

ARBEITSORGANISATION

Mit interprofessionellen Teams zu mehr Zufriedenheit und Erfolg

Eine effiziente Zusammenarbeit im Team ist vor allem in interprofessionell agierenden Einheiten sowie in Zeiten des Fachkräftemangels wichtig. Zentrale Idee dabei ist, dass Teammitglieder gemeinsam mehr erreichen können als jeder Einzelne allein.



Foto: alphaspirt/stok.adobe.com

Neben der fachlichen Expertise der am Behandlungsprozess Beteiligten ist ein synergetisch und effektiv arbeitendes interprofessionelles Team Grundstein für mehr Zufriedenheit am Arbeitsplatz und für mehr Patientenzufriedenheit. Interprofessionelle Zusammenarbeit ist kein Selbstläufer. Sie bedarf zu Beginn strukturgebender Maßnahmen und fortan kontinuierlicher Pflege. Idealerweise betont die Unternehmensleitung die Relevanz erfolgreicher Zusammenarbeit anhand von Best-Practice-Beispielen.

Konkret unterscheidet man bei der Förderung von Teamarbeit zwischen dem Aufbau eines Teams und der fortlaufenden Unterstützung. Insbesondere wenn Unternehmen künftig mehr auf interprofessionelle Teams setzen, empfiehlt es sich, für die Organisation von Zusammenarbeit Etablierungsstandards festzulegen. Dabei sollte der Fokus vor allem auf Themen liegen, die die Mitglieder künftig fachlich und prozessual selbst steuern wollen. Ebenso können Teams Möglichkeiten der Flexibilisierung erarbeiten und benötigte Unterstützungsleistungen identifizieren.

Erfolgsfaktor offene Diskussionskultur

Gerade zum Start eines interprofessionellen Teams ist eine Plattform Mitgestaltung wichtig, um Ideen abzufragen, Dialoge zu organisieren und Meinungsverschiedenheiten zu diskutieren. Eine offene Diskussionskultur ist elementarer Erfolgsfaktor für gelungene Zusammenarbeit. Mitgestaltung heißt für Teammitglieder vor allem, an einer gemeinsamen Idee zu arbeiten.

Bedeutsam ist zudem, Ziele zu definieren. Denn sie helfen dem Team und jedem Einzelnen, sich zu fokussieren und Aufgaben zu koordinieren. Ein hybrider Ansatz, bei dem beispielsweise die Unternehmensleitung übergeordnete Ziele vorgibt, erhalten die Teammitglieder die Möglichkeit, gemeinsam Ideen zu entwickeln und kreativ und innovativ an das Erledigen der Aufgaben heranzugehen. Die Teammitglieder definieren dabei ihre Ergebnisse und legen Kennzahlen fest, um ihren Beitrag zum übergeordneten Ziel transparent zu machen.

Raum für Innovation und Zusammenarbeit

Eine erfolgreiche Zusammenarbeit funktioniert vor allem dann, wenn Teammitglieder bei der Arbeit authentisch auftreten können und ermutigt werden, sich mit ihren Ideen einzubringen, innovativ zu denken und offen miteinander zu kommunizieren. Dazu braucht es ein Führungsverständnis und eine Kultur, die Raum für Innovation und Zusammenarbeit bieten, Mitgestaltung und offene Kommunikation fördern sowie Ansprechbarkeit und Unterstützung für die Teammitglieder sicherstellen. Hilfreich für die Führung und andere Teams ist ein Feedback zu besonders gut funktionierenden Aspekten der Zusammenarbeit. So erhalten auch andere die Chance, von diesen Beispielen zu lernen.

Klare Kommunikationsregeln und ein regelmäßiger Informationsfluss, beispielsweise in wöchentlichen Teambesprechungen, sorgen für ein positives Miteinander und einen einheitlichen Informationsstand. Eine offene Kommunikations- und Fehlerkultur

trägt dazu bei, den fachlichen Austausch zu forcieren. Vor allem beim Etablieren von Teams ist es hilfreich, Richtlinien für die Kommunikation und Zusammenarbeit zu klären und zu erarbeiten; sie geben Orientierung. Themen dazu sind zum Beispiel, wer welche Informationen auf welchem Weg bis wann bereitstellt, welche Medien verwendet werden oder in welchen Abständen und in welchen Zeitfenstern Teammeetings stattfinden. Das Abstimmen von Verhaltensregeln in einem konsensualen Compliance-Konzept dient dabei als rahmende Struktur für die Teammitglieder.

Besseres Kennenlernen fördert Verständnis

Bei der Förderung einer dauerhaft funktionierenden interprofessionellen Zusammenarbeit kommt der Teamentwicklung eine besondere Bedeutung zu. Persönliche Kontakte gibt es meist berufsgruppenspezifisch. Maßnahmen zur Teamentwicklung eines interprofessionellen Teams bieten den Mitgliedern die Möglichkeit, sich berufsgruppenübergreifend in einem anderen als dem beruflichen Kontext kennenzulernen. Berufliche Werdegänge, Motivationen für berufliche oder persönliche Entscheidungen sowie Erfahrungen und Lebensziele prägen die Teammitglieder in ihrem Denken und Handeln. Wenn sie sich sowohl im Arbeitskontext als auch außerhalb besser kennenlernen, fördert das das gegenseitige Verständnis und die tägliche Zusammenarbeit. So können sie Herausforderungen bei der Arbeit leichter miteinander kommunizieren, Situationen klären und insgesamt effektiver zusammenarbeiten. Je besser sich die Teammitglieder kennen, desto leichter fällt es, sich an verschiedene Bedürfnisse und Arbeitsweisen anzupassen, unterschiedliche Herangehensweisen zu akzeptieren und zu schätzen.

Stärken sozialer Kompetenzen

Die Entwicklung der Zusammenarbeit im Team erfordert zwischenmenschliche und kommunikative Fähigkeiten eines jeden Mitglieds. Das Bewusstmachen und Stärken der sozialen Kompetenzen trägt zum Erhalt und der Verbesserung der Zusammenarbeit bei. Zu den die Zusammenarbeit fördernden Soft Skills gehören insbesondere Kooperations-, Konflikt-, Kritik- und Kommunikationsfähigkeit sowie Grundlagen des Miteinanders wie Respekt, Toleranz, Achtsamkeit und Vertrauen sich selbst als auch anderen gegenüber. Auch wenn jedes Mitglied selbst daran arbeiten kann, diese Fähigkeiten zu verbessern, so ist ein Blick von außen, beispielsweise in Form eines Mentorings oder Coachings, hilfreich.

Gerade in Organisationen mit einer Vielzahl interprofessioneller Teams ist es hilfreich, Teamzustände mit standardisierten Befragungen regelmäßig zu erheben, um Erfolge eingeleiteter Maßnahmen datenbasiert zu evaluieren. Verbesserungen lassen sich dann zielgerichteter anstoßen und deren Wirksamkeit besser nachvollziehen.

Neben strukturierten Etablierungsprozessen erhält eine kontinuierliche Betreuung die Leistungsfähigkeit, Zufriedenheit und das Engagement des Teams. Sie hilft zudem, Herausforderungen auf Organisationsebene zu erkennen, gegenseitiges Verständnis zu wecken und gemeinsam neue Lösungswege zu gehen.

Christiane Reuter-Herkner

Geschäftsführerin
indialogia GmbH
10407 Berlin

KURZ NOTIERT

Universitätsmedizin: „Keine Fortschritte für Frauen“



Foto: motorradcbr/stock.adobe.com

Der Anteil von Frauen in Führungspositionen an medizinischen Fakultäten staatlicher Universitäten beträgt weiterhin lediglich 13 Prozent. Zumindest geht dies aus der Analyse „Medical Women on Top 2022“ des Deutschen Ärztinnenbundes (DÄB) hervor. Die Erhebung dokumentiert den Anteil von Frauen unter anderem als Direktorinnen in 14 wichtigen klinischen Fächern an 36 von 38 medizinischen Fakultäten in Deutschland.

Der DÄB erhob diese Daten nach den Jahren 2016 und 2019 nun zum dritten Mal. Während der Anteil der Ärztinnen in universitären Spitzenpositionen vom Jahr 2016 auf das Jahr 2019 noch um drei Prozent gestiegen war, verharrt er seither auf niedrigem Niveau. Weitere Ergebnisse: Je nach Fach variiert der Anteil der Ärztinnen an der Führung stark. Zudem gibt es enorme Unterschiede zwischen den Standorten. Beispielsweise ist der Anteil der Klinikdirektorinnen in Dresden mit 27 Prozent am höchsten, während er in Erlangen weniger als fünf Prozent beträgt.

„Es ist enttäuschend, dass sich keine Fortschritte für Frauen abzeichnen“, kommentierte Prof. Dr. med. Gabriele Kaczmarczyk, Senior Consultant des DÄB, dieses Ergebnis. „Weiterhin entscheiden durchschnittlich zu 87 Prozent Männer, was in der Medizin gelehrt und erforscht wird und wie wir in Deutschland unsere Patientinnen und Patienten behandeln.“ An qualifiziertem weiblichen Nachwuchs fehle es jedenfalls nicht. Der Anteil der Oberärztinnen betrage mittlerweile 37 Prozent.

„Vermutlich sind es die universitären Strukturen, die eine Berufung von Frauen behindern und Frauen zudem gar nicht genügend Anreize bieten, sich zu bewerben“, mutmaßt Kaczmarczyk. So sei man von einer paritätischen Besetzung der Berufungskommissionen teils meilenweit entfernt. Auch fehlten an den Universitätsfakultäten zeitgemäße Karriereangebote wie das „Top Sharing“, also die Teilung einer Führungsaufgabe. „Politische Parteien machen das mit Doppelspitzen schon länger vor“, sagte sie weiter, „aber in der Medizin ist das rar gesät.“

sg