

Führung von multiprofessionellen Teams im Gesundheitswesen

Bestimmt die Organisationsstruktur den Führungsstil?

Mit der Veranstaltung „Führung von multiprofessionellen Teams im Gesundheitswesen – Bestimmt die Organisationsstruktur den Führungsstil?“ fand am 19. Oktober 2020 in der Skylounge der Uni Wien ein weiteres Event im Zuge der Veranstaltungsreihe „Führung 4.0“ des Karl Landsteiner Instituts für Human Factors & Human Resources im Gesundheitswesen statt. Expertinnen und Experten aus dem Gesundheitswesen berichteten über ihre Erfahrungen aus der Praxis. Im Zentrum standen dabei neue Organisationsstrukturen sowie die Herausforderungen, die multiprofessionelle und interdisziplinäre Teams für Führungskräfte mit sich bringen. Die Vortragenden gaben Einblicke in die Praxis und zeigten auf, was das erfolgreiche Führen von diversen Teams auszeichnet.

Die Leiterin des Karl Landsteiner Instituts für Human Factors & Human Resources, **Annelies Fitzgerald**, wies in ihrer Begrüßung auf die Bedeutung hin, die dem Thema auch im Bereich Human Resources zukommt. Schließlich ist in Teams, in denen die Zusammenarbeit gut funktioniert, auch die Arbeitsplatzattraktivität höher. Zu beachten ist zudem, dass schlecht funktionierende Teams hohe Kosten verursachen können.

Als Moderatorin durch den Abend führte die ehemalige Gesundheitsministerin **Andrea Kdolsky**, FH-Departmentleiterin des Instituts für Gesundheitswissenschaften Department Gesundheit an der Fachhochschule St. Pölten. Sie lenkte den Fokus auf die Rahmenbedingungen für Teamarbeit: „Menschen, die in einem Team arbeiten, brauchen einerseits Sicherheit und möchten andererseits wahrgenommen werden.“

Michael Hüpfel, Abteilungsleiter der Abteilung für Anästhesie und Intensivmedizin am Landeskrankenhaus Neunkirchen, stellte zu Beginn seines Vortrages die Frage: „Was müssen die Menschen in der Gesundheitsversorgung von morgen können?“ In seinem Referat widmete er sich insbesondere den Potenzialen in der Aus- und Weiterbildung. Hüpfel sprach sich für einen Perspektivenwechsel in Sachen Bildung und Lernen aus: Ebenso wichtig wie das Lernen seien die Menschen, das Arbeitsumfeld und die Interaktion. Zu guten Leistungen würden nämlich nicht nur das Potenzial der oder des Einzelnen beitragen, sondern auch Motivation, Wissensdurst und Work-Life-Balance. Als wesentlich sieht Hüpfel das Arbeitsumfeld, dem oft zu

wenig Beachtung geschenkt wird. Er wies darauf hin, dass sich die Art des Lernens geändert hat und sich dementsprechend auch die Lehre ändern müsste. Für jede Phase der interdisziplinären Zusammenarbeit erachtet er das Crew Resource Management (CRM) als wesentlich: Im Zentrum steht die verbale und non-verbale Kommunikation, dazu kommen die Faktoren Teamwork, Entscheidungsfindung, Aufgabenmanagement und Situationsbewusstsein. Hüpfel hob die Bedeutung von Trainings in den Teams hervor: „Neben dem Umstand, dass wir im Gesundheitswesen immer up to date sein müssen, müssen wir unsere Human Factors entwickeln und trainieren, um miteinander gut arbeiten zu können und das Wissen für das Patientenwohl einzusetzen.“

„Die Unternehmensstrategie ist oft großartig, schwieriger wird es erst, wenn man dafür Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter braucht“, sagte **Alexander Seidl**, Geschäftsführer von health care communication, zu Beginn seines Vortrages „Leadership Culture“. Denn Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter würden nicht automatisch den Vorstellungen der Organisation folgen wollen. „Der Versuch, eine einheitliche Kultur über ein Unternehmen drüberzustülpen, funktioniert insbesondere in einem Krankenhaus oder einem Pflegeheim nicht gut. Die Menschen sind viel zu unterschiedlich. Stattdessen sollte man die unterschiedlichen Teamkulturen nutzen und ihnen Raum geben.“ Laut Seidl ist es daher wichtig, den Zusammenhang und die gegenseitige Beeinflussung von Unternehmensstrategie, Organisationskultur und Führungskultur zu erkennen. Damit ein Team zu einem guten Team werden kann, sollten Organisationen ein Zugehörigkeitsgefühl ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter schaffen. Gelingt es einer Organisation, dass sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zugehörig und in ihrer Arbeit wahrgenommen und wertgeschätzt fühlen, dann gelingt auch die Kommunikation besser, so Seidl. Genauso wichtig seien Sicherheit, Abwechslung, Wachstum im Sinne von Weiterentwicklung und das Bedürfnis, einen Beitrag zu leisten. Seidl betont jedoch, dass diese Bedürfnisse und Werte bei den Teammitgliedern oft sehr unterschiedlich ausgeprägt sind. Hier liegt es an der Führungskraft zu erkennen, wer welche Bedürfnisse hat. Auf dieser Basis können dann zum Beispiel Einwände der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter behandelt werden – sei es durch ein Nachjustieren bei den Regeln oder bei der Aufmerksamkeit, die man dem jeweiligen Teammitglied zukommen lässt.

Katharina Hauer, Country Medical Head Sanofi Genzyme & Country Medical Chair Österreich, schilderte in ihrem Vortrag die Diversität in den Teams bei Sanofi und

ging auf die Herausforderungen in der Führung dieser Teams ein. So setzt sich ihr Team etwa unter anderem aus Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aus Australien und Südafrika, unter 30-Jährigen und anderen, die kurz vor der Pensionierung stehen sowie Absolventinnen und Absolventen aus mehr als zehn verschiedenen Studienrichtungen zusammen. Das Konzernziel einer Gender-Balance bei den Führungskräften im Jahr 2025 wird bei Sanofi Österreich schon jetzt erreicht.

Bei der Führung diverser Teams ist es laut Hauer einerseits wichtig, die individuellen Stärken der Teammitglieder zu erkennen, andererseits sollten aber auch deren unterschiedliche Bedürfnisse ausreichend berücksichtigt werden. Den großen Vorteil der Diversität sieht Hauer in den verschiedenen Blickwinkeln, die die Teammitglieder einbringen. Diese erleichtern innovative Prozesse und fördern so auch den wirtschaftlichen Erfolg.

In der erfolgreichen Führung von diversen Teams hält es Hauer für entscheidend, unterschiedliche Denkweisen zu berücksichtigen, stereotype Einschätzungen zu vermeiden, Differenzen anzusprechen und Gemeinsamkeiten zu erkennen. Die Basis dafür seien gegenseitige Wertschätzung sowie das Empowerment der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Wolfgang Mückstein, Ärztlicher Leiter Medizin Mariahilf – Gruppenpraxis für Allgemeinmedizin, stellte am Beginn seines Vortrags die Frage, was junge Ärztinnen und Ärzte wollen. Als einen Wunsch nannte er die Arbeit im Team, die in der Ausbildung im Spital praktiziert wird. Der niedergelassene Bereich würde für viele junge Ärztinnen und Ärzte nicht attraktiv sein, weil sie dort auf sich alleine gestellt wären. Tatsache ist aber, dass zum Beispiel in Wien 720 Verträge für Allgemeinmedizin an Einzelpraxen und nur 30 an Gruppenpraxen vergeben sind. Im Primärversorgungszentrum Mariahilf sind 30 Personen beschäftigt, was laut Mückstein entsprechende Herausforderungen bei der Führung des Personals mit sich bringt. „Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind dann zufrieden, wenn sie machen, was ihrer Qualifikation entspricht. Die Zusammenarbeit der verschiedenen Gesundheits- und Sozialberufe und die Abstimmung der Leistungen ist besonders wichtig“, erzählt Mückstein. Auch Selbstverwaltung spielt eine Rolle: So können sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Teams ihre Urlaube eigenständig einteilen und die Dienstzeiten weitgehend selbst organisieren. Ein wichtiges Thema sei das

Schnittstellenmanagement: Wie wird übergeben? Wer ordnet an? Wie wird die Information wieder zurückgespielt?

Mag.a Stephanie Dirnbacher-Krug