

## Thema

### Ein effektiver Teamspieler sein

#### Zusammenfassung

Effektive Teamarbeit in der Gesundheitsversorgung kann sich unmittelbar positiv auf die Patientensicherheit auswirken. Die Bedeutung von effektiven Teams in der Gesundheitsversorgung wird durch folgende Faktoren noch erhöht: (a) gestiegene Komplexität und Spezialisierung der Versorgung; (b) häufige Komorbiditäten; (c) zunehmendes Vorkommen chronischer Erkrankungen; (d) globaler Fachkräftemangel; (e) Initiativen für sichere Arbeitszeiten.



Die Arten an Teams sind vielfältig und komplex. Aus Sicht der Patienten ist das effektivste Team in der Gesundheitsversorgung ein multiprofessionelles Team. Allerdings können Teams auch aus Mitgliedern einer einzigen Profession bestehen. Teammitglieder können an einem Ort eng zusammenarbeiten oder über ein geografisches Gebiet verteilt sein. Einige Teams haben konstante Mitglieder, während die Mitglieder anderer Teams sich häufig ändern können. Beispiele für Teams sind Chöre, Sportmannschaften, Militäreinheiten, Flugzeugbesatzungen und Notfall-Eingreiftruppen. Bei der Gesundheitsversorgung werden Patienten in unterschiedlichen Umgebungen behandelt – zu Hause, in Praxen, kleinen Krankenhäusern und großen Lehrkrankenhäusern. An jedem dieser Orte bestimmt die **Qualität der Kommunikation** innerhalb des Teams und mit dem Patienten, wie effektiv die Behandlung ist und wie die Teammitglieder ihre Arbeit empfinden.

**Team:** eine von anderen unterscheidbare Gruppe aus zwei oder mehr Personen, die dynamisch, interdependent und anpassungsfähig interagieren, um ein gemeinsames, wichtiges Ziel/eine Mission zu erreichen, von denen jedes Mitglied eine spezifische Aufgabe oder Funktion ausführt und deren Mitgliedschaft (in dem Team) begrenzt ist.

#### **Merkmale von Gesundheitsversorgungsteams**

Teams in der Gesundheitsversorgung bestehen aus Personen, die miteinander interagieren, um ein gemeinsames Ziel in der Versorgung zu erreichen. Ungeachtet ihrer Natur teilen Gesundheitsversorgungsteams bestimmte Merkmale. Dazu gehören Teammitglieder

- die über spezialisierte Kenntnisse und Fertigkeiten verfügen;
- die ihre Rolle und die Rollen der anderen in dem Team kennen und miteinander interagieren, um ein gemeinsames Ziel zu erreichen;
- die Entscheidungen treffen;
- die über spezialisierte Kenntnisse und Fertigkeiten verfügen und häufig unter hohem Druck handeln;
- die als Folge der gegenseitigen Abhängigkeit der von den Teammitgliedern verrichteten Arbeiten als Kollektiv handeln.

#### **Verschiedene Typen von Teams in der Gesundheitsversorgung**

- **Kernteam**

Kernteam bestehen aus Teamleiter und Mitgliedern, die direkt in die Patientenversorgung eingebunden sind. Mitglieder von Kernteams sind direkte Leistungserbringer, wie z. B. Pflegende, Apotheker, Ärzte, Zahn-

ärzte, Assistenten und natürlich auch die Patienten und/oder ihre Angehörigen/informellen Helfer. Diese Mitglieder arbeiten von einer Gesundheitseinrichtung, Praxis oder Station aus. Zu den Kernteams gehören auch „Garanten für Kontinuität“. Das sind diejenigen, die den Patienten von der Aufnahme bis zur Entlassung begleiten, wie z. B. Case Manager.

- **Koordinierungsteams**

Das Koordinierungsteam besteht aus denjenigen, die für die täglichen Betriebsabläufe, die Koordination und die Verwaltung der Ressourcen der Kernteams zuständig ist

- **Notfallteams**

Notfallteams werden für bestimmte krisenhafte Ereignisse oder Notfälle gebildet (z. B. Reanimationsteams, Katastrophenhilfeteams, Notfall-Geburtshilfe-Teams, Krisenreaktionsteams). Die Mitglieder eines Notfallteams werden aus verschiedenen Kernteams rekrutiert.

- **Servicedienste**

Servicedienste bestehen aus Personen, wie z. B. Reinigungskräfte oder Hauspersonal, die direkte, aufgabenspezifische, zeitlich beschränkte Versorgungsleistungen für Patienten erbringen oder solche Leistungen, die der Unterstützung der Patientenversorgung dienen. Die Mitglieder dieser Serviceteams sind oft nicht dort angesiedelt, wo die Patienten ihre routinemäßige Versorgung erhalten.

- **Unterstützungsdienste**

Teams von Unterstützungsdiensten bestehen aus Personen, die indirekte, aufgabenspezifische Leistungen in einer Gesundheitseinrichtung übernehmen. Die Mitglieder dieser dienstleistungsorientierten Teams tragen dazu bei, dass Patienten und ihre Angehörigen optimale Erfahrungen mit der Gesundheitsversorgung sammeln können. Ihre Aufgaben sind insofern integriert, als sie die Umgebung, Anlagen und Logistik einer Einrichtung managen. Unterstützungsdienste bestehen primär aus dienstleistungsorientierten Teams. Ihre Mission besteht darin, eine effiziente, sichere, komfortable und saubere Umgebung für die Gesundheitsversorgung zu schaffen. Diese wirkt sich dann auf die Versorgungsteams, den Ruf im Gesundheitsmarkt, die operative Effizienz und die Patientensicherheit einer Einrichtung aus.

### Wie Teams die Patientenversorgung verbessern

Teams sind eine pragmatische, effiziente Strategie für die Verbesserung der Patientenversorgung. Teams können die Versorgung auf unterschiedlichen Ebenen der Organisation, Teamebene, Individualebene der Teammitglieder und Patientenebene beeinflussen.

| Messbare Ergebnisse effektiver Teamarbeit                   |   |   |                                  |
|---|---|---|----------------------------------|
| Organisatorische Vorteile                                   | Team-Vorteile   | Patienten   | Teammitglieder                   |
| Reduzierung der Dauer und Kosten für Krankenhausaufenthalte | verbesserte Koordinierung der Versorgung                | verbesserte Zufriedenheit mit der Versorgung              | verbesserte Arbeitszufriedenheit |
| Reduzierung unerwarteter stationärer (Wieder-)Aufnahmen     | effiziente Nutzung von Gesundheitsleistungen            | Akzeptanz der Behandlung                                  | größere Rollenklarheit           |
| besserer Zugang für Patienten                               | verbesserte Kommunikation und professionelle Diversität | verbesserte Gesundheitsergebnisse und Versorgungsqualität | gesteigertes Wohlbefinden        |

## Wie sich Teams bilden und entwickeln

In anderen kritischen Branchen wurde viel darüber geforscht, wie sich Teams bilden und entwickeln. Dabei lassen sich vier Stufen der Teambildung unterscheiden.

| Stufe                   | Definition   |
|-------------------------|--|
| <b>Formierung</b>       | Zeichnet sich üblicherweise durch Unklarheit und Verwirrung aus. Teammitglieder haben vielleicht nicht selbst entschieden zusammenzuarbeiten und kommunizieren auf vorsichtige, oberflächliche und unpersönliche Weise.  |
| <b>Konfliktphase</b>    | Eine schwierige Phase, in der Konflikte zwischen Teammitgliedern und Widerstand gegen die zugeteilten Aufgaben entstehen können. Teammitglieder versuchen, Machtpositionen zu schaffen und es entsteht Frustration durch mangelnden Fortschritt bei der Erledigung der Aufgaben. |
| <b>Normierungsphase</b> | Eine offene Kommunikation unter den Teammitgliedern konnte hergestellt werden und das Team beginnt, sich mit der eigentlichen Aufgabe zu befassen. Allgemein akzeptierte Prozesse und Kommunikationsmuster werden gebildet.  |
| <b>Arbeitsphase</b>     | Das Team richtet seine gesamte Aufmerksamkeit auf das Erreichen der Ziele. Das Team ist jetzt produktiv und unterstützend, offen und vertrauend, einfallreich und effektiv.  |

## Was bedeutet effektive Teamarbeit?

Ein effektives Team zeichnet sich dadurch aus, dass alle Mitglieder, einschließlich der Patienten, miteinander kommunizieren sowie Beobachtungen, Expertisen und Entscheidungsverantwortungen kombinieren, um die Versorgung zu optimieren. Es gibt Untersuchungen dazu, dass multidisziplinäre Teams die Qualität von Dienstleistungen zu geringeren Kosten erhöhen können. Außerdem konnte gezeigt werden, dass gute Teamarbeit die Fehlerquote reduziert und die Versorgung für Patienten verbessert, besonders für chronisch Kranke. Außerdem führt das Verständnis über die Arbeitsplatzkultur und deren Einfluss auf die Dynamik und Funktion dazu, die einzelnen Personen zu einem guten Teamspielern zu machen.

## Wie kann der Einsatz von effektiver Teamarbeit die Patientenversorgung verbessern?

Heute werden Patienten selten von nur einem Gesundheitsdienstleister betreut. Patientensicherheit im Kontext eines komplexen Gesundheitssystems erkennt an, dass effektive Teamarbeit essentiell für die Minimierung von Zwischenfällen ist, die auf Grund von Fehlkommunikation mit anderen Versorgern und Missverständnissen über Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten entstehen. Patienten haben ein intrinsisches Interesse an ihrer eigenen Versorgung und müssen deshalb Teil der Kommunikationswege sein. Deren Beteiligung verringert Fehler und potentielle schwerwiegende unerwünschte Ereignisse.

## Wieso ist das Thema der guten Kommunikation in der Gesundheitsversorgung so wichtig?

Die Forschung konnte zeigen, dass weniger Fehler und bessere Versorgungsergebnisse dadurch erzielt werden können, wenn eine gute Kommunikation zwischen Patienten und deren Gesundheitsversorgern gepflegt wird und wenn Patienten umfassend über die Behandlung und Medikamente aufgeklärt und informiert werden. Mangelnde Kommunikation zwischen Gesundheitsfachpersonen, Patienten und deren Angehörigen zeigte im Gegensatz dazu als ein häufiger Grund für die Einleitung von rechtlichen Schritten gegen die Gesundheitsversorgung.

## Charakteristika erfolgreicher Teams

Es gibt viele Modelle, die effektive Teamarbeit beschreiben. Viele haben ihren Ursprung in anderen Branchen, wie z. B. das in der Luftfahrt übliche **Crew Resource Management (CRM)**.

## Die Anwendung von Crew Resource Management (CRM) in der Gesundheitsversorgung

CRM wurde von der Luftfahrtindustrie entwickelt, um die Kommunikation im Cockpit zu verbessern und ein teamzentriertes Entscheidungsfindungssystem zu implementieren. CRM wird definiert als „Verwendung aller vorhandenen Ressourcen – Informationen, Ausrüstung und Personen – um eine sichere und effektive Durchführung des Fluges zu gewährleisten.“ CRM wird in der Gesundheitsversorgung verwendet, um Teamarbeit und Kommunikation zu verbessern und Sicherungsprozesse zu initiieren.

### Merkmale von CRM

- **Gemeinschaftlicher Zweck:** Teammitglieder generieren einen gemeinschaftlichen und klar definierten Zweck mit kollektivem Interesse und demonstrieren dies durch Teilhabe verschiedener Personen.
- **Messbare Ergebnisse:** Teams setzen sich messbare Ziele, die auf die zu erfüllende Aufgabe fokussiert sind.
- **Effektive Teamführung:** Teams benötigen effektive Führung, um Strukturen festzulegen und beizubehalten, Konflikte zu managen, Mitgliedern zuzuhören, diesen zu vertrauen und zu unterstützen. Außerdem wird als wichtig angesehen, dass Teammitglieder sich auf Führungsfunktionen einigen und diese teilen.
- **Effektive Kommunikation:** Gute Gesundheitsteams teilen Ideen und Informationen schnell und regelmäßig, halten geschriebene Unterlagen vor und lassen Zeit für Teamreflexion zu. Die tiefsten Analysen von interprofessioneller Teamkommunikation (unterschiedlicher Disziplinen und nicht nur unterschiedliche medizinischer Spezialisten) fokussieren sich auf Hoch-Risiko-Teams, wie OP-Teams.
- **Guter Zusammenhalt:** Geschlossene Teams haben einzigartigen und beschreibbaren Teamspirit. Zudem sind sie langlebiger, da die Teammitglieder weiter miteinander arbeiten wollen.
- **Gegenseitiger Respekt:** Effektive Teams haben Mitglieder, die Talente und Ansichten anderer zusätzlich zu deren professionellen Beiträgen, respektieren. Effektive Teams akzeptieren Diversität und unterstützen unterschiedliche Meinungen ihrer Mitglieder.

Weitere Voraussetzungen für effektive Teams sind individuelle Kompetenzen (sowohl durch persönlich technische Skills als auch Teamwork-Skills); Motivation; Flexibilität; eigene Leistungsüberwachung; effektive Konfliktlösung und Entwicklung durch Teilhabe und Überwachung von Situationen.

**Führung/Leitung:** Effektive Führung/Leitung ist eine Haupteigenschaft von effektiven Teams. Effektives Führungspersonal fördert, coacht und koordiniert die Aktivitäten der anderen Teammitglieder.

### Herausforderungen für effektive Teamarbeit

In der Einführung und Aufrechterhaltung effektiver Teamarbeit existieren einige Barrieren.

- **Rollenveränderungen:** In vielen Versorgungssettings gibt es erhebliche Veränderungen und Überschneidungen in den Rollen, die unterschiedliche professionelle Gesundheitsversorger einnehmen. Diese Rollenveränderungen können Teams vor Herausforderungen stellen, etwa hinsichtlich der Zuteilung von Rollen und deren Anerkennung.
- **Veränderung des Settings:** Die Natur der Gesundheitsversorgung verändert sich auf unterschiedliche Weise, eingeschlossen einer wachsenden Anzahl an chronisch Kranken im ambulanten Setting und des Transfers vieler operativen Prozeduren in ambulante Zentren. Diese Veränderungen benötigen die Entwicklung neuer Teams und die Modifizierung bestehender Teams.
- **Hierarchische Gesundheitsversorgung:** Gesundheitsversorgung hat eine stark hierarchische Struktur, welche kontraproduktiv zu gut funktionierenden und effektiven Teams sein kann, in denen alle Ansichten einbezogen werden.

- **Individuelle Natur der Gesundheitsversorgung:** Viele Gesundheitsprofessionen wie Pflege, Zahnmedizin und Medizin bauen auf einer freiwilligen 1:1-Beziehung zwischen Patient und Leistungserbringer auf. So lange diese Verbindung ein Kernstück der Versorgung bleibt, wird dies durch Konzepte wie Teamarbeit und integrierte Versorgung auf die Probe gestellt.
- **Instabilität von Teams:** Wie zuvor angesprochen sind Gesundheitsteams meist von vorübergehender Natur und kommen zu speziellen Aufgaben oder Ereignissen zusammen (z. B. Reanimationsteams).
- **Scheiternde Teamarbeit führt zu Unfällen/Zwischenfällen:** Die Untersuchung von bekannten Unfällen/Zwischenfällen, wie Flugzeugabstürzen, konnten drei Hauptarten von fehlerhafter Teamarbeit identifizieren. Diese sind: (1) unklar definierte Rollen, (2) Mangel an Koordination und (3) andere Missverständnisse.
- **Uneinigkeiten und Konflikte lösen:** Die Fähigkeit Konflikte und Uneinigkeiten zu lösen, ist unerlässlich für erfolgreiche Teamarbeit. Speziell für neue Mitglieder des Teams, wie Studierende/Lernende, oder stark hierarchische Teams kann das besondere Herausforderungen darstellen.

### Uneinigkeiten und Konflikte lösen

Die Fähigkeit Konflikte und Uneinigkeiten zu lösen, ist unerlässlich für erfolgreiche Teamarbeit. Protokolle wurden entwickelt um Teammitgliedern zu helfen sich zu äußern:

|   |  |
|---|--|
| <b>Psychologische Sicherheit:</b><br>das Maß, in dem Menschen ihr Arbeitsumfeld als förderlich wahrnehmen, um diese zwischenmenschlichen Wagnisse einzugehen. | <b>1)</b><br><b>Regel der zweifachen Aufforderung:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• die Regel wurde entwickelt, um alle Teammitglieder darin zu bestärken, Handlungen zu unterbrechen, bei der sie einen wesentlichen Sicherheitsverstoß vermuten oder erkennen;</li> <li>• Bedenken aussprechen, mindesten zwei Mal, wenn der initiale Versuch ignoriert wird (deshalb Regel der zweifachen Aufforderung)</li> </ul>  |
|   | <b>2)</b><br><b>BUS:</b> Kurzform für den dreistufigen Prozess, der Personen darin unterstützt, eine problematische Situation zu beenden<br>Ich bin <b>Beunruhigt</b><br>Ich fühle mich <b>Unwohl</b><br>Dies ist ein <b>Sicherheitsproblem</b>  |
|   | <b>3)</b><br><b>BESC-Skript:</b> beschreibt einen konstruktiven Prozess zur Konfliktbewältigung. Ziel ist es, eine Übereinkunft zu erzielen<br>Beschreiben Sie die spezifische Situation oder ein Verhalten und liefern Sie konkrete Belege oder Daten.<br>Erklären Sie, wie Sie sich in dieser Situation fühlen und was Ihre Bedenken sind.<br>Schlagen Sie Alternativen vor und versuchen Sie eine Einigung zu erzielen.<br>Konsequenzen sollten so benannt werden, dass ihre Effekte im Hinblick auf bestimmte Ziele des Teams oder der Patientensicherheit deutlich wrden. |

### Teamarbeit anwenden:

Praktische Tipps für professionelle Gesundheitsversorger zur Übung bei der Arbeit:

- Stellen Sie sich immer dem Team vor.
- Wiederholen Sie sorgfältig den Kommunikationskreis.
- Sprechen Sie das Offenkundige aus, um Annahmen zu vermeiden.
- Stellen Sie Fragen, prüfen Sie und stellen Sie klar.
- Delegieren Sie Aufgaben konkret an Personen und nicht „an die Luft“.
- Definieren Sie Ihre Rolle.
- Nutzen Sie eine objektive (nicht subjektive) Sprache.

### **Prinzipien der Teamarbeit anwenden:**

Praktische Tipps für professionelle Gesundheitsversorger zur Übung:

- Lernen Sie die Namen der Personen in Ihrem Team und benutzen Sie diese.
- Seien Sie bestimmt, wenn dies notwendig ist.
- Wenn etwas für Sie keinen Sinn ergibt, dann versuchen Sie die Perspektive des anderen einzunehmen.
- Führen Sie vor einer Aktivität eine Teameinweisung durch sowie anschließend eine Nachbesprechung.
- Wenn Konflikte entstehen, konzentrieren Sie sich darauf, „WAS“ für den Patienten richtig ist und nicht darauf, „WER“ Recht hat.

Teamarbeit passiert nicht einfach so. Sie erfordert:

- ein Verständnis der Charakteristika von erfolgreichen Teams;
- Wissen darüber, wie Teams funktionieren und wie man effektive Teamarbeit aufrechterhält.