



ARBEITEN IM TEAM

Mehr als die Summe der Teile

Arbeiten die Berufsgruppen in Klinik und Praxis nicht gut zusammen, gefährdet das im schlimmsten Fall die Gesundheit der Patienten. Darüber sprach das DÄ mit Coach und Supervisorin Petra Meyer.

Die junge Assistenzärztin ist neu in der Abteilung, ihre Kollegin ist krank. In ihrem Fach stapeln sich die Befunde, denn der Posten der Stationssekretärin ist zurzeit unbesetzt. Unterstützung ist nicht in Sicht, weil die Pflegekräfte auf der Station entschieden haben, dass das Abheften von Labor- oder Röntgenbefunden keine pflegerische Arbeit ist.

Die „Macht der Schwachen“ bekommt auch eine Assistenzärztin in einer anderen Klinik zu spüren. Von einer Kollegin wird sie auf ihren ersten Nachtdienst auf der Intensivstation mit den Worten vorbereitet: „Die Schwestern erwarten, dass du ihnen um Punkt drei Uhr nachts einen Cappuccino kochst, mit echtem Milchschaum. Ich zeige dir gleich, wie man das Milchschaumgerät bedient.“

Unterdessen wird in einer Arztpraxis einer verdienten und langjährigen Praxismitarbeiterin eine junge Kollegin vorgesetzt. Keiner der Ärzte in der Gemeinschaftspraxis nimmt sich jedoch die Zeit, um den Medizinischen Fachangestell-

ten diese Entscheidung angemessen zu vermitteln. Es folgen Krankenschreibung, Burn-out, Klinikaufenthalt und mehrere vergebliche Versuche der Wiedereingliederung der älteren Mitarbeiterin, während sich das restliche Team in zwei Lager spaltet: in diejenigen, die sich mit der älteren Kollegin solidarisieren, und in diejenigen, die auf einen Neuanfang hoffen. Den Patienten entgeht die schlechte Stimmung in der Praxis nicht.

Status- und Wissensgefälle

Alle drei Geschichten waren in den vergangenen Jahren Gegenstand der Berichterstattung im *Deutschen Ärzteblatt* (Heft 5, 2010; Heft 41, 2011 und Heft 27–28, 2015). Petra Meyer hält sie für symptomatisch. Die gelernte Journalistin arbeitet nach einer dreijährigen Ausbildung am Institut für Supervision und Organisationsberatung seit 2007 als Supervisorin und Coach in Berlin, wo sie auch Führungspersonal und Mitarbeiter aus Arztpraxen und Krankenhäusern berät. Das Besondere dort: Die Arbeitsstrukturen sind noch immer häu-

fig hierarchisch geprägt, es herrscht ein Status- und Wissensgefälle zwischen den Berufsgruppen. Dazu kommt, insbesondere in der Arztpraxis, dass ein guter Arzt nicht immer auch ein guter Chef ist.

Das spiegelt in etwa Meyers Erfahrung aus ihrem Coachingalltag. Immer wieder stelle sich das wenig wertschätzende Verhalten innerhalb und zwischen den Berufsgruppen als Problem dar. „Hierarchisches Denken – jenseits von notwendigen Entscheidungsbefugnissen – ist fest verankert, worunter die interdisziplinäre Zusammenarbeit leidet, allen voran die Kommunikation“, sagt die Teamtrainerin. Es werde nicht selten zu viel über- anstatt miteinander gesprochen, es werde abgewertet und bessergewusst, da im hektischen Alltag oft die Gesprächs- und Reflexionszeit zu fehlen scheine. Die Analyse passt zum Fall der älteren Praxismitarbeiterin, die plötzlich eine in ihren Augen unerfahrene Vorgesetzte erhält. Der Praxisinhaber bilanzierte nach einer Mediation: „Wir waren in der Kommunikation etwas unglücklich.“ Das habe das

Foto: AMS/stock.adobe.com

Verhältnis im Praxisteam zerstört. Meyer weist darauf hin, dass zu solchen Kommunikationsdefiziten häufig noch der Umgang mit Stress und Belastungen durch schwierige Patienten oder durch gefühlte Ohnmacht und Hilflosigkeit angesichts von Tod, unheilbaren Krankheiten und Schmerzen kommt, die die Situation zusätzlich belasten.

Hoher Erwartungsdruck

Außerdem werden nach Meyers Erfahrung strukturelle Probleme immer wieder auf der Beziehungsebene ausgelebt: Ärzte, Krankenpflegekräfte oder Praxismitarbeiterinnen fühlten sich häufig einem zu hohen Erwartungsdruck ausgesetzt oder empfänden Dienstpläne als ungerecht. Dabei seien Personalengpässe das eigentliche Problem. „Nicht selten gibt es auch unklare Rollenerwartungen“, sagt Meyer. „Wie weit gehen beispielsweise die Rechte und Pflichten von leitenden Oberärztinnen, was sehen die Chefärzte als ihre Aufgaben an? Das wird selbst bei der Übernahme hochrangiger Positionen allzu oft zu wenig geklärt und dann auch kommuniziert.“

Hier ist das Leitungspersonal gefragt. Doch vielfach stehe ein Mangel an Führung, Haltung und guter Kommunikation einer erfolgreichen Teamentwicklung im Weg. „Viele Ärztinnen und Ärzte fühlen sich verständlicherweise vor allem der Medizin verpflichtet, denn dafür sind sie ja angetreten“, meint Meyer. Personalführung sei aber wichtig, da nicht jede Person in einem Team so eigenverantwortlich und zielgerichtet arbeite wie vielleicht erhofft. Manchmal bedürfe es der stärkeren fachlichen Begleitung oder anfangs gar der Kontrolle.

Reibungsverluste entstehen auch, wenn der Chef neu von außen zu einem Team stößt. Übernimmt er beispielsweise eine Praxis, „tickt“ das langjährige Personal des Vorgängers noch so wie früher. „Da einen Wechsel einzuläuten, erfordert eine klare Haltung und viele zugewandte Gespräche oder eben auch mal eine Trennung“, sagt Meyer. „All das kostet Zeit, die nicht den Patienten zugutekommt und daher

manchmal eingespart wird.“ Mit teils verheerenden Auswirkungen auf das Mitarbeiterteam.

Wie aber lässt sich – auch über die verschiedenen Berufsgruppen hinweg – ein besseres Miteinander erreichen und welche Aufgabe kommt dabei den Beteiligten zu? „Führungskräfte – egal ob im Medizinbetrieb oder woanders – prägen die Kultur eines Unternehmens“, sagt Meyer. Sie seien schon allein von ihrer Position her in der Lage, Zeit und Geld zur Verfügung zu stellen für Coaching, Supervision, Mediation oder inhaltliche Fortbildungen, wenn es im Team hake. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter müssten hingegen ihrerseits die Chance ergreifen und mutig kritische Punkte ansprechen. Nur auf diese Weise könnten Veränderungen eingeleitet werden. Im Umgang mit schwierigen Mitarbeitern oder Vorgesetzten gebe es kein Patentrezept. Es führe allerdings kein Weg an direkten Gesprächen vorbei. Seien die Fronten sehr verhärtet, sollte man überlegen, das Gespräch gegebenenfalls von einer höheren Hierarchieebene moderieren zu lassen, meint Meyer. Wenn es darum gehe, Konflikte aufzuarbeiten, zu sortieren und zu klären, könne auch externe Hilfe durch Coaches oder Mediatoren sinnvoll sein. Diese präsentierten aber keine Lösungen. „Entscheidungen – welcher Art auch immer – müssen die Leitungskräfte selbst treffen und verantworten“, sagt Meyer.

Lösungen im Alltag leben

Und wie können die Erkenntnisse aus einem externen Beratungsprozess nachhaltig umgesetzt werden? „Wichtig ist, dass die Lösungen nicht nur gedanklich erarbeitet, sondern auch im Alltag gelebt werden“, meint Meyer. „Dafür ist jede und jeder zunächst einmal selbst verantwortlich.“ Im Team komme oft der Leitung die Aufgabe zu, die konkrete Umsetzung voranzutreiben und beispielsweise auf die Einhaltung von Spielregeln oder neuen Abläufen zu achten. Gleichzeitig hätten Lösungen nicht selten eine eher mittlere Lebensdauer, da sich Teams, Aufgaben und Arbeitsumfeld oft schnell änderten. ■

Heike Korzilius

Erfolgreich im Team

- Was zeichnet ein gutes Team aus? Die Teammitglieder kennen ihre Aufgaben und Ziele und sind ausreichend kompetent, um diese zu erfüllen. Wenn sich jedes Teammitglied für die Umsetzung einsetzt, erwächst daraus Motivation und Zufriedenheit. Wichtig ist ein Mix aus Kontinuität und Innovationslust.
- Was ist die Voraussetzung für erfolgreiche Teamarbeit? Das Team kennt die Erwartungen der Leitung (und umgekehrt) und verfügt über die notwendigen Ressourcen (fachlich, personell, räumlich, materiell). Man braucht im Umgang miteinander Respekt und Mut, um über Rechte, Pflichten und Gestaltungsfreiheit zu verhandeln.
- Was lässt sich im Team besser erreichen? „Das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile“, sagt Aristoteles. Das erklärt es gut. Im Team motiviert man sich gegenseitig, es entstehen Lust am Lernen und an der Veränderung.
- Was zeichnet einen guten Teamleiter aus? Die Überzeugung, dass Leitung ein Handwerk ist, das sich erlernen lässt; die Reflexion über die eigenen Vorstellungen und Werte und darüber, welche hilfreich oder eher hinderlich für die Aufgabe sind, wie man sich weiterentwickeln kann, Vertrauen in die Kompetenz des Teams und respektvolle Kommunikation.
- Informationen: Deutsche Gesellschaft für Supervision und Coaching, www.dgsv.de

LITERATUR

1. Cornelia Edding, Karl Schallenhofer, Einführung in die Teamarbeit, Carl Auer Compact, 2. überarbeitete Auflage 2015.
2. Manfred Gellert, Claus Nowak, Teamarbeit – Teamentwicklung – Teambesprechung, Limmer Verlag, 5. Auflage, 2010.
3. Klaus Obermeyer, Harald Pühl, Teamcoaching und Teamsupervision, Vandenhoeck & Ruprecht, 2015.