

# Der Einfluss relevanter Motivationskonzepte auf den Führungserfolg

---

Personalführung und -Entwicklung Nanodegree

Esther Reinert

26.09.2021

Betreuungsnummer 8126929

PER 26

Assignment



<https://www.akad.de/>

## Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung.....	1
1.1 Problemstellung .....	2
1.2 Zielsetzung.....	3
1.3 Aufbau .....	3
2. Grundlagen.....	4
2.1 Motivation.....	4
2.2 Führung .....	4
3. Motivation und Führungserfolg: der Beitrag von Inhalts-, Prozess- und Teamtheorien .....	6
3.1 Inhalts- und Prozesstheorien.....	6
3.2 Teamtheorien .....	8
4. Handlungsempfehlungen .....	9
4.1 Teamrollen im Pool Study Nurses .....	9
4.2 Führungsverhalten im Pool Study Nurses .....	9
5. Fazit und Ausblick.....	12
5.1 Fazit .....	12
5.2 Ausblick .....	12
Literaturverzeichnis.....	13
Online Quellen zuletzt verfügbar am 23.08.2021 .....	14
Tabellenverzeichnis.....	14

## 1. Einleitung

„Die Zufriedenheit der Beschäftigten ist mitentscheidend für den Erfolg des Universitätsklinikums Bonn (UKB)“ heißt es im Leitbild<sup>1</sup>. Unternehmen und Mitarbeitende stehen zukünftig vor wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Herausforderungen. Durch fortschreitende Privatisierung und Veränderung von Strukturen sind auch Krankenhäuser von den zunehmenden Veränderungen betroffen. Der Druck der Globalisierung und Digitalisierung, das Verschwimmen der Grenzen zwischen Privat- und Berufsleben, insbesondere in der Covid-19-Pandemie durch den vermehrten Einsatz von Home Office, und immer höherer Leistungsdruck betreffen mittlerweile viele Menschen. Daher soll sich in diesem Assignment mit der Frage auseinandergesetzt werden, welche Motivationsmöglichkeiten sowohl zu Arbeitszufriedenheit der Mitarbeitenden als auch zu Führungserfolg führen können anhand des konkreten Beispiels eines kleinen Teams in der klinischen Forschung.

Der Pool Study Nurses (PSN) besteht seit 2008. Das UKB nutzt bis heute die Expertise von gut ausgebildeten, motivierten Mitarbeitenden im Gesundheitsbereich zur Betreuung von drittmittelfinanzierten klinischen Studien - mit Erfolg<sup>2</sup>. Zurzeit betreuen 30 Study Nurses in diesem Team Medikamentenstudien in diversen Kliniken des Campus.

Um ein neues Arzneimittel zu entwickeln, bedarf es einer guten Idee und Geduld: Im Durchschnitt vergehen mehr als 13 Jahre, bis ein Medikament marktreif ist und zugelassen wird. Zentrale Stationen im Zulassungsprozess sind präklinische sowie klinische Studien.<sup>3</sup> Arzneimittel, Medizinprodukte oder medizinische Behandlungsformen werden in klinischen Studien auf ihre Wirksamkeit und Sicherheit überprüft. Bei guten Ergebnissen kann danach die Zulassung des Produktes beantragt werden.<sup>4</sup> In allen Bereichen der Vorbereitung und Durchführung klinischer Studien sind die Study Nurses des Pools tätig, bis die Zulassung beantragt werden kann und bringen so ihre Expertise und Erfahrung ein.

---

<sup>1</sup> [https://www.ukbonn.de/site/assets/files/7090/ukb\\_leitbild\\_2011.pdf](https://www.ukbonn.de/site/assets/files/7090/ukb_leitbild_2011.pdf) (S. 6) online am 23.08.21

<sup>2</sup> <https://www.ukbonn.de/site/assets/files/9208/handbuch-pool-study-nurses.pdf> online 23.08.21

<sup>3</sup> [https://www.vfa-patientenportal.de/arzneimittel/entwicklung-und-forschung?utm\\_source=bing&utm\\_medium=cpc&utm\\_campaign=Arzneimittel&utm\\_term=Teilnahme%20klinische%20Studie&utm\\_content=Entwicklung%20%26%20Forschung](https://www.vfa-patientenportal.de/arzneimittel/entwicklung-und-forschung?utm_source=bing&utm_medium=cpc&utm_campaign=Arzneimittel&utm_term=Teilnahme%20klinische%20Studie&utm_content=Entwicklung%20%26%20Forschung) online 23.08.21

<sup>4</sup> [https://www.vfa-patientenportal.de/service/glossar/begriffe/\\_IK#klinische-studien1](https://www.vfa-patientenportal.de/service/glossar/begriffe/_IK#klinische-studien1) online 23.08.21

Mit zunehmender Beschleunigung auch des Arbeitslebens wird es sowohl für die Führungskräfte als auch für Mitarbeitende umso wichtiger, sich flexibel<sup>5</sup> den Situationsänderungen anzupassen. Im PSN sind derzeit Kolleginnen im Alter von 28 bis 60 Jahren beschäftigt. Zwei Drittel der Kolleginnen sind examinierte Krankenschwestern, die anderen sind Medizinische Fachangestellte, Laborantinnen oder Technische Assistentinnen ein Drittel davon verfügt über einen Grad der Behinderung. Schon allein auf dieser Grundlage bringen die Mitarbeitenden des PSN, die durch eine Weiterbildung die Zusatzqualifikation zur Study Nurse erworben haben, unterschiedliche Voraussetzungen und individuell unterschiedliches Wissen zur Bewältigung der jeweiligen Aufgabe mit. Gerade die Mitarbeitenden mit gesundheitlichen Einschränkungen benötigen einen auf ihre individuelle Situation zugeschnittenen Arbeitsplatz und ein spezielles Aufgabenspektrum<sup>6</sup>. Motivationskonzepte müssen auf diese besonderen Umstände hin zugeschnitten sein.

In der Pflegebranche scheiden nach Erfahrung der Autorin zahlreiche Erwerbstätige vor Erreichen des gesetzlichen Rentenalters aus durch hohe Belastung und gesundheitliche Einschränkungen. Der PSN möchte dieser Tendenz, vorzeitig aus dem Erwerbsleben auszuscheiden, entgegenwirken und dieser Rahmen allein schon stellt ein Motivationskonzept dar bzw. schafft Voraussetzungen für die Motivation. Die Gesellschaft kann es sich zukünftig immer weniger leisten, auf das Wissen und die Erfahrung langjähriger Erwerbstätiger vorzeitig zu verzichten Daher werden hier Konzepte der Motivation untersucht und auf dieser Basis präventive Maßnahmen für die Führung entwickelt, um zielgerichteter zu motivieren.

## 1.1 Problemstellung

Kann eine Führungskraft die Mitarbeitenden motivieren und wenn ja, welche Instrumente stehen hierfür zur Verfügung? Welche Erfahrungen konnten im Team des PSN am UKB<sup>7</sup> gesammelt werden? In der Regel kennzeichnen Normen und Werte

---

<sup>5</sup> "Die Flexibilität eines Mitarbeiters hängt von drei Bedingungen ab: (1) von der Fähigkeit und (2) von der Bereitschaft zu Flexibilität sowie (3) von den Arbeitsbedingungen, die eine individuelle Flexibilität ermöglichen. Wenn nur eine der drei Bedingungen nicht erfüllt ist, ist ein flexibler Personaleinsatz nicht möglich." (Gmür und Thommen 2014, S. 341)

<sup>6</sup> Das Vornehmen regelmäßiger Anpassungen, je nach aktueller Verfassung und Beschwerden ist essentiell.

<sup>7</sup> Weitere Informationen finden sich in der Masterarbeit der Autorin zum Thema Organisation von Study Nurses an Universitätskliniken

[https://www.ukbonn.de/site/assets/files/9228/masterarbeit\\_esther-reinert.pdf](https://www.ukbonn.de/site/assets/files/9228/masterarbeit_esther-reinert.pdf) online zuletzt 23.08.21

die Arbeitsbeziehung (Gmür und Thommen 2014, S. 35). Normen und Werte werden im Allgemeinen im Leitbild der Organisation festgelegt. Damit diese nicht von den Mitarbeitenden belächelt werden, müssen Normen als konkrete Handlungsanweisungen akzeptiert und Werte als allgemeine Eigenschaften gelebt sowie im Verhalten der Führungskräfte sichtbar werden.

Der PSN bietet Prüfärzten eine umfassende Betreuung der klinischen Studien und Forschungsprojekte. Die Zertifizierung zur Study Nurse erfolgt in einer 3-6-monatigen Weiterbildung an anerkannten Einrichtungen. Zur Weiterentwicklung des Wissens nehmen die Study Nurses regelmäßig an Fortbildungen und Weiterbildungen teil.<sup>8</sup> Das vielfältige Aufgabenspektrum einer Study Nurse erfordert viel administratives und kommunikatives Know-how.

## **1.2 Zielsetzung**

Die Zielsetzung dieses Assignment ist es Faktoren herauszuarbeiten, die Einfluss nehmen auf die Motivation und Arbeitszufriedenheit der Mitarbeitenden und auf die Art der Führung zurückzuführen sind und damit als Erfolg verbucht werden können. Die Frage lautet: Inwieweit sind Motivationskonzepte geeignet, der Leitung des PSN vor dem Hintergrund der besonderen Herausforderungen dieser Arbeitsumgebung Instrumente zur Motivation der Mitarbeitenden an die Hand zu geben, um auf diese Weise Führungserfolg zu erreichen?

## **1.3 Aufbau**

In dem folgenden Kapitel 2 werden die Grundlagen sowie die Begriffe „Motivation“ und „Führung“ diskutiert. Kapitel 3 legt mit den Inhaltstheorien und Prozesstheorien von Motivation sowie der Teamtheorie die theoretischen Grundlagen dieses Assignments. In Kapitel 4 werden Handlungsempfehlungen abgeleitet. Das Kapitel 5 schließt mit Fazit und Ausblick. Die Ergebnisse werden zusammengefasst und Empfehlungen für die Zukunft entwickelt.

---

<sup>8</sup> <https://www.ukbonn.de/ueber-uns/pflege/pflegewissenschaft/pool-study-nurse/> online 23.08.2021

## 2. Grundlagen

### 2.1 Motivation

Motivation ist die aktivierende Ausrichtung des persönlichen Ist-Zustandes in Bezug auf eine Zielerreichung, die als positiv bewertet wird. Wie genau entsteht somit die Motivation? Zunächst werden Bedürfnisse wahrgenommen, die der Mangelempfindung entsprechen. Kommt dazu die Bereitschaft, diese beheben zu wollen, wird von einem Motiv gesprochen. Motive haben eine Zielperspektive. Wird das Motiv durch einen Anreiz aktiviert, wird das als Motivation bezeichnet (Börkircher, Prof. Dr. Helmut et al. (o.J), S. 49).

Motivieren bedeutet somit, jemanden dazu zu bringen, etwas zu wollen und nicht bloß (unmotiviert) zu tun (Frei und Erni 2010, S. 74–76). Der Begriff Motivation scheint nahezu legen, dass sich Motive der Mitarbeitenden durch Führung beeinflussen. Tatsächlich lassen sich langfristig bestehende Motive nur schwer umformen (Comelli und Rosenstiel 2011, S. 28). Laut Frei und Erni geht es nach der Einstellung nur noch darum, mittels guter Personalführung die Mitarbeitenden nicht zu demotivieren. Daher gilt es möglichst die Faktoren Anerkennung, Sinn, Information, Gehör, Ressourcen, Autonomie, Gerechtigkeit, Zuwendung, Anstand, Empathie, Kommunikation in ausreichendem Maße jedem zu geben.<sup>9</sup> (Frei und Erni 2010, S. 74–76)

### 2.2 Führung

Führung zielt darauf ab, dem zu Führenden einen Sinn für sein Handeln zu stiften, bestimmte fördernde Rahmenbedingungen in eine unterstützende Richtung zu beeinflussen und über das Feld der Motivation eine zielgerichtete Bewegung auszulösen. Dies geschieht immer im Rahmen sozialer Beziehungen (Krumbach-Mollenhauer und Lehment 2010, S. 21). "Der Mensch ist Mittelpunkt: Mit dieser Haltung geht das Management davon aus, dass es seine Ziele nur erreichen kann, wenn die Mitarbeitenden so eingesetzt und weiterentwickelt werden<sup>10</sup>, dass diese ihre Fähigkeiten für das Unternehmen, für Kollegen und Kooperationspartner sowie Kunden einsetzen" (Gmür und Thommen 2014, S. 19). Bei der Führung stellt sich daher oft die Frage, welche Zusammenhänge zwischen dem Führungsstil des Vorgesetzten und seinem

---

<sup>9</sup> De-Motivation ist somit ein Mangelthema. (Frei und Erni 2010, S. 74–76)

<sup>10</sup> Freiwilligkeit ist der Schlüssel zu Effektivität und Effizienz, zu Qualität und Innovation." (Gmür und Thommen 2014, S. 19)

Führungserfolg, d. h. Leistung und Zufriedenheit der Mitarbeiter sowie Teamzusammenhalt, bestehen (Gmür und Thommen 2014, S. 44). Hier scheinen Führungskräfte mit Visionen<sup>11</sup> erfolgsversprechend zu führen<sup>12</sup>.

Eine gute Führungskraft kann bei den Mitarbeitenden durch Gespräch, Aufmerksamkeit, Respekt und eigene klare Vorstellungen Energie, Leistungsbereitschaft und Zuversicht erzeugen. Effektives Führen bedeutet, dass mehr möglich wird, wenn Menschen geführt werden, als die Summe der Menschen ohne Führung erreicht hätte. So soll hier Führungserfolg definiert werden. Der gemeinsame Erfolg wird sichtbar und jeder erkennt seinen eigenen Anteil daran (Frei und Erni 2010, S. 83). Wenn also Unternehmen in die Ressource Mensch investieren, ist das durchaus lohnenswert, doch wie hängen die Faktoren Arbeitszufriedenheit, Führung und Motivation zusammen und wie kann man den Erfolg der Führung messen?

Die Aufgaben einer Study Nurse sind ausgesprochen divers. Study Nurses sind die zentrale Schnittstelle zwischen Patienten, PrüfärztInnen, den beteiligten Unternehmen, Studienmonitoren und Projektleitern. Sie bereiten Anträge vor (Stand der Wissenschaft, Studienziel, Studiendesign, Art der Behandlung, Kriterien der Patientenrekrutierung, Messwerte, Visitenplanung), sie bearbeiten Vertragsangelegenheiten und erstellen Kostenkalkulationen, sie sind wesentlich mitverantwortlich für die Einhaltung guter klinischer Praxis, führen die Prüfprotokolle und verwalten die Prüfarztordner, erheben Daten, sind wichtige Ansprechpersonen für Patienten und deren Angehörige (Wissenschaftsrat 2018, S. 56).

Jede Kollegin bringt andere Stärken und Persönlichkeitsmerkmale mit. Diese Unterschiedlichkeit ist ganz wunderbar geeignet, um die vielfältigen Aufgaben einer Study Nurse auszuführen. Ein gutes Team benötigt unterschiedliche Persönlichkeiten, die aus unterschiedlichen Rollen heraus agieren und sich verhalten (Börkircher, Prof. Dr. Helmut et al. (o.J), S. 14). Die Führung muss für jeden Mitarbeitenden eine De-

---

<sup>11</sup> Eine Vision resultiert aus den drei Bestandteilen Offenheit (gegenüber dem Zeitgeist und den Bedürfnissen der Menschen), Spontanität (als Fähigkeit, die Dinge aus unterschiedlichen Blickwinkeln zu betrachten) und Realitätssinn (als Voraussetzung dafür, die Dinge so zu sehen, wie sie tatsächlich sind). (Vahs 2015, S. 125)

<sup>12</sup> Visionen fördern die Leistungsbereitschaft und geben der Arbeit neuen Sinn. Sie beinhalten eine Grundorientierung für das Handeln von Menschen und besitzen eine erhebliche motivierende Wirkung, wenn sie von Organisationsmitgliedern akzeptiert werden. Damit sind sie auch ein wichtiges Führungsinstrument." Vahs 2015, S. 125.

ckungsgleichheit zwischen Aufgabe, Kompetenz und Verantwortung anstreben (Börkircher, Prof. Dr. Helmut et al. (o.J), S. 51).

Der Führungsstil ist oft entscheidend dafür, ob der Mitarbeitende die Mitarbeiterentwicklung annehmen kann. Damit die Führung tatsächlich überzeugen kann, ist neben dem fachlichen Wissen ein gutes Gespür für die richtige Mischung<sup>13</sup> aus Einfühlungs- und Durchsetzungsvermögen im Umgang mit den jeweiligen Gesprächspartnern erforderlich (Thomaschewski und Völker 2016, S. 260). Es ist eine strategische Aufgabe, Mitarbeitende mit ihren Fähigkeiten, Motiven und Interessen optimal zur Erreichung der Unternehmensziele einzusetzen. (Gmür und Thommen 2014, S. 5)

### **3. Motivation und Führungserfolg: der Beitrag von Inhalts-, Prozess- und Teamtheorien**

#### **3.1 Inhalts- und Prozesstheorien**

Im Weiteren soll der Frage nachgegangen werden, wie mit Hilfe von Motivationskonzepten der Führungserfolg beeinflusst werden kann.

Die Inhaltstheorien gehen von Klassifikationen menschlicher Motive aus. Sie beschäftigen sich mit dem Inhalt von Motiven und zeigen, welche Anreize im Individuum oder in seiner Umwelt Verhalten erzeugen und aufrechterhalten. Zu den Inhaltstheorien gehören u. a. Theorien von Maslow (Bedürfnispyramide) und die zwei Faktoren-Theorie (Hygiene und Motivatoren) von Herzberg (Börkircher, Prof. Dr. Helmut et al. (o.J), S. 49) Die Zweifaktorentheorie des Motivationspsychologen F. Herzberg<sup>14</sup> besagt, dass Arbeitszufriedenheit die emotionale Reaktion eines Menschen auf alle Aspekte seiner Arbeit ist.

Hilfreich ist die Anreiz-Beitrags-Theorie von March und Simon (1958, 1976), die auf den Erkenntnissen von Barnard (1938) aufbaut. Sie befasst sich mit dem Bestehen und Erhalten von Organisationen. Grundlage ist das Anreiz-Beitrags-Verhältnis, welches die Organisationsmitglieder ständig beurteilen, um entscheiden zu können, ob

---

<sup>13</sup> Verflachte Strukturen, dezentralisierte Entscheidungen sowie vergrößerte Arbeitsbereiche können die Kreativität und Leistung steigern. (Jones und Bouncken 2008, S. 745)

<sup>14</sup> <https://arbeitszufriedenheit.net/herzbergs-zwei-faktoren-theorie/> (online 23.08.2021)



sie in der Organisation verbleiben und die Organisationsziele verfolgen oder sie verlassen. Mitarbeitende prüfen mithin stetig, ob sich das Verbleiben in der Organisation noch lohnt. Als Anreize sind die vom Unternehmen an die Mitarbeitenden geleisteten Zahlungen, materielle und immaterielle Leistungen wie Einkommen, Anerkennung, Sicherheit, sozialer Kontakt oder berufliche Aufstiegsmöglichkeiten anzusehen. Als Beiträge der Mitarbeitenden gelten Arbeitsleistung, Kreativität, Gesundheit, Zeit und Energie (Sprenger 2014, S. 11).

Bei näherer Betrachtung liefert die Anreiz-Beitrags-Theorie keinen zufriedenstellenden Erklärungsansatz im Hinblick auf die Motivation des Individuums, da sie vor dem Problem steht, ein faires Tauschverhältnis<sup>15</sup> zu entwickeln, in dem Beiträge und Erträge<sup>16</sup> miteinander verrechnet werden (Schröder 2003, S. 49). Im PSN z. B. können die Erträge besonderer Beiträge nicht in Form von Geld geleistet werden, da im öffentlichen Dienst die Eingruppierung laut Tarifvertrag unabhängig von individuellen Beiträgen festgelegt ist.

Zu den prozessorientierten Motivationstheorien gehört u. a. die von Porter und Lawler. Sie beschäftigt sich mit dem Zusammenhang von Motivation<sup>17</sup>, Leistung und Zufriedenheit, der durch viele Faktoren beeinflusst wird. Motive wirken dann handlungsauslösend<sup>18</sup>, wenn ein bestimmtes Verhalten für die Bedürfnisbefriedigung als geeignet erachtet wird (Börkircher, Prof. Dr. Helmut et al. (o.J), S. 18–19). Die Grundlage dieser psychologisch orientierten, ökonomischen Entscheidungstheorie<sup>19</sup> folgt der Annahme eines nutzenorientiert entscheidenden Individuums. (Schneck 2015, S. 322)

Die Bedeutung der Prozesstheorie liegt in der Sichtweise des Mitarbeitenden als ein rational entscheidendes, nutzen-maximierendes Individuum<sup>20</sup>. Im Gegensatz dazu

---

<sup>15</sup> Es werden dabei verinnerlichte Maßstäbe oder konkrete Vergleichspersonen als Bewertungsgrundlage herangezogen, was objektiv jedoch nur schwer nachprüfbar ist. (Schröder 2003, S.49)

<sup>16</sup> Als Erträge gelten hierbei Arbeitsbedingungen, Aufgabeninhalt und Ansehen, sowie Geld. Als Beiträge gelten Zeit, Erfahrung und Wissen. (Schröder 2003, S. 49)

<sup>17</sup> Der Motivationsprozess wird nicht ausschließlich über erkennbare Motivinhalte und Anreize gesteuert, oft bleiben die eigentlichen Motive verborgen. (Börkircher, Prof. Dr. Helmut et al. (o.J), S. 18–19)

<sup>18</sup> Ebenfalls wird diese Entscheidung zur Handlung beurteilt mit der Wahrscheinlichkeit der Zielerreichung. (Börkircher, Prof. Dr. Helmut et al. (o.J), S. 18–19)

<sup>19</sup> Dieser Ansatz wird konkretisiert im Hinblick auf die Arbeitsleistung und weitere leistungsrelevante Wirkungszusammenhänge. (Schneck 2015, S. 322)

<sup>20</sup> Es entspricht weitaus besser der betrieblichen Realität, wenn bei Prozesstheorien im Zusammenhang mit Mitarbeitenden von aktiven und zukunftsorientierten Menschen gesprochen wird. (Peham 2013, S. 41)

wird bei den Inhaltstheorien der Mitarbeitende für passiv und auf Triebe und Umweltreize reagierend gehalten (Peham 2013, S. 41).

Die prozessorientierten Motivationstheorien konnten aufzeigen, dass es nicht um einen einfachen kausalen linearen Zusammenhang zwischen Motivationsangebot und leistungsorientiertem Verhalten geht, sondern um ein umfangreiches System von Variablen. Dies erschwert die Anwendbarkeit für die Führungspraxis. Die Konzepte sind zu stark formalisiert und schwer handhabbar und nicht ohne weiteres durch die Führung in der Praxis umzusetzen. Dennoch können sie helfen, die Aufgabe der Motivation in einer differenzierten und relativierten Form zu sehen (Peham 2013, S. 41).

Insgesamt sind die Inhaltstheorien der Motivation wissenschaftlich also nicht befriedigend, da sie bei näherer Betrachtung meist wenig mit der Realität zu tun haben<sup>21</sup>. Sie sind eine der Quellen für Irrtümer und Fehler bei der Motivation von Mitarbeitern (Becker 2019, S. 34). Tatsächlich führt eine Befriedigung von Motiven bestenfalls zur Bindung der Empfänger, vielleicht auch zu ihrer Zufriedenheit – Arbeitsmotivation entfesselt sie aber nicht. Metaanalysen zeigen daher, dass der oftmals beschworene Zusammenhang zwischen Arbeitszufriedenheit und Arbeitsleistung<sup>22</sup> so nicht besteht (Bowling 2007) (Becker 2019, S. 39).

### 3.2 Teamtheorien

Es handelt sich bei Mitarbeitenden um erwachsene Menschen, deren langfristig bestehende Motive nur schwer neu geprägt werden können. Daher liegen in der Gestaltung einer motivierenden Arbeitssituation die zentralen Möglichkeiten der Führung, wenn sie sich darum bemüht, ihre Mitarbeitenden zu motivieren. Motivieren bedeutet aus dieser Perspektive, die Anreize so zu wählen, dass sie der persönlichen und individuellen Motivationslage entsprechen (Comelli und Rosenstiel 2011, S. 28).

Aus diesem Grund steht die Anerkennung einer Vielfalt menschlicher Bedürfnisse im Wechselspiel mit den subjektiv erlebten, situativen Rahmenbedingungen im Vorder-

---

<sup>21</sup> Dafür umso mehr mit den Menschenbildern und Ideologien ihrer Schöpfer (Peham 2013, S. 41)

<sup>22</sup> Es gibt eben auch Mitarbeiter, die zufrieden und gleichzeitig überhaupt nicht motiviert sind – vielleicht gerade eben darum, weil sie nichts leisten müssen. Und es gibt auch Mitarbeiter, die unzufrieden aber sehr motiviert sind und viel leisten – vielleicht eben weil sie die Situation verbessern wollen. Es geht also nicht darum, Motive von Mitarbeitern einfach zu befriedigen, sondern darum, die Motive so anzusprechen, dass das gewünschte Verhalten stattfindet. (Becker 2019, S. 39)

grund aller Überlegungen zur Motivation von Mitarbeitenden. Dies bedarf einer Führung die sowohl die aktuelle Arbeitssituation als auch die subjektive Bedürfnislage der Mitarbeitenden berücksichtigt (Comelli und Rosenstiel 2011, S. 111). Teamtheorien bieten hier einen vielversprechenden Ausgangspunkt, um Führungsverhalten individuell auf Einzelpersonen und ihre Rolle im Team auszurichten.

In der Literatur wird von der Zusammensetzung von Teams gesprochen und den unterschiedlichen Rollen; u.a. Berger, Chalupsky, Hartmann sowie Belbin beschreiben diese Gruppendynamik. Belbin spricht von neun charakteristischen Teamrollen, die auf spezifischen persönlichen Fähigkeiten beruhen, wobei eine oft dominiert. Mitarbeitende eines Teams vertreten durchaus mehrere Rollen und handeln mit verschiedenen Persönlichkeitsmerkmalen aus unterschiedlichen Rollen. Diese sind in den ersten zwei Spalten in Tabelle 1 dargestellt. Optimaler Weise setzt sich ein Team aus allen neun Rollencharakteren zusammen (Börkircher, Prof. Dr. Helmut et al. (o.J), S. 14).

## **4. Handlungsempfehlungen**

### **4.1 Teamrollen im Pool Study Nurses**

Zur Veranschaulichung wird hier eine Übersicht entwickelt, um die neun Teamrollen im PSN, die durch bestimmte Persönlichkeitsmerkmale gekennzeichnet sind, aufzuzeigen. Tabelle 1 zeigt, dass die entsprechenden Rollen mit ihren Merkmalen sich gut dafür eignen, bestimmte Aufgaben (dargestellt in der dritten Spalte) zu übernehmen. Diese Aufstellung bezieht sich auf die vielfältigen Tätigkeiten in der klinischen Forschung im Team des Pool Study Nurses. Dies ist die Voraussetzung für die Entwicklung des situativ angepassten Führungsverhaltens im nächsten Abschnitt.

### **4.2 Führungsverhalten im Pool Study Nurses**

Im Zentrum steht die individuelle, situative Führung (Börkircher, Prof. Dr. Helmut et al. (o.J), S. 54). Auf der Basis der Teamtheorien wird ein Führungsmodell für den PSN entwickelt. Um die Aufgabe dem richtigen Mitarbeitenden zum richtigen Zeitpunkt übertragen zu können, bedarf es der Kenntnis der persönlichen Fähigkeiten, Ressourcen und Interessen der Mitarbeitenden sowie des Wissens über die Inhalte

der zu erfüllenden Aufgaben und darüber, welche Qualifikationen und Eigenschaften für die Erfüllung notwendig sind.

Die Leitung des Pools achtet bei der Verteilung der Aufgaben sehr darauf, dass die Bereitschaft zur Übernahme der Tätigkeit vorhanden ist, denn ein wesentlicher Aspekt der flexiblen Einsatzbereitschaft ist der individuelle Umgang mit Verunsicherung, die veränderte Anforderungen auslösen (Gmür und Thommen 2014, S. 344-345).

Tabelle 1 soll dazu beitragen, den Zusammenhang zwischen den Teamrollen, den Persönlichkeitsmerkmalen, den Aufgaben und der Art des Führens besser zu verstehen. In Anwendung dieser Erkenntnisse wird mehr möglich, als die Summe der Menschen ohne Führung erreicht hätte. So wurde in Kap. 2.2 Führungserfolg definiert.

Es ist zu beachten, dass einige Eigenschaften des Führungsverhaltens für alle Mitarbeitenden unabhängig von ihrer Teamrolle wichtig sind. Alle Menschen möchten gelobt werden, möchten Zuverlässigkeit und Verbindlichkeit erleben und Dankbarkeit erfahren; dennoch haben manche Eigenschaften für unterschiedliche Kolleginnen individuell eine größere oder geringere Bedeutung. Darüber hinaus können bestimmte Mitarbeitende mehr als nur eine Teamrolle einnehmen, abhängig von der jeweiligen Situation, Aufgabe und Persönlichkeit. Somit gibt die Ableitung des Führungsverhaltens für die entsprechende Teamrolle nur eine grobe Richtung vor.

Das ganze Team ist Ansprechpartner für alle an einer klinischen Prüfung beteiligten Personen, doch die weiteren Aufgaben passen gut zu einer bestimmten Teamrolle:

<b>Teamrolle</b>	<b>Persönlichkeits-Merkmale</b>	<b>Aufgabe</b>	<b>Führungsverhalten</b>
Koordinator	Selbstbewusst, Ziel-orientiert	Übernahme des Monitorings für Investigator Initiated Trial	Bestärken, Interesse zeigen, ggf. beratend zur Seite stehen
Macher	Dynamisch, Aufgaben-orientiert, liebt Herausforderungen	Durchführung der selbst initiierten Forschungsprojekte	Viel Gestaltungsspielraum lassen, Vertrauen zeigen, zum Austausch zur Verfügung stehen
Erfinder	Intelligent, fantasievoll, unkonventionelle Problemlösung	Organisieren und Koordinieren des „Schedule of Activities“ des Studienprotokolls	Loben, begeistert sein, Kreativität fördern
Wegbereiter	Kommunikativ, empathisch, unterstützend	Kümmern um Terminkoordination der Patienten und beteiligten Institutionen	Zuhören, ggf. lenkend eingreifen, ggf. zur Zielgeraden zurückführen
Teamspieler	Diplomatisch, humorvoll, Umsetzung von Ideen in die Tat	Betreuung der Patienten innerhalb der Studie bis zu 10 Jahren	Danken, gemeinsam lachen, Interesse zeigen, Zuhören
Prüfer, Beobachter	Urteilt nach Abwägung, Zahlen sind wichtiger als Menschen	Unterstützung bei den Abrechnungsmodalitäten, Erstellung von Kostenkalkulationen, Rechnungen	Zeit geben, Vertrauen schenken, rechtzeitig Ziele und Ergebnisse planen
Umsetzer	Zuverlässig, diszipliniert, übernimmt Verantwortung	Vorbereitung der Begleitung von Initiierungen, Monitorvisiten, Audits, Inspektionen, Vorbereitung und Einreichung der Unterlagen für die Ethikkommission	Ruhe und Zeit geben, Rücken frei halten, Verantwortung übertragen
Perfektionist	Gewissenhaft, pünktlich, beharrlich	Dokumentation aller erhobenen Patientendaten in studienspezifische Datenbanken, Pflege der Prüfarztordner	Sich verbindlich zeigen, Zuverlässigkeit vermitteln, Raum schaffen
Spezialist	Engagiert, fachlich sehr kompetent	Verantwortung für die Prüfmedikation: Bestellung, Lagerung, Ausgabe und Rücknahme	Freude zeigen, ggf. bremsen, um die Gesundheit des Mitarbeitenden im Blick zu haben

Tabelle 1: Teamrolle, Persönlichkeitsmerkmale, Aufgabe und Führungsverhalten (eigene Anfertigung der Autorin)

## 5. Fazit und Ausblick

### 5.1 Fazit

Die Zielsetzung dieses Assignment war, anhand von Motivationstheorien einen möglichen Einfluss auf Führungserfolg abzuleiten. Es wurde gezeigt, dass Führungserfolg vor allem dann erreicht werden kann, wenn die Führung situativ auf die individuellen, subjektiven Motivationslagen jedes einzelnen Mitarbeitenden eingeht. Mittels der Beschreibung der vielfältigen Aufgaben einer Study Nurse und der Notwendigkeit, in einem Team verschiedene Persönlichkeiten mit ihrem Rollenverhalten zu vereinen, konnte das Modell der Teamrollen von Meredith Belbin Berücksichtigung finden.

Für die Leitung des PSN ist es wichtig, die Rollen und die persönlichen Fähigkeiten jedes Einzelnen des Teams zu kennen und individuell die Führung danach auszurichten. Hierzu wurde eine Tabelle erstellt, um die konkreten Verhaltensempfehlungen für die Führungskraft anschaulich darzustellen. Kritisch ist zu betrachten, dass diese Erkenntnisse evtl. nicht ohne weiteres auf andere Arbeitsbereiche zu übertragen sind.

### 5.2 Ausblick

Zusammenfassend lässt sich ableiten, dass Führen und der Einsatz von Führungsinstrumenten lernbar ist. Unternehmen sollten viel Wert auf Führungskräftebildungen legen, mit dem Ziel, die Leitung dazu zu befähigen, individuell ihre Mitarbeitenden im Blick zu haben.

Es gibt kein Patentrezept der Führungsentwicklung, sondern nur die Anstrengung der Selbstreflexion. Führung muss sich immer wieder aktiv Zeit nehmen, um an den Führungsbeziehungen zu arbeiten (Frei und Erni 2010, S. 138–139). Personalführung ist somit die Kunst, Motivationsinhalte und Motivationsprozesse zu erkennen, zu beurteilen und durch den geeigneten Einsatz von Anreizen und den passenden Führungsstil zielorientiert zu beeinflussen (Börkircher, Prof. Dr. Helmut et al. (o.J), S. 21).

Das hier entwickelte Führungsinstrument liefert einen Beitrag, der aber mit weiteren Instrumenten ergänzt werden muss, um ein umfassendes Konzept der individuellen Führung zu erreichen, das über den PSN hinaus anwendbar ist.

## Literaturverzeichnis

- Becker, Florian (2019): Mitarbeiter wirksam motivieren. Mitarbeitermotivation mit der Macht der Psychologie. Berlin: Springer. Online verfügbar unter <http://www.springer.com/>.
- Börkircher, Prof. Dr. Helmut et al. (o.J): Führen von Teams und Strategien der Konfliktbewältigung. In: AKAD Studienbrief FGI 103, aktualisiert von Brede/ Gabi, o.O.
- Börkircher, Prof. Dr. Helmut et al. (o.J): Führung von Mitarbeitern. Grundlagen der Personalführung. AKAD Studienbrief FGI 101, aktualisiert von Brede/ Gabi, o.O. In:
- Börkircher, Prof. Dr. Helmut et al. (o.J): Führung von Mitarbeitern. Motivation und Arbeitszufriedenheit. AKAD Studienbrief FGI 102, aktualisiert von Brede/ Gabi, o.O. In:
- Comelli, Gerhard; Rosenstiel, Lutz von (2011): Führung durch Motivation. Mitarbeiter für Unternehmensziele gewinnen. 4th ed. s.l.: Franz Vahlen (Management competence). Online verfügbar unter <http://site.ebrary.com/lib/alltitles/docDetail.action?docID=10601881>.
- Frei, Felix; Erni, Silvio L. (2010): 33 Führungsbrieft. Lengerich: Pabst Science Publishers. Online verfügbar unter [http://www.wiso-net.de/document/PBST,APBS\\_\\_9783899676402288](http://www.wiso-net.de/document/PBST,APBS__9783899676402288).
- Gmür, Markus; Thommen, Jean-Paul (2014): Human Resource Management. Strategien und Instrumente für Führungskräfte und das Personalmanagement in 14 Bausteinen. 4., überarbeitete und erweiterte Auflage. Zürich: Versus (Wirtschaft + Management, 7).
- Krumbach-Mollenhauer, Peter; Lehment, Thomas (2010): Führen mit Psychologie. Menschen effizient und erfolgreich führen. 2., aktualisierte und erw. Aufl. Weinheim: Wiley-VCH.
- Peham, Wolfgang (2013?): Der motivierte Mitarbeiter. Was kann die Qualität in der Führung zur Motivation beitragen? Hamburg: Diplom.de (Wirtschaft). Online verfügbar unter <http://www.diplom.de>.
- Schneck, Matthias H. (2015): Strategische Personalführung. Entwicklung eines integrativen Managementkonzepts.\*\*. Berlin: Duncker & Humblot (Betriebswirtschaftliche Forschungsergebnisse, v.117). Online verfügbar unter <https://ebookcentral.proquest.com/lib/gbv/detail.action?docID=4561102>.
- Schröder, Kirsten A. (2003): Mitarbeiterorientierte Gestaltung des unternehmensinternen Wissenstransfers. Identifikation von Einflussfaktoren am Beispiel von Projektteams. Gabler Edition Wissenschaft. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.
- Sprenger, Gabriele (2014): Leistungsorientierte Vergütungssysteme. Leistungsmotivation, Arbeitszufriedenheit und Unternehmenserfolg aus Sicht der Motivationstheorie. Hamburg: Diplomica-Verl.
- Thomaschewski, Dieter; Völker, Rainer (2016): Nachhaltige Unternehmensentwicklung. Herausforderungen für die Unternehmensführung des 21. Jahrhunderts. Stuttgart: W. Kohlhammer Verlag. Online verfügbar unter [http://www.content-select.com/index.php?id=bib\\_view&ean=9783170296619](http://www.content-select.com/index.php?id=bib_view&ean=9783170296619).
- Vahs, Dietmar (2015): Organisation. Ein Lehr- und Managementbuch. 9., überarbeitete und erweiterte Auflage. Stuttgart, Germany: Schäffer-Poeschel Verlag. Online verfügbar unter <http://site.ebrary.com/lib/alltitles/docDetail.action?docID=11093126>.
- Wissenschaftsrat (Hg.) (2018): Empfehlungen zu Klinischen Studien. Drs. 7301 -18 Hannover 19. 10. 2018. Wissenschaftsrat. Online verfügbar unter <https://www.wissenschaftsrat.de/download/archiv/7301-18.pdf>, zuletzt aktualisiert am 28.10.18.

## Online Quellen zuletzt verfügbar am 23.08.2021

[https://www.ukbonn.de/site/assets/files/7090/ukb\\_leitbild\\_2011.pdf](https://www.ukbonn.de/site/assets/files/7090/ukb_leitbild_2011.pdf)

<https://www.ukbonn.de/site/assets/files/9208/handbuch-pool-study-nurses.pdf>

[https://www.vfa-patientenportal.de/arsneimittel/entwicklung-und-for-schung?utm\\_source=bing&utm\\_medium=cpc&utm\\_campaign=Arzneimittel&utm\\_term=Teilnahme%20klinische%20Studie&utm\\_content=Entwicklung%20%26%20Forschung](https://www.vfa-patientenportal.de/arsneimittel/entwicklung-und-for-schung?utm_source=bing&utm_medium=cpc&utm_campaign=Arzneimittel&utm_term=Teilnahme%20klinische%20Studie&utm_content=Entwicklung%20%26%20Forschung)

<https://www.vfa-patientenportal.de/service/glossar/begriffe/IK#klinische-studien1>

[https://www.ukbonn.de/site/assets/files/9228/masterarbeit\\_esther-reinert.pdf](https://www.ukbonn.de/site/assets/files/9228/masterarbeit_esther-reinert.pdf)

<https://www.ukbonn.de/ueber-uns/pflege/pflegewissenschaft/pool-study-nurse/>

<https://www.ukbonn.de/site/assets/files/9227/projektarbeit-arbeitszufriedenheit-esther-reinert.pdf>

<https://arbeitszufriedenheit.net/herzbergs-zwei-faktoren-theorie/>

## Tabellenverzeichnis

*Tabelle 1: Teamrolle, Persönlichkeitsmerkmale, Aufgabe und Führungsverhalten (eigene Anfertigung der Autorin)*

---

11