

# 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**

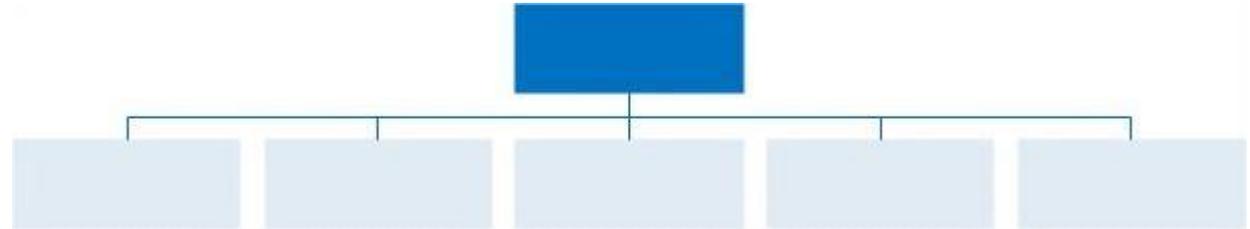
- ▶ entsprechen in der Praxis **nicht immer einem wirklichen Team**.
- ▶ Obwohl gemeinsame Meetings auf der Tagesplanung stehen, sind die Mitglieder solcher Gruppen oft **nicht gemeinsam an der Unternehmensführung** beteiligt, sondern jedem ist ein **spezielles Aufgabengebiet** zugewiesen.
- ▶ Managementteams 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

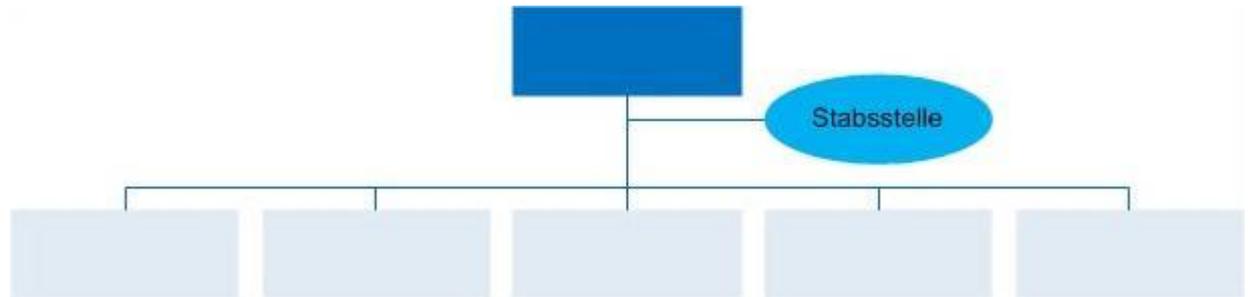
## Management & Organisation

- ▶ 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

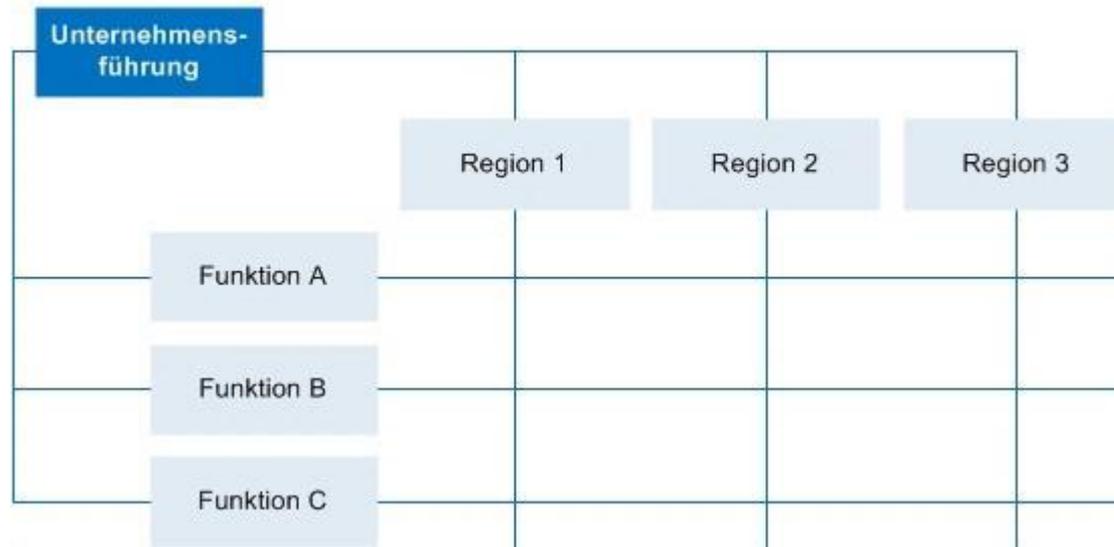


### Vorteile

- 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

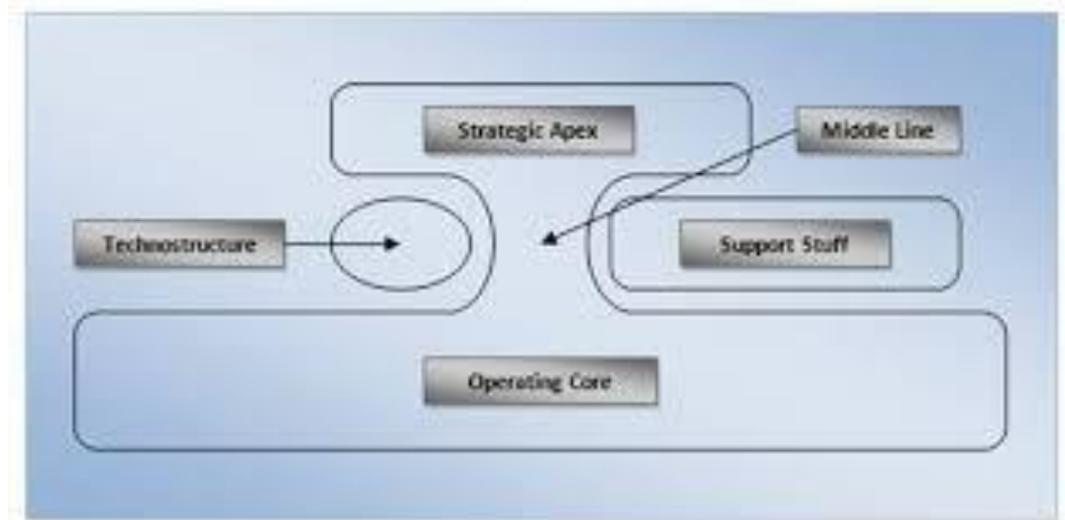


## Vorteile

- 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

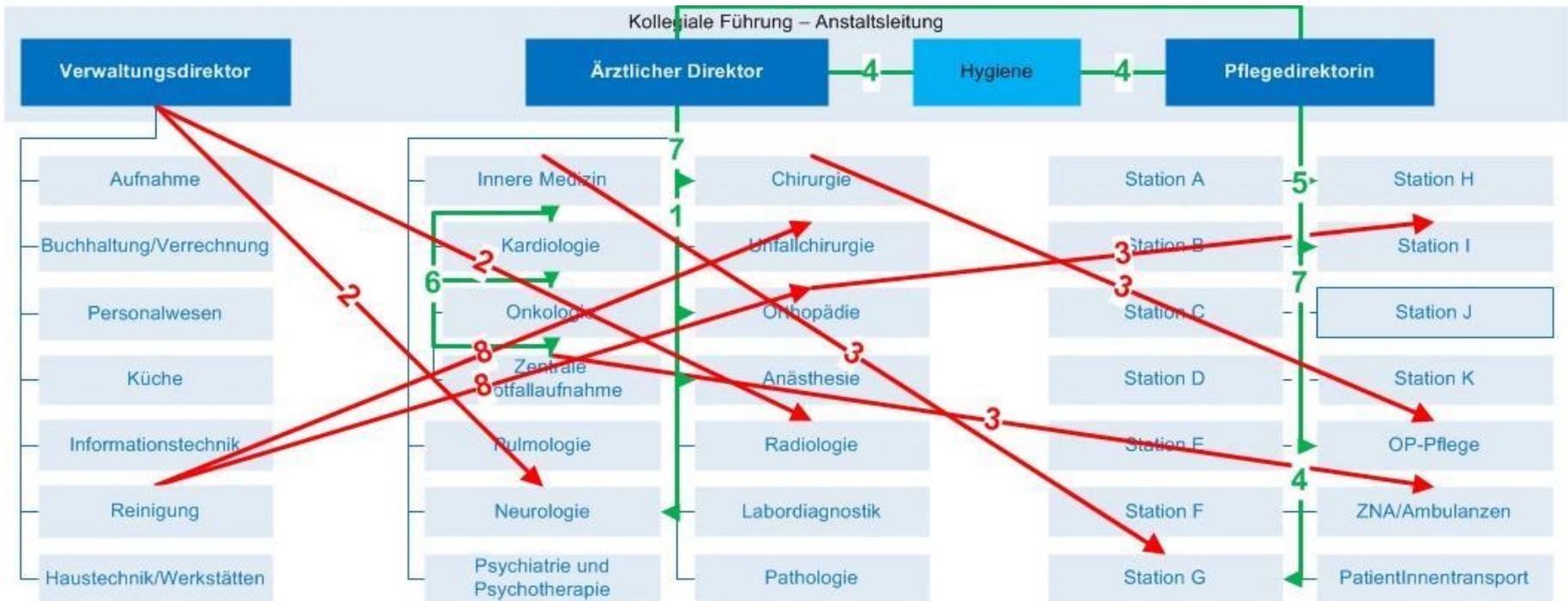
- Ärztliche Leitung – Ärztlicher Direktor
- Pflegedienstleitung – Pflegedirektor
- Verwaltungsleitung – Kaufmännischer Direktor

## ▶ 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



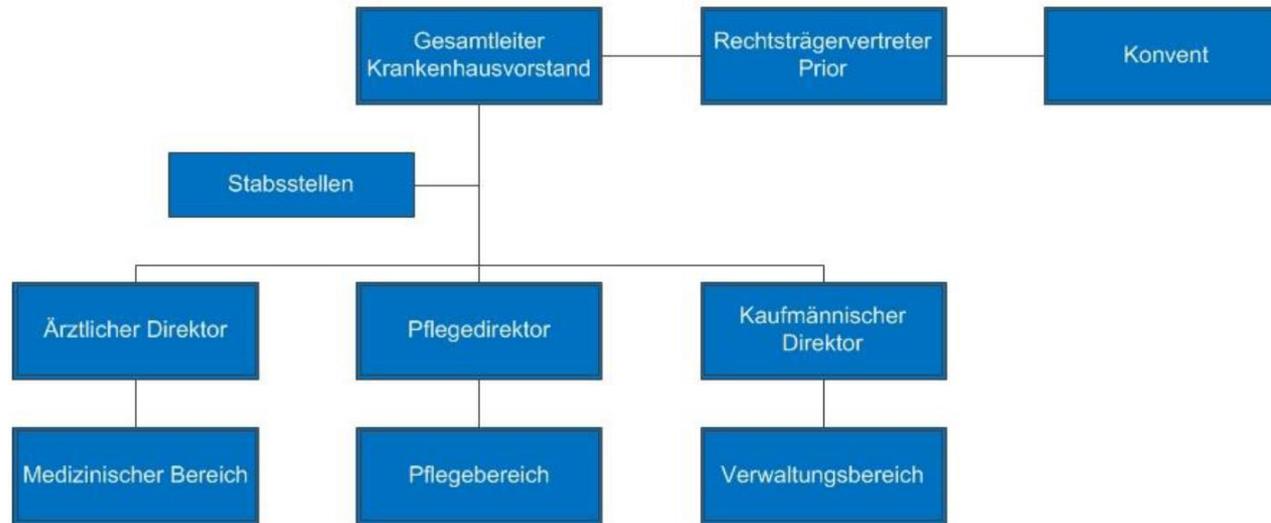
## ► Organisation

- 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