



Teamarbeit im Management

Mythos oder Realität?

Mag. Oliver Szmej, MSc, MBA



Gutes tun und es gut tun!

BARMHERZIGE BRÜDER
KRANKENHAUS GRAZ

Agenda

Orden der Barmherzigen Brüder

Team

Management & Organisation

Kollegiale Führung – Realität im Krankenhaus

Agenda

Orden der Barmherzigen Brüder

- ▶ Hospitalorden des heiligen Johannes von Gott
- ▶ Ordensstifter Hl. Johannes von Gott
 - geb. Portugal (1495); Hirte, Soldat, Handwerker, Buchhändler
 - Predigt des hl. Johannes von Avila in Granada (1539)
 - als Geisteskranker in einem Hospital untergebracht
 - Erfahrungen – Wunsch – Errichtung eines „neuen“ Krankenhauses
 - beginnt Kranke aufzulesen und zu betreuen – Torbogen: „das Herz befiehlt“
 - Findet Gleichgesinnte und errichtet in Granada das 1. Krankenhaus
 - gest. 1550, kirchliche Anerkennung der „Hospitalbrüder“ 1570
 - Selig gesprochen 1630 und heilig gesprochen 1690
- ▶ Revolutionärer Ansatz für ein Krankenhaus
 - Jeder Kranke erhielt sein eigenes Bett
 - Etablierung einer Krankenhauseelsorge
 - Führung von schriftlichen Aufzeichnungen über die Kranken
- ▶ Wegbereiter eines modernen Krankenhauswesens



- ▶ **1584** erstes Hospital in Mitteleuropa (Tiberinsel in Rom)
- ▶ **1605** Übernahme des Hospital in Feldsberg
- ▶ **1614** Frt. Gabriel Ferrara errichtet ein Hospital in Wien
- ▶ **1615** Graz, **1620** Prag und **1622** Neuburg an der Donau
- ▶ **1864** Graz-Eggenberg, **1875** Kainbach und **1876** St. Veit/Glan
- ▶ **1914** 15 Krankenhäuser mit insgesamt 1.550 Betten
- ▶ **1922** Eisenstadt, **1923** Salzburg und **1931** Kurhaus Schärding
- ▶ Im 2. Weltkrieg Enteignung bis auf das Krankenhaus Wien



▶ Logo „**Granatapfel**“



▶ Leitmotto „**Gutes tun und es gut tun**“



▶ „**Hospitalität**“ (Christliche Gastfreundschaft)

- Qualität
- Respekt
- Verantwortung
- Spiritualität



Agenda

Team

- ▶ In einem Unternehmen bezeichnet das Team die für einen bestimmten Zweck aus Mitarbeitern **zusammengesetzte Arbeitsgruppe**
- ▶ Teambuilding
 - komplexes Verhalten erfordert eine interdisziplinäre Zusammenarbeit erfordert.
 - unterschiedliche Zwecke und Zielsetzungen mit unterschiedlicher zeitlicher Dauer
- ▶ Kriterien
 - mindestens 2 Mitglieder.
 - Die Mitglieder tragen zur Erreichung der Teamziele mit ihren jeweiligen Fähigkeiten bei.
 - eigene Team-Identität
 - Kommunikationspfade sowohl innerhalb als auch zur Außenwelt
 - Die Struktur des Teams ist aufgaben- und zielorientiert beschrieben.
 - Ein Team überprüft periodisch seine Effizienz.

- ▶ eine **beliebte Form** der Zusammenarbeit
 - komplexe Aufgaben
 - vielfältiges Wissen voraussetzen
- ▶ Arten von Teams
 - Teilautonome Arbeitsteams
 - **Projektteams** – zur Bewältigung von zeitlich befristeten Projekten
 - Optimierungsteam – KVP-Team
 - Aufgabenteams – Task-Force
 - Virtuelle Teams
 - **Managementteams**

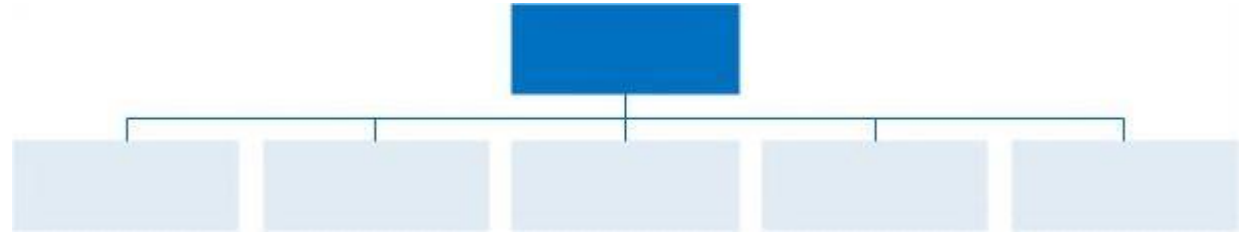
- ▶ entsprechen in der Praxis **nicht immer einem wirklichen Team**.
- ▶ Obwohl gemeinsame Meetings auf der Tagesplanung stehen, sind die Mitglieder solcher Gruppen oft **nicht gemeinsam an der Unternehmensführung** beteiligt, sondern jedem ist ein **spezielles Aufgabengebiet** zugewiesen.
- ▶ Managementteams sollten bestenfalls im Sinne des Teamgedankens **versuchen**, den Rest der Gruppe für die jeweils anderen Aufgabenbereiche zu begeistern und den Gedanken der Problemlösung für die gesamte Organisation im Team zu verankern

Agenda

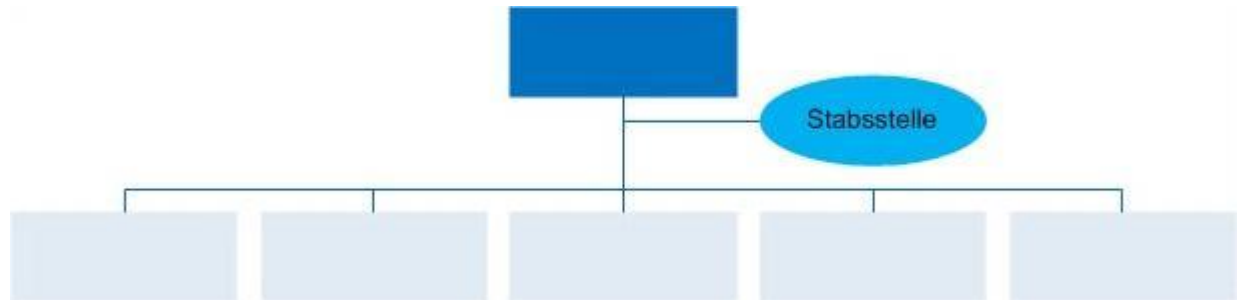
Management & Organisation

- ▶ Management ist wirksam, wenn es effektiv und effizient ist
- ▶ Wirksamkeit von Management
 - Grundsätze: Resultatorientierung, Beitrag zum Ganzen, Konzentration auf Weniges, Stärken nutzen, Vertrauen, Positiv denken
- ▶ Aufgaben
 - für Ziele sorgen, Organisieren, Entscheiden, Kontrollieren, Menschen entwickeln und fördern
- ▶ Organisation
 - Wie ist die Kompetenzverteilung (Entscheidungs-, Weisungsbefugnisse) in einem Unternehmen geregelt

▶ Einliniensystem



▶ Stabliniensystem



▶ Mehrliniensystem

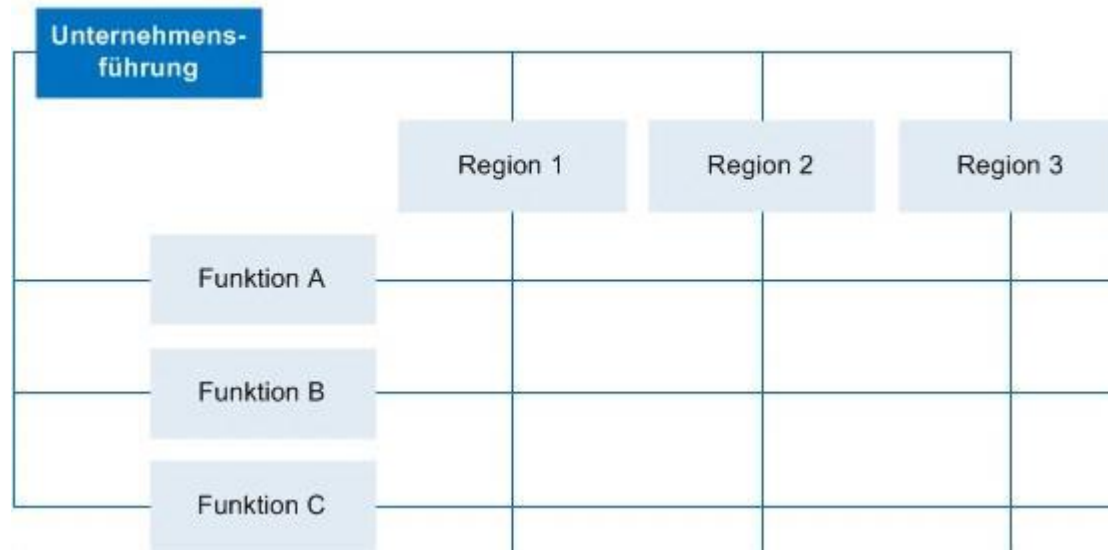


Vorteile

- Entlastung der Führungsspitze
- Effektiver Einsatz der mittleren Führungsebene
- Direkte Weisungs- und Informationswege
- Fachautorität der übergeordneten Stellen wird betont
- Kein schwerfälliger Instanzenweg
- Hohe Mitarbeiternähe durch partizipativen Führungsstil
- Verbesserte und beschleunigte Entscheidungsprozesse

Nachteile

- Keine klaren Kompetenzabgrenzungen
- Reibungsverluste aufgrund von unklaren Verhältnissen
- Entscheidungen bedeuten einen großen Zeit- und Personalaufwand
- Partikularinteressen der Abteilungen stehen im Vordergrund
- Schwierige Fehlerzuweisung
- Einheitliche Umsetzung der Unternehmensziele erschwert
- Hohes Konfliktpotenzial durch Mehrfachunterstellung

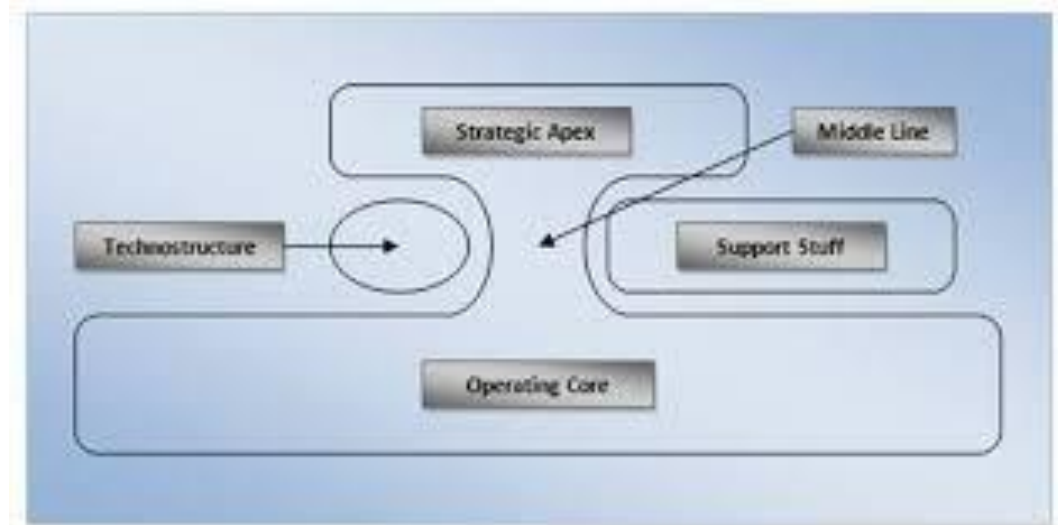


Vorteile

- Mehrdimensionale Entscheidungsfindung
- System gegenseitiger Kontrolle
- Unterstützung von innerbetriebl. Kooperation und Konsensaufbau

Nachteile

- Hohes Konfliktpotenzial
- Unklare Verantwortlichkeiten
- Gefahr der Überlastung der Unternehmensführung
- Große Leitungsspanne



Vorteile

- Kategorisierung
- Standardisierung
- Stabilität

Nachteile

- Mangelnder Teamgedanke
- Koordinationsprobleme aufgrund Individualität
Demokratie- und Autonomiebewusstsein
- Konflikte unter den Experten und zwischen
Experten und Hilfsstab
- Mangelnde Innovation

Agenda

Kollegiale Führung – Realität im Krankenhaus

▶ KaKuG – Krankenanstaltengesetze der Länder

- Anstaltsordnung,
- Gliederung in Fachabteilungen
- Abteilungsleiter, Departmentleiter

▶ Kollegiale Führung – Anstaltsleitung

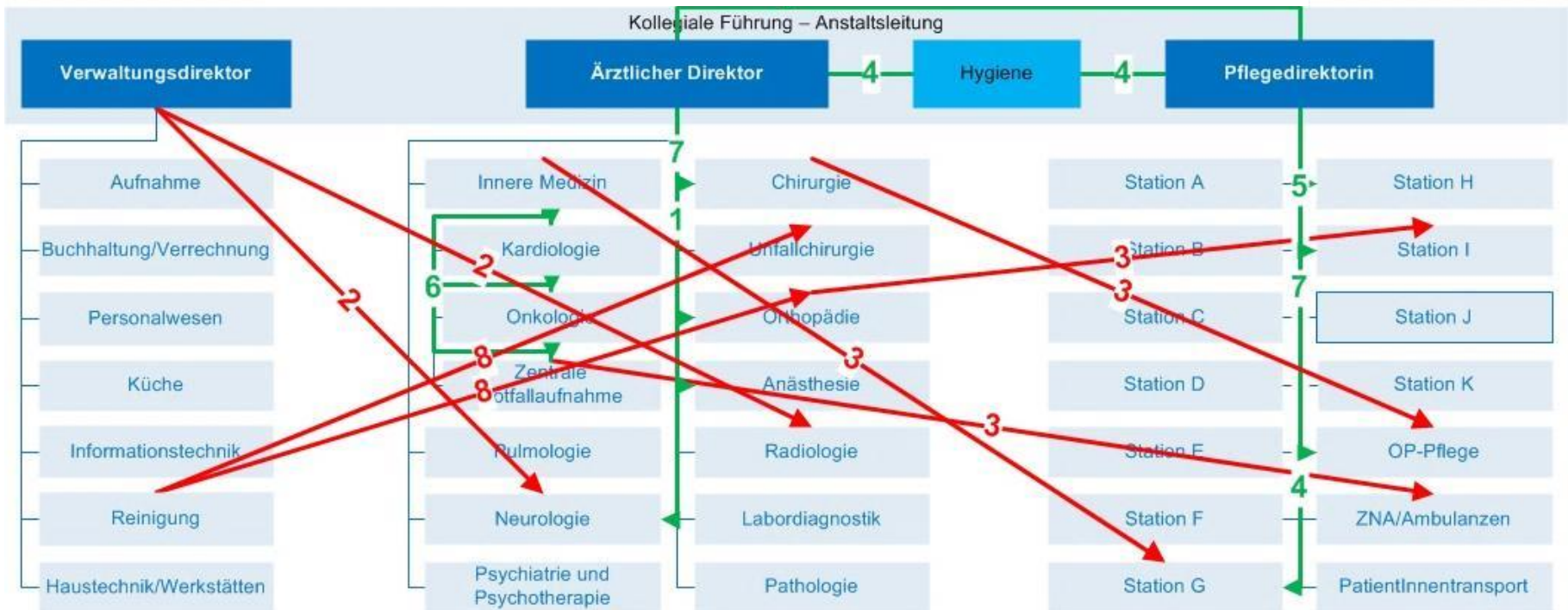
- Ärztliche Leitung – Ärztlicher Direktor
- Pflegedienstleitung – Pflegedirektor
- Verwaltungsleitung – Kaufmännischer Direktor

▶ Zielgedanke

- Berufsgruppenvertretung in der Krankenhausleitung
- Gesetzgeber nicht konsequent – Letztverantwortung in der Medizin
- Gemeinsames Zusammenwirken der Berufsgruppen – Einstimmigkeitsprinzip

► „WER darf WAS, WEM anordnen und wird dadurch die Linie unterbrochen?“

	Wer	Was	Wem
1	Ärztl. Direktor	Leistungsportfolio	Primärärzten
2	Kfm. Direktor	Richtiges LKF-Codieren	Primärärzten
3	Primararzt	Patient NN prämedizieren	Pflegepersonal
4	Hygiene	Händehygiene	Ärzte, Pflege
5	Pflegedirektorin	Dienstplangestaltung	Stationsleitungen
6	Primararzt	Urlaubsplanung	Ärzten
7	OPM	Wechselzeiten	Anästhesie, Chirurgie, OP
8	Reinigung	Ärmel sind unsteril	Primararzt



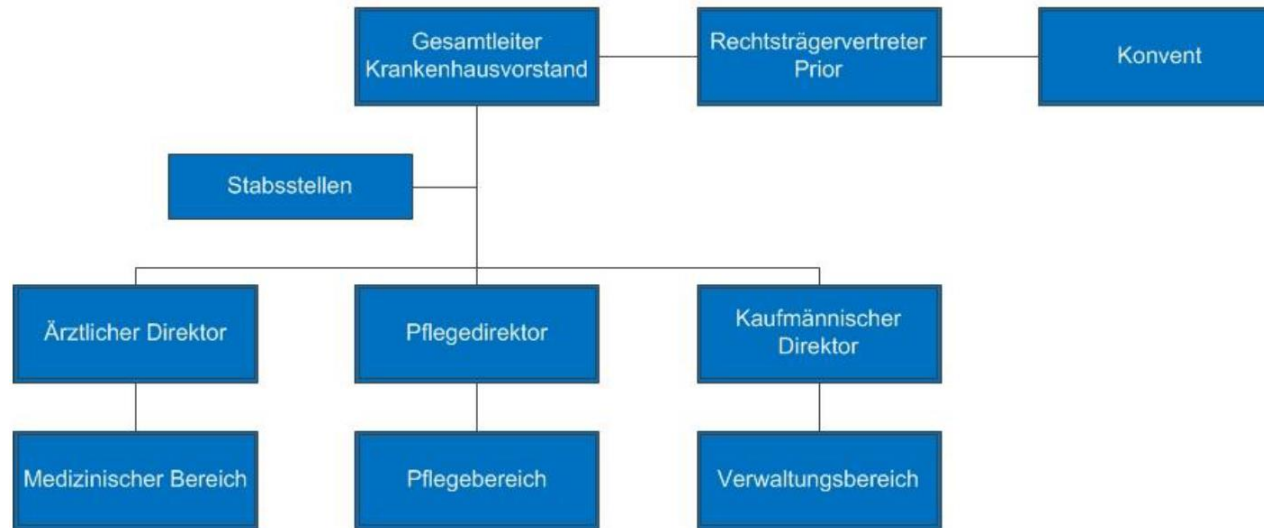
► Organisation

- KaKuG → Funktionale Organisation
- Praxis → Matrixorganisation
- Kompetenzverteilung → Mehrliniensystem

► Realität

- Festhalten an der KOFÜ
- Jede andere Lösung zu Lasten der Berufsgruppe der Pflege
- Partikularinteressen lassen das Gemeinsame in den Hintergrund treten
- Einstimmigkeitsprinzip → Stillstand bei Entscheidungen

- ▶ Geschäftsführung über der Kollegialen Führung installiert
 - Vorgesetztenfunktion, Weisungskompetenz gegenüber der Kollegialen Führung
 - KAGes, Elisabethinen, Marienkrankenhaus, BHB etc.
- ▶ Konsequenzen
 - Kooperation in der Kollegialen Führung tritt in den Hintergrund – Berufsgruppenvertretung noch stärker in den Vordergrund
 - Unangenehme Entscheidungen werden nach „oben“ delegiert
 - Politische „Doppel“-Besetzung → Problem potenziell nur um eine Hierarchiestufe erweitert
 - Geschäftsführung/Vorstand privater Eigentümer → kein Einstimmigkeitsprinzip
 - Politische Interessenlagen bei öffentlich-rechtlichen Krankenanstaltenträgern



► Gesamtleitung/Krankenhausvorstand

- Für jedes Krankenhaus der Barmherzigen Brüder der Österreichischen Ordensprovinz
- Alleinvorstand
- Direkt dem Eigentümer verantwortlich
- Direkte und kurze Entscheidungswege
- Verschiedene Rollen: Entscheider, Teamentwickler (KOFÜ), Schiedsrichter, Mediator
- Aktives Führen um Abschieben der Verantwortung nach oben zu verhindern

- ▶ Teamgedanke im Management bzw. in der Führung prinzipiell der richtige Ansatz
- ▶ Instrumente der Organisationsentwicklung sind darauf noch nicht wirklich vorbereitet
- ▶ Im Krankenhaus bedeutet es derzeit Stillstand bei Entscheidungen, Weiterentwicklungen, wenn die handelnden Mitglieder der KOFÜ eine Ständesvertretungsrolle einnehmen

... vielleicht sind wir noch nicht reif dafür!

Ende

DANKE

FÜR IHRE AUFMERKSAMKEIT!



Gutes tun und es gut tun!

BARMHERZIGE BRÜDER
KRANKENHAUS GRAZ