

Führungsaspekte für eine erfolgreiche interprofessionelle Kooperation im Spital

Heterogenität als Chance nutzen

Eine erfolgreiche interprofessionelle Kooperation (IPK) senkt die Gesundheitskosten, erhöht die Entscheidungsfindung zwischen den Professionen, steigert die Zufriedenheit der Beteiligten und beeinflusst die Patientenresultate positiv. Damit die IPK gelingt, gilt es eine entsprechende Führungs- und Kooperationskultur zu gestalten.

Text: Irena Hegglin / Foto: Fotolia

Das Spital ist nach Mintzberg (1989) als Expertenorganisation zu betrachten. Ein Charakteristikum dabei ist der Umgang mit Wissen, den Experten in dieser Organisation pflegen. Im Spital tragen verschiedene Expertengruppen (Ärztenschaft, Pflege, Technik) zum Erfolg bei (Anderson & McDaniel, 2000). Experten im Spital identifizieren sich weniger mit der Organisation als mit der Profession, der sie angehören, «sie fühlen sich eher als Vertreter eines bestimmten Faches, denn als Mitarbeiter eines bestimmten Krankenhauses» (Benz,

«Ein tragendes gemeinsames Wertesystem ist ein gemeinsamer Kompass, an dem sich alle orientieren können.»

2007, S. 25). Dies ist durch die fachspezifische Ausbildung und insbesondere durch deren fachspezifische Sozialisation bedingt. «Diese mangelnde Identifikation mit der Organisation und ihren Zielen führt unweigerlich dazu, dass das Engagement für die Gesamtinteressen der Organisation begrenzt ist» (Grossmann, Pellert & Gotwald, 1997, S. 26) und die Führung als «Einmischung der Organisation in ihre eigentliche Arbeit erlebt wird» (Grossmann, Pellert & Gotwald, 1997, S. 28). Studien weisen weiter darauf hin, dass dadurch in Expertenorganisationen häufig ein cha-

rakteristisches Management- und Führungsdefizit vorliegt.

Nachfolgend werden wichtige Führungsaspekte und Werte der Kooperationskultur beschrieben, die die Führung der IPK im Spital stärken und eine erfolgreiche IPK unterstützen.

Führungsgrundsätze

Führungsgrundsätze sollen allen Mitarbeitenden in einer Organisation Orientierung bezüglich Führung und Zusammenarbeit geben. Sie tragen dazu bei, das Zusammenwirken in einem Unternehmen zu verbessern. Insbesondere in der Expertenorganisation Spital, wo die Interaktionen über mehrere Leistungsbereiche, Hierarchieebenen und Schnittstellen der einzelnen Berufsgruppen hinweg erfolgen, gilt es Führungsgrundsätze für die Führung der interprofessionellen Kooperation (IPK) mit allen Führungskräften zu definieren. So kann die Identifikation mit der Führung IPK im Spital erhöht werden. Damit dieses Bewusstsein von allen Führungskräften gelebt wird, übernimmt das oberste Management eine führende Rolle, wie sie den Austausch und die Reflexion zur Umsetzung dieser Führungsgrundsätze unter den Führungspersonen aller Professionen fördert und fordert.

Kooperationskultur

Die Zusammenarbeit der beteiligten Professionen wird durch die Werte der eigenen Profession (Schroeder, 2009 zitiert

nach Streuli, 2003) und durch die unterschiedlichen Vorstellungen der Zusammenarbeit von Ärzten und Pflegefachpersonen stark beeinflusst (Hoefert, 2007). Ärzteschaft und Pflege arbeiten im operativen Kerngeschäft, der Behandlung und Pflege von Patienten eng zusammen. Unterschiedliche Grundverständnisse trennen diese beiden Subsysteme. Ärzte profilieren sich in ihren Fachdisziplinen, kontrollieren Behandlungsscheide und orientieren sich vielfach ausserhalb der Spitalhierarchie. Pflegefachpersonen widmen sich vor allem den Betreuungsprozessen, koordinieren rund um die Patienten und orientieren sich innerhalb des Spitals (Berchtold et al. 2007).

Damit die IPK gelingt, gilt es, mit allen Beteiligten eine gemeinsame Vision, gemeinsame Vorstellungen und Ziele der IPK zu entwickeln. Die dazu notwendige Kooperationskultur ist durch die Führung zu fördern und im Leitbild festzuhalten. Damit sie umgesetzt wird, ist es unerlässlich, dass die Führung als Vorbild, diese Werte vorlebt und die kooperative Haltung im interprofessionellen Team fördert und fordert. Der Auftrag dazu muss als gemeinsamer Auftrag der beteiligten Professionen auf Führungsebene definiert und in den Funk-

Autorin

Irena Hegglin, HI Coaching
Organisationsentwicklung GmbH,
www.irenahegglin.ch



Gleiche Richtung, gleiche Ziele – besonders in Stresssituationen zeigt sich, ob interprofessionelle Teamarbeit gelingt.

tionsbeschreibungen der Führung festgehalten werden. Für die Umsetzung gilt es, ausreichend Kooperationszeit zur Verfügung zu stellen. Ein tragendes gemeinsames Wertesystem ist ein gemeinsamer Kompass, an dem sich alle orientieren können. Welche Werte und Haltungen sind für eine gelingende IP-Kooperationskultur bedeutsam? Ausgehend von der Theorie für eine gelingende Führung IPK zeigen sich die folgenden Werte als bedeutsam:

Wertschätzung: Für eine patientenorientierte Versorgung ist es essentiell, dass die beiden Professionen den jeweils anderen Beitrag «als einen notwendigen Anteil dieser patientenorientierten Versorgung wertschätzen und respektieren» (Dahlgaard & Stratmeyer, 2005, S. 44). Führungspersonen sind Vorbilder und ihre gelebte gegenseitige Akzeptanz und Wertschätzung auf Führungsebene hat positive Auswirkungen auf die interprofessionelle Teamarbeit. Führungspersonen müssen eine wertschätzende Haltung gegenüber den anderen Berufsgruppen im interprofessionellen Team entwickeln und deren Beiträge für eine patientenorientierte Versorgung anerkennen sowie das Interesse für den anderen Bereich hochhalten.

Offenheit und Vertrauen: Die Führung hat die Aufgabe, ein Klima der Offenheit und des Vertrauens zu entwickeln. Dazu zählen Offenheit und Interesse gegenüber eingebrachten Vorschlägen anderer Berufsgruppen und eine offene Kommunikations- und Informationskultur zwischen den Professionen, damit alle Beteiligten informiert sind. Es gilt, Mitarbeitende aus beiden Professionen an Entscheidungsprozessen partizipieren zu lassen und ihnen Gelegenheit zur Diskussion und Meinungsbildung zu geben. «Vorgesetzte, die interprofessionelle Beziehungen betonen und ihre Mitarbeitenden an Entscheidungen über Probleme teilhaben lassen, sind vielfach erfolgreicher als Vorgesetzte, die die Handlungsfreiheit der Mitarbeitenden durch Vorschriften und Kontrolle weitgehend einschränken» hatte schon (Bierhoff, 1992, S. 123) festgestellt. Die dazu notwendigen Kommunikationsstrukturen (IP-Visite, IP-Sitzungen, IP-Huddle-Boards u.a.) gilt es interprofessionell aufzubauen und aktiv einzusetzen.

Unterstützungsbereitschaft: Unterstützungsbereitschaft zeigt sich, wenn im Pflegealltag alles drüber und drunter geht und Ärzte auch einmal Aufgaben

übernehmen, die normalerweise nicht zu ihren Aufgaben gehören und umgekehrt, d.h. indem Aufgaben der anderen Berufsgruppe in Stresssituationen übernommen werden. Dass Fehler im Spital passieren, ist normal (Stiftung Patientensicherheit). Ein geeignetes Fehlermanagementsystem unterstützt das gemeinsame Lernen aus Fehlern – im Sinne der lernenden Organisation. Wenn sich beim Unterlaufen von Fehlern alle beteiligten Berufsgruppen auf die Solidarität der anderen Berufsgruppen verlassen können, fühlen sie sich durch das gegenseitige solidarische Verhalten unterstützt.

Heterogenität als Chance: Die Chancen, die sich in heterogenen Teams, wie dem interprofessionellen Team, zeigen, sind: die Perspektivenvielfalt, die Kreativität und das Innovationspotential, welche durch die Vielfalt an Know-how und an unterschiedlichen Erfahrungshintergründen entstehen (Müller & Sander, 2011). Damit diese Chance genutzt werden kann, gilt es die kulturellen Unterschiede und die darunter liegenden mentalen Modelle der beiden Professionen Medizin und Pflege bewusst zu machen (Müller & Sander, 2011), sowie die Förderung von Vielfalt und das Er-

lebarmachen von Heterogenität durch positive Erfahrungen zu unterstützen (Stuber, 2004).

Konflikt als Chance: Die wechselseitige Abhängigkeit der beteiligten Professionen im Prozess und in der Zusammenarbeit bezüglich Patientenversorgung bergen gewisse Konfliktpotenziale in der IPK. Eine Konfliktkultur, die das Austragen von Konflikten als (fast) normale Form der Kooperation unterstützt

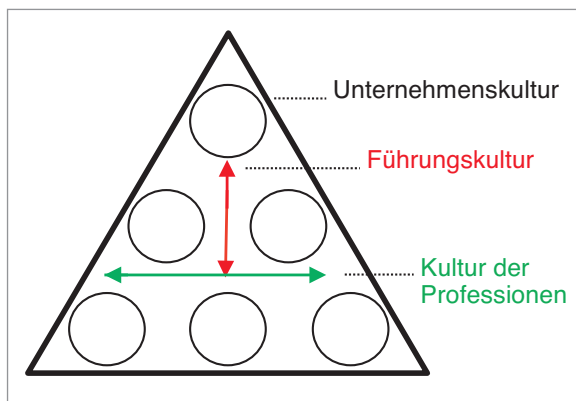


Abbildung 1: Kulturen im Spital (Hegglin, 2015 in Anlehnung an Benz, 2007).

und Konflikte als Chance erkennt, ist von den Führungsverantwortlichen zu unterstützen.

Führung im Spital

Im Spital steht die Führungskultur auf Abteilungsebene im Spannungsverhältnis zur Kultur der Professionen (Hegglin, 2015, s. Grafik).

Die unterschiedliche Vorstellung der beiden Professionen in Bezug Führung ist eine grosse Herausforderung für die IPK. Der Führungsstil und das Verhalten in der eigenen Binnenstruktur (z.B. Chefarzt gegenüber Oberarzt bzw. Assistenzärzten) hat Auswirkungen auf die Kooperationsbeziehungen zu pflegerischen Mitarbeitenden (Dahlgaard & Stratmeyer, 2005). Um eine Kooperation zu fördern, gilt es das eigene Führungsverhalten in Kooperation mit den anderen Professionen zu gestalten.

Leadership

Leadership ist ein Führungsansatz, der den Aufbau flexibler, kohärenter und dadurch erfolgreicher Arbeitsteams unterstützt (Martin et al., 2010). Die Aufgabe eines effektiven Leadership ist es, eine Vision und ein klares Bild der Zukunft und seiner potenziellen Möglichkeiten zu kreieren und so einen Sinn für das

eigene Tun und Handeln zu vermitteln (Shaw, 2007, Hinterhuber & Krauthammer, 2005). Führungspersonen mit Leadership sind sich ihrer eigenen Wertvorstellungen bewusst; sind Vorbild, stehen für ihre Werte ein und inspirieren ihre Mitarbeitenden zu einer gemeinsamen Vision. Daraus geht hervor, dass es Aufgabe der Führung ist, zusammen mit den Mitarbeitenden aller beteiligten Professionen eine Vision und ein gemeinsames und klares Bild für die IPK zu entwickeln. Führungskräfte mit einem Leadership befähigen alle Beteiligten zum Handeln. Sie halten Ausschau nach Chancen und innovativen Methoden, um zu verändern und zu verbessern: «Lernen und Veränderungen werden zu Selbstverständlichkeiten» – im Sinne der Lernenden Organisation (Neuberger, 2002, S. 202). Diese Führungspersonen fördern die Zusammenarbeit durch Unterstützung kooperativer Ziele und durch den Aufbau von Vertrauen. Sie stärken Mitarbeitende durch die Beteiligung

an Macht- und Entscheidungskompetenz, anerkennen individuelle, hervorragende Leistungen, feiern Erfolge und schaffen dadurch einen Teamgeist (Kouzes & Posner, 2003).

Die Leadership-Strategien unterstützen die Teamausrichtung auf die übergeordneten Ziele der Organisation, worauf besonders in einer Expertenorganisation wie dem Spital grossen Wert gelegt werden muss (Martin, 2008). Verschiedene Studien belegen, dass dieser Führungsstil die Zufriedenheit und das Engagement von IP-Teams unterstützen und positive Auswirkungen auf die Patientenzufriedenheit und -sicherheit hat (Houser, 2003).

Leading Diversity

Führungskräfte müssen sich mit der Frage: «Wie viel Unterschiedlichkeit ist möglich, und wie viel Gemeinsamkeit ist nötig?» befassen, um die Kooperation im IP-Team erfolgreich zu lösen (Krejci & Clement, 2008, S. 234).

Wenn wir von den unterschiedlichen Berufskulturen (Medizin und Pflege) ausgehen, bedeutet dies für die Führung eines IP-Teams, dass sie ein gemischt-kulturelles Team führt und somit vor der Herausforderung steht, wie sie Mitarbeitende mit unterschiedlichen Ver-

haltensnormen, Wertvorstellungen und Interpretationsmustern zur effektiven Zusammenarbeit bewegen und gemeinsame Ziele erreichen kann. Durch die Interaktion der IP-Teammitglieder «gilt keine der einzelnen Kulturen für sich, sondern es entsteht etwas Neues, ein Raum zwischen den Kulturen, ein dritter Raum» (Greutter, 2009, S. 231). Die Führungskraft hat hier die Aufgabe, diesen dritten Raum für die interkulturelle Zusammenarbeit aktiv zu gestalten. Es gilt, die unterschiedlichen Perspektiven und deren Divergenzen zu koordinieren (Fischer, 2007), Normen und Werte aktiv zu gestalten und Spielregeln zu definieren, um Synergien zu nutzen. Damit die Heterogenität als Chance genutzt werden kann, gilt es, die kulturellen Unterschiede und die darunter liegenden mentalen Modelle der beiden Professionen Medizin und Pflege bewusst zu machen (Müller & Sander, 2011), sowie die Förderung von Vielfalt und das Erlebarmachen von Heterogenität durch positive Erfahrungen zu unterstützen (Stuber, 2004).

Die Chancen, die sich in heterogenen Teams bzw. interprofessionellen Teams zeigen, welche durch die Vielfalt an Know-how und unterschiedlichen Erfahrungshintergründen entstehen (Müller & Sander, 2011) sind Perspektivenvielfalt, Kreativität und Innovationspotenzial.

Heterogene Teams können dadurch besser auf die spezifischen Bedürfnisse unterschiedlicher Kundschaft eingehen, was für die IPK im Spital eine wichtige Voraussetzung ist.

Ausblick

In Zukunft werden sich die Herausforderungen, die sich im Gesundheitswesen zeigen, nicht verringern und dadurch wird die IPK an Relevanz gewinnen. Führungskräfte im ganzen Spital werden sich der Herausforderung der IPK stellen müssen. Im Rahmen einer Studie hat die Autorin ein Instrument entwickelt, mit dessen Hilfe wichtige Aspekte für eine erfolgreiche Führung IPK gemessen werden, die als Ausgangsbasis für Veränderungs- und Entwicklungsprozesse zur Führung IPK genutzt werden können. ■



Die Literaturliste ist auf der APP (reader.sbk-asi.ch) verfügbar oder kann bezogen werden bei: hi@irenahegglin.ch