchen und Fachkenntnissen bewegen wir uns typischerweise mehr im Bereich des Sparrings», erklärt Stefanie Sager. «Dabei sollen Erfahrungen eingebracht und Ideen hinterfragt werden. Im Coaching hingegen will die Organisation oder Person ihren Weg selbst finden, geleitet durch zielgerichtete Fragen. Die Rolle – Coach oder Sparringpartner – ist damit mit dem Kunden klar abzustimmen und strikte zu regeln wie auch laufend gemeinsam zu reflektieren.»

Bei der Keller Unternehmensberatung AG ist Auslöser für Coaching oder Sparring in vielen Fällen der Abschluss eines Interimsmandats,. Hier erarbeiten die Beraterinnen und Berater von Keller sowohl eine Analyse wie auch einen Wissenstransfer, wenn eine Nachfolgerin oder ein Nachfolger gefunden worden ist. Die Begleitung erfolgt daraufhin als nahtloser Übergang, um die anspruchsvolle Aufgabe, um die neue Führungsposition optimal bei Ihrem Start unterstützen zu können. Weitere Coachings oder Sparrings ergeben sich aus Organisationsanalysen, in welchen Entwicklungspotenziale eruiert wurden und die so niederschwellig begleitet werden dürfen.

Starke Persönlichkeiten prägen starke Teams

In der heutigen dynamischen Arbeitswelt sind neben weitsichtigen Führungspersonen gut funktionierendes Team von zentraler Bedeutung für den Unternehmenserfolg. Insbesondere im Gesundheitswesen, wo besondere Herausforderungen bestehen, trägt ein beständiges und effizientes Team massgeblich zur Zufriedenheit der Mitarbeitenden bei. – Doch wie entwickelt man ein effektives Team in einem Umfeld, das von Schichtarbeit, unterschiedlichen Qualifikationsniveaus und der Einbindung von Temporärpersonal geprägt ist?

«Klare Ziele, die es zu erreichen gilt, sind folgende», erklärt Stefanie Sager. «Eine erfolgreiche Teamentwicklung verbessert die Kommunikation innerhalb des Teams, löst Konflikte, nutzt die individuellen Stärken der Teammitglieder, etabliert gemeinsame Ziele und Visionen, steigert die Produktivität, fördert die Zufriedenheit und schafft Konstanz und Stabilität. Analog dem Coaching steht auch hier die Befähigung im Vordergrund: Je stärker das Team involviert ist und selbst für sich passende Lösungen findet, umso mehr werden diese mitgetragen.

Um die vorhandenen Stärken zu finden und in die Teamentwicklung zu integrieren, ist oft viel Diplomatie vonnöten. Auf diese Weise unsere Aussensicht einzubringen, ist eine besonders schöne Aufgabe, die mich immer wieder selber motiviert. Wenn es gelingt, dass sich die Teammitglieder wohl fühlen, sich öffnen und besser miteinander kommunizieren, ist schon viel gewonnen. Während dieses Prozesses, der einige Monate dauern kann, sind regelmässig Rückmeldungen wertvoll. Das Ziel dabei ist, dass Hindernisse abgebaut, persönliche Kompetenzen eingebracht und unter aktiver Beteiligung aller ein starkes Team aufgebaut wird, das sich im Anschluss an unsere Begleitung laufend selber dynamisch weiterentwickelt.»

Die Phasen der Teamentwicklung

Ein Team durchläuft dabei verschiedene Phasen und Entwicklungsniveaus. Wichtig ist, dass das Team dort abgeholt wird, wo es steht, und die entsprechenden Massnahmen zur Teamentwicklung individuell angepasst werden. Dabei sollte der Einfluss der temporären Mitarbeitenden auf die Teamdynmaik nicht unterschätzt werden. Jede Veränderung in der Teamkonstellation wirkt sich aus, auch auf die weitere Teamentwicklung. Dies bedeutet einen erhöhten Aufwand für die Führungspersonen, da in jeder Phase unterschiedliche Führungsinterventionen erforderlich sind.

Organisationsentwicklung hat viele Facetten

Die Beratung und Begleitung kann diverse Aspekte umfassen:

- **Führungs- und Organisationsberatung:** Überprüfung von Aufbau- und Ablauforganisation, Organisations- und Effizienzanalysen. Erarbeitung von Leitbildern, Werteverständnissen und Standards. In der Umsetzung unterstützen je nach Ausgangslage und Bedarf individuelles Coaching oder Sparring, Teamentwicklungs-Massnahmen, bspw. in Workshops.
- **Aufbauorganisation:** Beratung bei der Neugestaltung der Aufbauorganisation des Unternehmens oder einzelner Bereiche: Reorganisation der Führungsverantwortung; Beurteilung Zuständigkeiten, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten; Erarbeitung von Funktionendiagrammen und Stellenbeschreibungen; Unterstützung bei der Evaluation von Führungskräften
- **Ablauforganisation und Prozessoptimierung:** Dabei geht es um die Analyse von Prozessen/Abläufen zur Erkennung von Schwachstellen und Ineffizienzen und die Beratung und Unterstützung bei der Neugestaltung der Ablauforganisation: Leitung von Projekten zur Realisierung von schlanken (LEAN) Prozessen, Beratung bei Konzeption und Aufbau des Prozessmanagements, Umsetzung von kontinuierlichen Verbesserungsprozessen im agilen Umfeld.
- **Ressourcenoptimierung Personal:** Erarbeitung von Personalbedarfsberechnungen, Analyse von Stellenplänen in allen Berufsgruppen, Benchmarking
- **Projektmanagement:** Projektleitung bei der Durchführung von Organisationsprojekten; Leitung von Projektgruppen; Kosten-, Termin- und Leistungsüberwachung
- **Coaching oder Sparring:** Begleitung von Führungskräften abgestimmt auf die individuellen Bedürfnisse und Herausforderungen.
- **Management auf Zeit, ad interim-Einsatz:** Befristete Führungsverantwortung für den Gesamtbetrieb oder einzelne Bereiche

So entstehen schlagkräftige Teams

Es gibt zahlreiche Methoden zur Teamentwicklung. Workshops können dabei viel bewirken. Unterschiedliche Qualifikationslevel können zusammengebracht und das Team dort abgeholt werden, wo es aktuell steht. Workshops fördern den Teamzusammenhalt und eine offene Kommunikation und bieten die Möglichkeit, gemeinsam starke Strukturen für die Zukunft zu erarbeiten. Gerade im Gesundheitswesen, wo Schichtarbeit unvermeidbar ist, ist es essenziell, das gesamte Team regelmässig ausserhalb regulärer Teamsitzungen zusammenzubringen. Bei den zahlreichen Workshopmethoden ist es wichtig, die Methode auf das Ziel des Workshops abzustimmen.

Des Weiteren sind Beziehungs- und Rollenklärungen, die Erarbeitung und Implementierung von Teamwerten und -prinzipien, das Fördern von Routinen, Coaching, der Aufbau und die Förderung von Vertrauen, das Festlegen von Aufgabengebieten und die Pflege von Ritualen notwendig. Es gibt viele verschiedene Massnahmen, um die Teamentwicklung zu begleiten. Diese sollten gut durchdacht und individuell angepasst werden. Führungspersonen sollten sich der Phasen der Teamentwicklung bewusst sein und die Interventionen entsprechend anpassen.

Erfolgsfaktoren für die Teamentwicklung

Ein erfolgreiches Team zeichnet sich durch mehrere Faktoren aus. Übergeordnet entscheidend sind Vision, Ziele und Werte: Das Team sollte klare Ziele und vor allem eine gemeinsame Vision haben. Gemeinsam definierte Werte, wie die Zusammenarbeit gestaltet wird, sollten benannt werden. – Im täglichen Austausch sind klare Regeln und Strukturen wichtig:

- **Kommunikation:** Eine offene und ehrliche Kommunikation fördert das Vertrauen.
- **Rollenverteilung:** Jedes Teammitglied sollte eine klare Rolle und Verantwortung haben, die seinen Stärken entspricht.
- **Konfliktmanagement:** Konflikte sollten frühzeitig erkannt und angesprochen werden und das Team soll lernen, wie man mit Konflikten umgeht
- **Feedback-Kultur:** Regelmässiges Feedback trägt dazu bei, sich kontinuierlich zu verbessern.

Teamentwicklung ist ein fortlaufender Prozess, der Zeit, Geduld, Engagement und Erfahrung benötigt. Ebenso die Bereitschaft, neues zu lernen und sich anzupassen. Mit dem richtigen Vorgehen ist die Teamentwicklung kein Zufall mehr.

Weitere Informationen

www.keller-beratung.ch

QR700035941

We pioneer breakthroughs in healthcare.

For everyone. Everywhere. Sustainably.

Bei Siemens Healthineers leisten wir Pionierarbeit im Gesundheitswesen. Für jeden Menschen. Überall. Nachhaltig. Als eines der führenden Medizintechnikunternehmen setzen wir uns ein für eine Welt, in der bahnbrechende Entwicklungen im Gesundheitswesen neue Möglichkeiten schaffen – mit den geringstmöglichen Auswirkungen auf unseren Planeten. Indem wir kontinuierlich Neuerungen auf den Markt bringen, unterstützen wir medizinisches Fachpersonal mit Innovationen für eine personalisierte Versorgung, Konzepten zur Steigerung von Qualität und Produktivität und bei der Neugestaltung der Gesundheitsversorgung.

siemens-healthineers.ch

SIEMENS Healthineers