

Foto: Trueffelpix – Fotolia

Gemeinsam Brücken bauen

Interprofessionelle Zusammenarbeit im Krankenhaus aus Sicht junger Nachwuchskräfte

Von Ulrich Mainz und Jeyanthan Charles James

Bei der aktuellen Diskussion um Fachkräfte- und Personalmangel im Krankenhaus stehen oft die monetären Rahmenbedingungen und die Anzahl der MitarbeiterInnen im Vordergrund. Dabei spielen aber auch andere Faktoren wie Stimmung, Zusammenarbeit und Führungsverhalten eine wichtige Rolle. Junge Nachwuchskräfte, die es zu gewinnen gilt, haben diesbezüglich andere Vorstellungen und Erwartungen, insbesondere an die interprofessionelle Zusammenarbeit. Teamarbeit und die Überwindung von starren Hierarchien stehen dabei im Vordergrund. Unter dem Motto „Weg vom autoritär gesteuerten hin zum lernenden System, das sich am Nutzen für die PatientInnen bemisst“, wünschen sich junge Nachwuchskräfte einen Paradigmenwechsel in der Arbeitskultur.

Keywords: Fachkräftemangel, Interprofessionelle Zusammenarbeit, Personalmanagement

Die Themen Fachkräftemangel und Personalnotstand nehmen immer mehr Raum in der Diskussion um die Qualität im Gesundheitswesen ein. Aktuell-

le Umfragen belegen, dass alleine die Anzahl der MitarbeiterInnen jedoch nicht ausschlaggebend ist. Vielmehr spielen Faktoren wie Stimmung und Zusammenhalt auf der einen Seite sowie Arbeitsumfeld und Führungsverhalten auf der anderen Seite eine wichtige Rolle. Obwohl es schon diverse Lösungsansätze gibt, scheitert die Umsetzung oft an tradierten Denkmustern und bestehenden Systemgrenzen. Zusätzliche Herausforderungen ergeben sich aus einem Wertewandel, insbesondere bei jungen Nachwuchskräften. Krankenhäuser, die für die Zukunft gerüstet sein wollen, müssen bereit sein, hier neue Wege zu gehen. Es gilt also, attraktive Arbeitsbedingungen zu schaffen und die knappen Ressourcen effizienter einzusetzen. Einer interprofessionellen Zusammenarbeit, die das Säulendenken überwindet und offen für Veränderungen ist, kommt dabei eine Schlüsselrolle zu.

Hintergrund und Projektentstehung

Auslöser für das Projekt war eine Podiumsdiskussion mit jungen Me-

dizinern zum Thema „Was wünschen sich die jungen Ärzte“ auf dem Gesundheitskongress des Westens (GdW) 2017 in Köln. Vortragende war u. a. Jana Aulenkamp, sie ist seit 2018 Präsidentin der Bundesvertretung der Medizinstudierenden in Deutschland (bvmd) und als Studierende der Medizin im Universitätsklinikum Bergmannsheil in Bochum tätig. Daraufhin hat die Blue Moon CMC GmbH die Projektstudie „Gemeinsam Brücken bauen“ initiiert, um mit jungen Nachwuchskräften aus Medizin und Pflege eine Vorstellung zur zukünftigen interprofessionellen Zusammenarbeit in Kliniken zu erarbeiten. Das Berufsge-nossenschaftliche Universitätsklinikum Bergmannsheil und die VIACTIV Krankenkasse beteiligten sich als weitere Sponsoren. Die Blue Moon CMC GmbH stellte als Initiator der Projektstudie kostenfrei Berater zur Organisation und Begleitung des Projektes zur Verfügung. Frau Claudia Middendorf, die Beauftragte der Landesregierung NRW für Menschen mit Behinderung sowie für Patientinnen und Patienten, übernahm die Projektpatenschaft.

Annahmen und Zielsetzung

In der Krankenhauslandschaft in Deutschland finden wir nach wie vor eine starke Trennung der Professionen, obwohl alle gemeinsam für die Betreuung der PatientInnen zuständig sind. Insbesondere Ärzteschaft und Pflege arbeiten eher neben- als miteinander, so dass Teamarbeit selten gelebt wird. Hinzu kommt, dass klassische Rollenbilder sowie starre Hierarchien im Krankenhaus so präsent sind wie in fast keinem anderen Arbeitsumfeld.

Um auch zukünftig, unter immer härteren Rahmenbedingungen, eine gute Patientenversorgung sicherzustellen, muss die Schnittstellenarbeit zwischen den Professionen deutlich verbessert werden. Die Annahme ist, dass „weiche Faktoren“ wie Zusammenarbeit, Kommunikation, Führung und Teamarbeit, die „harte Qualität“, vor allem die Patientensicherheit, entscheidend beeinflussen. Studien belegen, dass eine abgestimmte und harmonische Zusammenarbeit zwischen den Professionen sowohl eine deutliche Effizienzsteigerung ermöglicht als auch die Mitarbeiterzufriedenheit deutlich verbessert.

Ziel der Projektstudie „Gemeinsam Brücken bauen“ war es, Ideen und Anregungen zur Verbesserung der zukünftigen interprofessionellen Zusammenarbeit zwischen ärztlichem Dienst und Pflege aus der Sicht junger Nachwuchskräfte zu erarbeiten. Zum einen mit Bezug auf schon erlebte praktische Stationsarbeit, zum anderen mit dem „Blick über den

Tellerrand der Professionen“ und losgelöst von aktuellen Problemen oder Restriktionen.

Projektverlauf

Das Projektteam bestand aus drei MitarbeiterInnen aus der Pflegeorganisation und zwei Assistenzärzten aus dem Universitätsklinikum Bergmannsheil sowie zwei Medizinstudierenden der Ruhr-Universität Bochum. Ab Juni 2017 fanden insgesamt sechs Projektsitzungen statt, die moderiert und supervidiert wurden. Zur Strukturierung der Projektarbeit wurden zunächst vier Handlungsfelder definiert: Führung, Kommunikation, Aufgabenorganisation und Digitalisierung. Zu jedem dieser Handlungsfelder wurden Ideen und Maßnahmen erarbeitet, die auf eine Verbesserung der interprofessionellen Zusammenarbeit zielten.

In den Arbeitssitzungen wurde anfangs zum Teil sehr kontrovers diskutiert. Immer wieder zeigte sich, dass es gar nicht so einfach war, sich von bekannten Arbeits- und Verhaltensmustern zu lösen. Die bisherigen Erfahrungen aus dem täglichen Arbeitsalltag machten es selbst jungen Nachwuchskräften schwer, sich in neue Formen der Zusammenarbeit und neue Wege in der Kommunikation hineinzuversetzen. Glaubenssätze wie „Das geht bei uns nicht“ oder „Da zieht die Führung nicht mit“ bildeten ebenso Hindernisse wie der Zweifel, ob die gegebenen Rahmenbedingungen und Restriktionen Veränderungen überhaupt zulassen. Im Laufe der Arbeitssitzungen gelang es aber immer besser, den Blick über den Tellerrand und auf die Zukunft zu richten. Die ersten

Arbeitsergebnisse wurden auf einer Zwischenpräsentation im Oktober in Anwesenheit der Sponsoren vorgestellt. Das Feedback war durchweg sehr positiv. Das Projektteam wurde bestärkt, die entwickelten Ideen noch weiter zu vertiefen und Vorschläge für konkrete Maßnahmen zu entwickeln.

Auszug aus den Ergebnissen

Die bisherigen Ergebnisse zu den Handlungsfeldern wurden weiter verdichtet und mit praktischen Vorschlägen für die Umsetzung versehen. Die Grundbotschaft der Projektteilnehmer für die Abschlusspräsentation, die im Dezember 2017 stattfand, lautete: „Weg vom autoritär gesteuerten, hin zum lernenden System, das sich am Nutzen für den Patienten bemisst“. Mit Blick auf die zukünftige interprofessionelle Zusammenarbeit bedeutet dies aus Sicht der ProjektteilnehmerInnen vor allem eins: gemeinsam führen, gemeinsam kommunizieren, gemeinsam lernen und gemeinsam arbeiten (► Abb.)

Gemeinsam führen: Führung soll in Zukunft durch eine enge Vernetzung der multiprofessionellen Führungskräfte erfolgen. Dazu bilden sich „interprofessionelle Führungsteams“, die gemeinsam und in direktem Austausch Führungsverantwortung wahrnehmen. Ein erster Schritt dahin ist, dass die beteiligten Führungskräfte ein gemeinsames Führungsverständnis entwickeln und dabei die Erwartungen der MitarbeiterInnen mit einbeziehen. Die getroffenen Vereinbarungen müssen dann in der Praxis (vor-)gelebt werden. Ein wei- ►



Abb.: Zukünftige interprofessionelle Zusammenarbeit aus Sicht junger Nachwuchskräfte

terer wichtiger Punkt in der Führungsarbeit ist, Entscheidungen transparent zu machen und partizipativ zu gestalten. Das stärkt nicht nur das Gefühl der Wertschätzung, sondern erhöht auch die Bereitschaft (Eigen-)Verantwortung zu übernehmen.

Gemeinsam kommunizieren: In ihrer bisherigen Klinikpraxis erlebten die ProjektteilnehmerInnen oft Arbeitssituationen, in denen gar nicht oder falsch kommuniziert wurde. Oft dominiert in stressigen Arbeitssituationen eher die Lautstärke. Eine solche Kommunikation belastet die Arbeitsatmosphäre, kann zu Fehlern im Arbeitsablauf führen und wird weder von Mitarbeitern noch von Patienten geschätzt. Aufgezeigte Verbesserungsansätze sind zum Beispiel: Arbeitssituationen regelmäßig reflektieren, Schaffen einer Feedback- und Fehlerkultur, Erarbeiten gemeinsamer Kommunikationsregeln, Kommunikation miteinander üben.

Gemeinsam lernen: Zum neuen Verständnis einer interprofessionellen Zusammenarbeit gehören auch das gemeinsame Lernen und die gemeinsame Weiterentwicklung. Das beginnt schon mit einer guten Einarbeitung für neue Mitarbeiter. Sind diese gut eingearbeitet, können sie ihre Fähigkeiten besser und schneller in das Team einbringen. Zum gemeinsamen Lernen gehört auch, dass ein regelmäßiger interprofessioneller Wissensaustausch stattfindet und die Professionen ihr Wissen aktiv weitergeben. Dazu gehören der Wissensaustausch im Alltag ebenso wie die Weitergabe von Wissen aus Fort- oder Weiterbildungen. Das Ganze wird abgerundet durch den gemeinsamen Besuch von Weiterbildungen.

Gemeinsam arbeiten: Zunächst werden die Ziele und Aufgaben sowie die gegenseitigen Erwartungshaltungen und Umgangsregeln in einem Leitbild beschrieben. Das schafft Transparenz für das gemeinsame Handeln und stärkt den Zusammenhalt. Der Schlüssel für die reibungslose Zusammenarbeit im Stationsalltag ist eine tägliche Frühbesprechung mit dem gesam-

ten Team. Zusätzlich sollten die Erfahrungen aus dem Arbeitsalltag regelmäßig im Team reflektiert werden: Was läuft gut in unserer Zusammenarbeit und wo können wir noch besser werden? Die digitale Unterstützung von Arbeitsprozessen macht da Sinn, wo sie Erleichterung im Arbeitsalltag bringt. Dabei ist weniger oft mehr. Junge Nachwuchskräfte wünschen sich, dass die digitale Unterstützung im Krankenhaus zügig ausgebaut wird. Für den direkten Informationsaustausch sollten moderne Kommunikationsmedien, wie zum Beispiel Chatrooms oder digitale Schwarze Bretter, intern zur Verfügung stehen.

Fügt man die oben beschriebenen Ausführungen zusammen, ergibt sich ein Bild der zukünftigen interprofessionellen Zusammenarbeit aus Sicht junger Nachwuchskräfte:

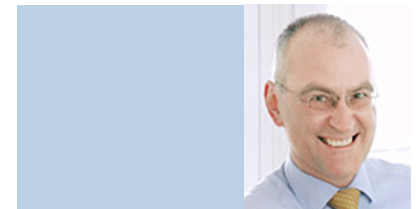
- Wir sind ein interprofessionelles Team, das zum Wohl unserer PatientInnen arbeitet.
- Wir führen unsere Teams interprofessionell und leben eine gemeinsam erarbeitete Arbeitskultur, die auf gegenseitiger Wertschätzung beruht.
- Wir stimmen uns jeden Morgen zum Tagesablauf ab und können dadurch unsere Arbeit besser und zielgerichteter erledigen.
- Wir reflektieren regelmäßig gemeinsam unsere erlebten Arbeitssituationen und leiten daraus Verbesserungen für unsere Zusammenarbeit ab.
- Wir lernen von- und miteinander, indem wir unser Wissen aktiv weitergeben und gemeinsam Weiterbildungen besuchen.
- Wir nehmen uns Zeit für Kommunikation und Führung.

Fazit

Das Projektteam ist überzeugt, dass das beschriebene Bild einer interprofessionellen Zusammenarbeit real erreichbar ist, wenn die Rahmenbedingungen dazu geschaffen werden. Offen bleibt, wie schnell es gelingt, sich von tradierten Systemgrenzen zu verabschieden und den notwendigen Veränderungsprozess konsequent einzuleiten. Dazu braucht es die Unterstützung der Unternehmensleitung. Der Nutzen liegt vor allem in einer verbesserten Qualität der Pa-

tientenversorgung. Jeyanthan Charles James, Bundeskoordinator für Gesundheitspolitik der bvmd: „Nur, wenn wir wirklich gemeinsam arbeiten und ein gemeinsames Ziel verfolgen, können wir unsere PatientInnen zufriedenstellend versorgen.“ Die beschriebene Teamarbeit ermöglicht ein effizienteres Arbeiten trotz zunehmender Arbeitsverdichtung. Fehler in Arbeitsabläufen und damit verbundene Folgekosten können durch strukturierte Kommunikation reduziert werden. Die wertschätzende Arbeitskultur bindet vorhandene Fachkräfte und macht das Unternehmen attraktiv für neue Mitarbeiter. Davon profitieren sowohl die Wirtschaftlichkeit des Krankenhauses als auch die Zufriedenheit der MitarbeiterInnen. In Zeiten knapper Budgets und zunehmenden Fachkräftemangels sind das klare Wettbewerbsvorteile. „Für die Zukunft des Bergmannsheils brauchen wir attraktive Arbeitsplätze und motivierte Mitarbeiter“, so Ralf Wenzel, Geschäftsführer des Universitätsklinikums Bergmannsheil. ■

Ulrich Mainz
Geschäftsführer der Unternehmensberatung
Blue Moon CMC GmbH
Langenfeld
ulrich.mainz@bluemoon-cmc.de



Ulrich Mainz

Jeyanthan Charles James
Bundeskoordinator für Gesundheitspolitik der
Bundesvertretung der Medizinstudierenden in
Deutschland e.V.
Berlin