

Dienstleistungs- qualität am Operationstisch

MIT INNOVATIVEN WEGEN ZU EINER NEUEN TEAMKULTUR

Im Krankenhaus geht nichts ohne ein gutes Teamplay. Das gilt vor allem für die Arbeit im OP. Ob Ärzte oder Pflegekräfte: Wer hier arbeitet, trägt viel Verantwortung, braucht einen kühlen Kopf und muss jederzeit auf unvorhergesehene Situationen reagieren können. Vor allem müssen alle an einem Strang ziehen, um den Patienten bestmöglich zu versorgen.



Um die Zusammenarbeit innerhalb des OP-Teams zu fördern und zugleich die Teamstrukturen zu optimieren, hat das Bergmannsheil im vergangenen Jahr neue Wege beschritten. Ein innovatives Projekt wurde ins Leben gerufen, das Aspekte der Teamorganisation, der Personalentwicklung und der Führungskultur verbindet. Bei der Umsetzung greift das Bergmannsheil auf die Hilfe des renommierten Motivationsexperten Peter Boltersdorf zurück.

„Mit der Inbetriebnahme des neuen, größeren OP-Zentrums stellte sich die Herausforderung, auch die Arbeitsabläufe und Teamstrukturen grundsätzlich zu hinterfragen und wo immer möglich zu optimieren“, erläutert Johannes Schmitz, Geschäftsführer des Bergmannsheils. „Damit ein solcher Veränderungsprozess gelingt, muss man die Mitarbeiter mitnehmen. Deshalb haben wir diesen neuen, für ein Krankenhaus ganz sicher ungewöhnlichen Ansatz gewählt.“ Auch der Wunsch einer stärkeren Personalbindung spielte eine Rolle, denn OP-Pflegekräfte können aufgrund des derzeitigen Fachkräftemangels meist aus einer Fülle von Arbeitsplatz-Angeboten auswählen. „Deshalb haben wir nach Möglichkeiten gesucht, die Arbeitszufriedenheit und Motivation der Mitarbeiter zu fördern und sie zugleich in diesem Prozess aktiv zu beteiligen“, sagt Pflegedirektor Peter Fels.

DIAGNOSEINSTRUMENT FÜR MENSCHLICHE MOTIVATION

Ein wichtiges Instrument hierbei ist der Einsatz sogenannter Reiss-Profilen, die Unternehmensberater Peter Boltersdorf bereits seit vielen Jahren nutzt. „Beim Reiss-Profil handelt es sich um ein innovatives Diagnoseinstrument für die menschliche Motivation“, sagt Boltersdorf. „Es verhilft den Mitarbeitern dabei, die Ursachen des individuellen Verhaltens zu erkennen und bildet eine Grundlage, um die Führungskultur im Team zu verändern.“

Zur Erstellung eines solchen Profils füllt der Proband einen Online-Fragebogen aus. Darin wird er mit insgesamt 128 Aussagen konfrontiert, deren Gültigkeit er auf einer Skala von minus drei bis plus drei bewerten soll. Die Aussagen verteilen sich auf sechzehn sogenannte Lebensmotive, wie zum Beispiel Macht, Unabhängigkeit, Neugier, Anerkennung, aber auch Eros oder Essen. Für jedes Lebensmotiv lässt sich aus den Antworten ein Mittelwert errechnen. Dieser gibt an, wie hoch die Relevanz der sechzehn Lebensmotive für den Probanden ist. Auf diese Weise entsteht ein differenziertes Persönlichkeitsbild.

„Zu Beginn des Projektes haben wir den Mitarbeitern in Kick-Off-Veranstaltungen erläutert, was wir vorhaben und haben ihnen das Prinzip des Reiss-Profiles erläutert“, so Pflegedirektor Peter Fels. „Ganz wesentlich für die Akzeptanz war es, dass die Ergebnisse grundsätzlich nur anonymisiert genutzt wurden und der Mitarbeiter im weiteren Verlauf des Projektes selber entscheiden konnte, ob er über persönliche Ergebnisse seines Reiss-Profiles Auskunft gibt oder nicht.“ Die Bandbreite der Erwartungshaltungen bei den Mitarbeitern reichte anfangs von großer Offenheit bis zu abwartender Skepsis. Im weiteren Verlauf gaben viele Mitarbeiter an, sich in ihrem Reiss-Profil wiedererkannt und wichtige Informationen über die Begründungszusammenhänge ihrer Motivation erhalten zu haben.

KLARE HIERARCHIEN GEWÜNSCHT

„Unsere Auswertungen ergaben, dass die Mitarbeiter in hohem Maße Struktur, Planbarkeit und klare Rahmenbedingungen für ihre Arbeit wünschen“, fasst Boltersdorf zusammen. In der weiteren Analyse wurde offenbar, dass die bestehenden Teamstrukturen die Bedürfnisse der Mitarbeiter nur unzureichend wieder spiegeln.

Als ein Hauptproblem wurde die zweigeteilte Hierarchie im Pflegeteam mit der OP-Pflege auf der einen und der Anästhesie-Pflege auf der anderen Seite identifiziert. In der Praxis führte dies zu unklaren Situationen im OP, wer die Führung in der Pflege inne hat und ausübt. Auch die Größe der beiden Teams – die OP-Pflege umfasste rund 60 Mitarbeiter, die Anästhesie-Pflege rund 30 Mitarbeiter – wurde als problematisch bewertet, um eine effiziente und jederzeit nachvollziehbare Entscheidungskultur sicherzustellen.

„Aus diesen Erkenntnissen haben wir zwei wichtige Maßnahmen abgeleitet: Erstens die Abschaffung der Doppel-Hierarchie in der Pflege und zweitens die Bildung von kleineren Teams mit jeweils eigener Teamleitung, die einer übergeordneten Abteilungsleitung unterstehen“, sagt Geschäftsführer Johannes Schmitz. Die neue Abteilung, die sowohl die Mitarbeiter der ehemaligen OP-Pflege und der Anästhesie-Pflege umfasst, heißt Operative Funktionspflege. Die fachlichen Schwerpunkte der Mitarbeiter bleiben unberührt, OP-Pflegekräfte bleiben OP-Pflegekräfte, Anästhesie-Pflegekräfte bleiben Anästhesie-Pflegekräfte. Sie sind aber nun innerhalb eines Teams organisiert, arbeiten dadurch enger zusammen und haben einen gemeinsamen Teamleiter, der die Führungsverantwortung ausübt. „Wir wollen durch diese Maßnahmen das Miteinander fördern und in den Führungsstrukturen mehr Klarheit schaffen“, erklärt Pflegedirektor Fels.

NEUE TEAMSTRUKTUREN ENTWICKELT

Insgesamt acht Teams sind in der Abteilung Operative Funktionspflege zusammen gefasst. Die Leiter dieser Teams wurden in zwei jeweils viertägigen Workshops mit internen Bewerbern ermittelt. Sie unterstehen der Abteilungsleitung, die ebenfalls neu besetzt wurde. „Die Abteilungsleitung kommt fachlich aus der OP-Pflege, ihre Stellvertretung aus der Anästhesie-Pflege. So finden sich beide Fachbereiche auch in der neuen Struktur wieder“, sagt Fels.

Nach der Einführung der neuen Struktur soll evaluiert werden, wie diese sich in der Praxis bewährt und von den Mitarbeitern angenommen wird. Analysiert wird auch, ob die ergriffenen Maßnahmen sich in einer höheren Motivation und Zufriedenheit der Mitarbeiter manifestieren. Je nach Erfolg des Projekts ließe sich dieser Ansatz auch auf andere Bereiche oder Berufsgruppen erweitern, beispielsweise den ärztlichen Dienst. „Wenn Mitarbeiter in positiver Weise motiviert sind, so haben sie mehr Freude an ihrer Arbeit, bringen mehr Einsatz und Leistung“, so Motivationsexperte Boltersdorf. „Hier können wir viel dafür tun, die geeigneten Rahmenbedingungen zu schaffen, die die Leistungsfreude und -bereitschaft der Mitarbeiter fördern.“ ▀