Interprofessionelle Behandlungsansätze zukunftsfähig gestalten

Prof. Dr. Mirjam Körner

Kontakt: mirjam.koerner@bfh.ch

Berner Fachhochschule, Department Gesundheit, Kompetenzzentrum Interprofessionalität
Albert-Ludwigs-Universität Freiburg, Institut für Medizinische Psychologie und Medizinische Soziologie

Agenda

- Herausforderungen
- Notwendige Veränderungen
- New Work und zukunftsfähige interprofessionelle Behandlungsteams
- Interprofessionelle Behandlungsansätze

Weshalb fragen wir uns das überhaupt?

VUCA:
– Volatility
– Uncertanity
– Complexity
– Ambiguity

B – Brittle (brüchig, porös)
A – Anxious (ängstlich, besorgt)
N – Non-Linear (nicht-linear)
I – Incomprehensible
(unbebreiflich, unverständlich)

How might we help educators and learners thrive in a VUCA world? - Working At The Edge

bani-wissen-kompakt-t2informatik.png(960×640)

Herausforderungen

- Transformationsprozesse
- Demographischer Wandel
  - PatientInnen: Veränderte Bedarfe
  - MitarbeiterInnen: Fachkräftemangel
- Digitalisierung
- Klimawandel
- Ökonomischer Druck

Was braucht es?

- New Work Kompetenzen
- Führung neu denken
- Neue Strukturen der Zusammenarbeit
- Durchdenken der Klinikabläufe und Ressourcennutzung
- Lernende Organisationen

Welche New-Work Kompetenzen?

- Technologie Knowhow (Digitale Kompetenzen, Künstliche Intelligenz, ...)
- Analyse- und Gestaltungswissen (Umgang mit Schnelligkeit, Komplexität, Unvorhersehbarkeit, iteratives, lernendes Vorgehen)
- Zusammenarbeitskompetenzen (Zusammenarbeit in autonomeren, selbstorganisierten Teams: Vertrauen, Offenheit, Reflexionsfähigkeit, Kommunikation, Feedback, Moderation von Meetings)
- Selbstmanagementkompetenzen (Selbstverantwortung, Selbstorganisation, Selbstmanagement, «Inner Work», Selbstfürsorge, Achtsamkeit, Resilienz)

King, M. (2022). New Work starten-So könnte es gehen. In Merke, P. (Hrsg.) New Work in Healthcare. Die neue andere Arbeitsform im Gesundheitswesen. Berlin: MWV

Führung neu denken

Vorbildwirkung
- Vertrauen
- Respekt
- Enthusiasmus
- Nachahmung

Motivation durch Inspiration
- Sinn
- Begeisterung
- Interesse
- Ganzheitlichkeit

Eigenverantwortung anregen
- Selbständigkeit
- Partizipation
- Mentale Flexibilität
- Kreativität und Innovation

Individuelle Unterstützung und Förderung
- Potentialentwicklung
- Anspruch

Transformationale Führung

Wieder, N. Transformationale Führung im Pflegealltag. In Merke, P. (Hrsg.) New Work in Healthcare. Die neue andere Arbeitsform im Gesundheitswesen (S. 243). Berlin: MWV

Führung neu denken

Compassionate Leadership

Attending

This means being present with and focusing on others – 'listening with fascination' (Kline 2002). Listening is probably the most important leadership skill and compassionate leaders take time to listen to the challenges, obstacles, frustrations and harms colleagues experience as well as listening to accounts of their successes and joys (West 2021).

Understanding

This involves taking time to properly explore and understand the situations people are struggling with. It implies valuing and exploring conflicting perspectives rather than leaders simply imposing their own understanding (Gallo 2017).

Empathising

This involves mirroring and feeling colleagues' distress, frustration, joy, etc, without being overwhelmed by the emotion and becoming unable to help (West and Chowla 2017).

Helping

This involves taking thoughtful and intelligent action to support individuals and teams. Removing obstacles that get in the way of people doing their work (eg, chronic excessive workloads, conflicts between departments) and providing the resources people and services need (eg, staff, equipment, training) are the most important tasks for leaders (McCauley and Fick-Cooper 2020).

https://www.kingsfund.org.uk/publications/what-is-compassionate-leadership#the-four-behaviours-of-compassionate-leadership

Führung neu denken

Geteilte Führung
Shared Leadership

"Collective Leadership, Distributive Leadership, Fluid Leadership, Agile Leadership, Collaborative Leadership"

Jessl & Wilhelm, 2023. Verteilt führen. https://www.haufe.de/personal/neues-lernen/schritte-zu-shared-leadership_589614_602660.html

- Eindeutige Verteilung der Führungsaufgaben (klare Rollen)
- Klärung des Führungsstils (kann auch situativ wechseln)
- Klare Rollenverteilung im Team

Verteilte Führung

- "Verteilte Führung ist ein dynamischer, interaktiver Prozess der Beeinflussung zwischen Individuen in Gruppen, die das Ziel verfolgen, einander zu führen, um ein Gruppen- oder Organisationsziel oder beides zu erreichen."

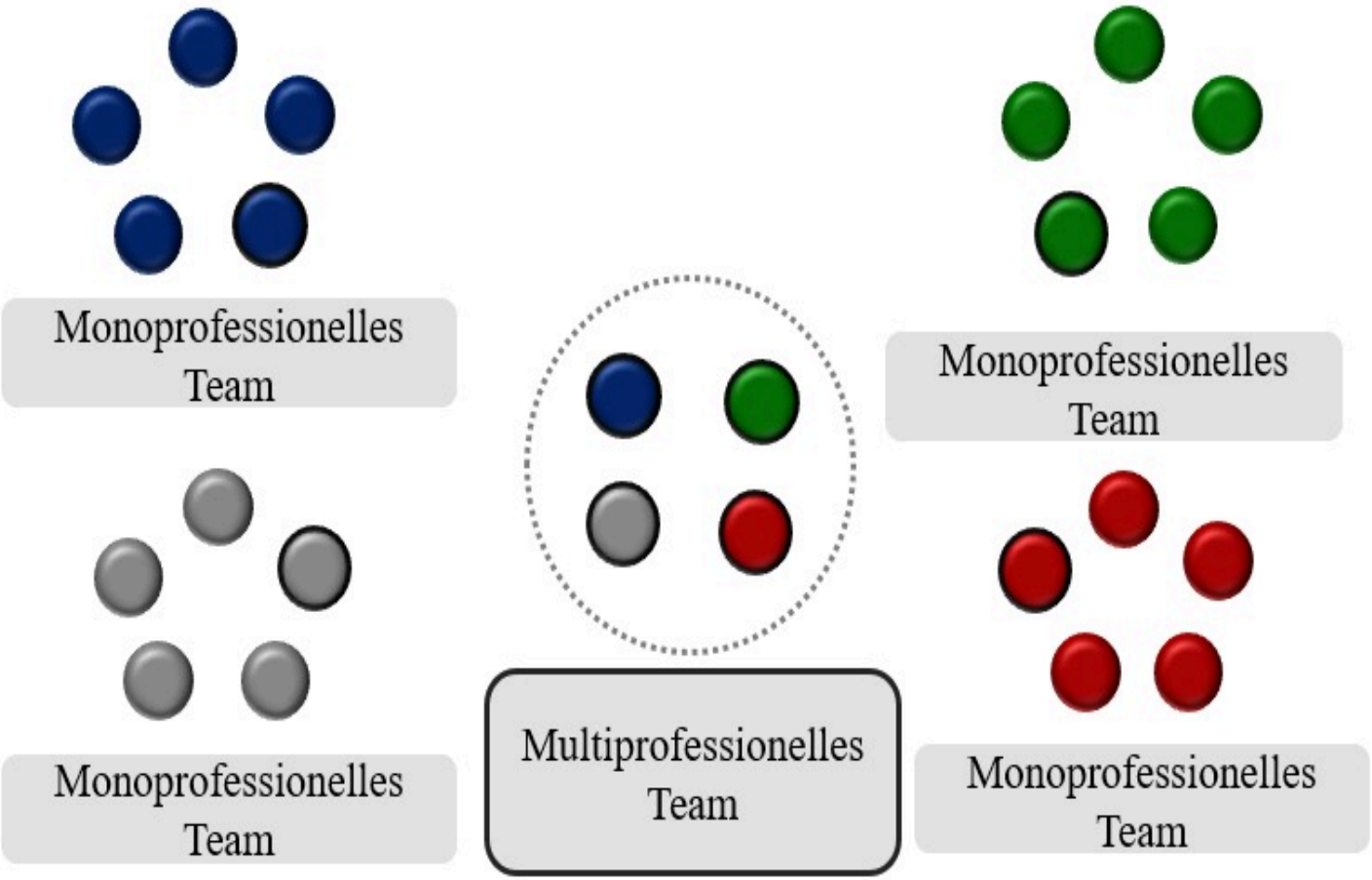
Effekte:
- Senkung der Arbeitsbelastung,
- Steigerung von Arbeitszufriedenheit,
- besseren Austausch untereinander,
- Bereitschaft, die Initiative zu ergreifen,
- höhere Produktivität,
- bessere Entscheidungen

Jessl & Wilhelm, 2023. Verteilt führen. https://www.haufe.de/personal/neues-lernen/schritte-zu-shared-leadership_589614_602660.htmlSchritte zu Shared Leadership | Personal | Haufe

Neue Strukturen der Zusammenarbeit I

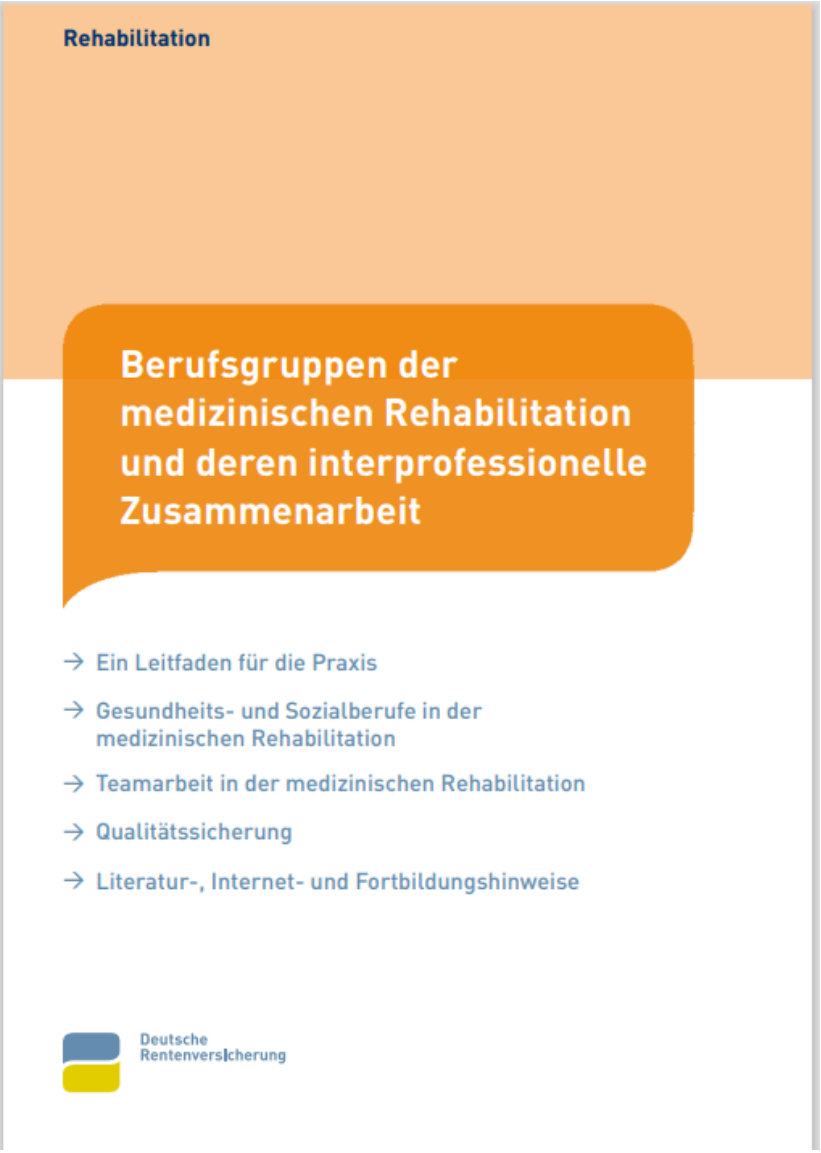
- Patientenorientiert
- Hierarchiefrei
- Selbstorganisiert
- Partizipativ
  - Interne, externe Stakeholder, inkl. RehabilitandInnen
- Agil

Neue Strukturen der Zusammenarbeit II



Neue Formen der Zusammenarbeit III

- **die Bedürfnisse der Patient*innen stehen in den Mittelpunkt.**
- **Verschiedenen Gesundheitsexpert*innen arbeiten Hand in Hand zusammen und vereinen die jeweiligen beruflichen Perspektiven und Expertisen.**
- **um die bestmögliche Behandlung zu gewährleisten.**



Fördernde Faktoren für die IPZ:

- Teambesprechungen
- Fort- und Weiterbildung
- Supervision
- Führungskompetenz
- Personalentwicklung
- Abteilungskonzept
- Diagnostik, Reha-Ziele und -Pläne
- Schulungs- und Therapiekonzepte
- Dokumentation
- Gemeinsame Sprache
- Sozialmedizinische Leistungsbeurteilung
  Internes Qualitätsmanagement
- Rolle der Verwaltung

file:///C:/Users/knm11/Downloads/leitfaden_Berufsgruppen_IZ%20(3).pdf

Klinikabläufe, Ressourcennutzung

- Kürzere und schnellere Entscheidungswege
- Digitale Medien
- Nachhaltiges Denken und nachhaltiger Ressourceneinsatz

➔ Therapien, Arbeitsformen, Behandlungsansätze müssen sich an die Entwicklungen anpassen bzw. neu konzipiert werden

Lernende Organisation I

- Peter Senge machte den Begriff der lernenden Organisation bekannt.
- Senge sagt, dass Führungskräfte nicht alles wissen können. In modernen, sogenannten lernenden Organisationen kommt es vielmehr auf starke Teams an.
- Senge definierte eine lernende Organisation als Ort, "an dem Menschen erleben, dass sie ihre Realität und ihre Zukunft selbst schaffen" und "permanent lernen, wie sie gemeinsam dazulernen können".

https://www.manager-magazin.de/harvard/strategie/peter-senge-die-lernende-organisation-a-00000000-0002-0001-0000-000078556013

Lernende Organisation II

- **5 Parameter, die für das kontinuierliche Lernen von Organisationen notwendig sind:**

  1. persönliche Visionen
  2. ein bewusster Umgang mit mentalen Modellen
  3. eine gemeinsame Vision
  4. Teamlernen
  5. Systemdenken als integrativer Faktor, der die anderen Disziplinen miteinander verknüpft.

- https://www.manager-magazin.de/harvard/strategie/peter-senge-die-lernende-organisation-a-00000000-0002-0001-0000-000078556013

Zusammengefasst: Es braucht New Work

Unsere Definition von „New Work" ist:

- netzwerkartige, flexible, agile Strukturen und Prozesse
- Orientierung an Kunden und Wertschöpfung
- Strategischer Weitblick und Sicherung der Innovationskraft
- flache, taugliche Hierarchien („Könnertum"/Führung als Rolle)
- selbstorganisierte, eigenverantwortliche und diverse Teams
- Partizipation und Gemeinschaftssinn
- Transparenz und wirkliche Entscheidungsbefugnis
- zeitgemäße Methoden und Tools
- Permanent Beta – ständiges Lernen und Entwicklung und relevante Kompetenzen
- sinnvolle Integration und Umgang mit Technologie
- zeitgemäße Arbeitsmodelle
- gute Feedbacksysteme, Entwicklungspfade und Vergütungssysteme
- gewollte und gelernte Führung – als Rolle nicht Position
- unterstützende, unternehmerische Personalarbeit
- selbstreflektierte, selbstwirksame Mitarbeiter*innen
- flexible, sinnvolle und gute Arbeitsumgebungen und Ausstattung

... Haltung, Haltung, Haltung

King, M. (2022). New Work starten-So könnte es gehen. In Merke, P. (Hrsg.) New Work in Healthcare. Die neue andere Arbeitsform im Gesundheitswesen. Berlin: MWV

Jede Veränderung in der Aussenwelt bedarf einer inneren Transformation!

Bsp.: Vergrösserung des Spielraums der MitarbeiterInnen (mehr Freiraum und Verantwortung) bedarf eines Kompetenzaufbaus, einer menschlichen Reifung.

(Breidenbach & Rollow, 2019)

Das Modell mit acht Faktoren der Zukunftsfähigkeit von Organisationen auf einen Blick

Gesellschaftlicher Zukunfts-Mehrwert

- Gesellschaftlichen Mehrwert in der Zukunft sicherstellen
- Ökologisch nachhaltig & zirkulär wirtschaften
- Nachhaltige Gewinne fair-teilen & reinvestieren
- Sich für konsequente Integrität engagieren
- Demokratie & Mitbestimmung stärken

Wirtschaftliche Agilität

- Wirtschaftliche Gewinne für Zukunftsinvestitionen & Rücklagen nutzen
- Geschäftsmodell weiterentwickeln & zukunftsfähig halten
- Risiko streuen auf allen Ebenen: Produkte, Kund*innen, Markt-Kanäle, Lieferant*innen, Logistik-Puffer
- Regionale Vernetzung stärken
- Kleine, handlungsfähige Organisationseinheiten gestalten

Kund*innen im Mittelpunkt

- Intensive vielfältige Dialoge mit heutigen & zukünftigen Kund*innen führen
- Exklusive, qualitative, individuelle Lösungen anbieten
- Produkte, Prozesse & Transformation von Bedürfnissen der Kund*innen her entwickeln

Digitale Prozesse

- Mobil & hybrid arbeiten
- Online-Angebote für Kund*innen entwickeln
- Prozesse durch intelligente Mensch-Technik-Interaktion verschlanken

Außen

Sinn

Innen

Was macht Zukunftsfähigkeit aus?

Außen

Agilität

Innen

Beherzte Führung

- Neue Zukunftsbilder entwickeln
- Strategischen Orientierungsrahmen bei Planungsunsicherheit schaffen
- Schnell auf Störungen & Krisen reagieren
- Iterativ & fundiert entscheiden
- Achtsamkeit fördern & Reflexionsräume schaffen
- Sicherheit ausstrahlen & persönlich authentisch führen

Kulturelle Agilität

- Experimentieren, Feedback geben, weiter lernen & Kompetenzen fördern
- Stärken aktivieren & fördern
- Positiven Drive & Zuversicht schaffen
- Mutig & flexibel innovieren
- Diversität & kreative Innovation fördern

Gelebte Vertrauenskultur

- Solidarität & (Selbst-)Fürsorge leben
- Vertrauensvoll im Team zusammenarbeiten - bereichs- & kulturübergreifend
- Offen, transparent & empathisch kommunizieren
- (Eigen-)verantwortlich handeln
- Dezentrale & geteilte Verantwortung fördern

Innen

Vertrauen

Außen

Organisationen als kooperierende Ökosysteme

- Vertrauensvolle Partnerschaften mit Lieferanten & anderen Stakeholdern leben
- Co-kreativ in Organisationsclustern Neues entwickeln
- (Künftige) Nutzer*innen gestalten Produkte (mit)

Behrendt & Holicki, 2022.
https://freiburg-institut.de/images/angebote-einzelne/Zukunftsf%C3%A4higkeit_von_Organisationen.pdf

Zukunftsfähiges interprofessionelles Behandlungsteam

Was braucht ein zukunftsfähiges interprofessionelles Rehabilitationsteam?

Sinn

- RehabilitandInnen-orientierung
- Ethische Standards
- Gemeinsame Vision
- Interprofessionelle Führung
  Reflexionsräume schaffen

➔ Organisationsentwicklung

Kompetenz

- Integration von neuen Berufsgruppen mit spezifischen Kompetenzen
- Berufsgruppenübergreifende Kompetenzen
- Interprofessionelle Kompetenzen
- Lebenslanges Lernen

➔ Personalentwicklung

Agilität

- Veränderungsbereitschaft
- Entscheidungsspielräume
- Selbstorganisation
- Anpassungsfähigkeit

➔ Teamentwicklung

Vertrauen

- Offene transparente Kommunikation
- psychologische Sicherheit
- Flache Hierarchien
- Interkulturelle, -professionelle Haltung
- Inter- bzw. transprofessionelle Kultur

➔ Kulturentwicklung

Körner, submitted. Schwerpunktheft: Schulungen im Umbruch.

Potential für zukunftsfähige interprofessionelle Behandlungsansätze

- Reha-Formen: Duale Rehabilitation, MBOR, VOR
- Patientenschulungen konzipieren, implementieren und evaluieren
- Einsatz von digitalen Schulungen, Apps etc. (nutzen der digitalen Möglichkeiten)
- Involvieren von neune Themen, z.B. Klimawandel
- Co-Therapien
- ...

Interprofessionelle Teamentwicklung bei Patientenschulungen

- Dient dazu:
  - Neue Mitarbeiter integrieren
  - Abläufe optimieren
  - Schulungsabläufe fortlaufend anpassen

- Patientenschulungsbeauftragte
  - Organisiert Klausurtagungen
  - Gegenseitiges Kennenlernen, der Rollen, Aufgaben, Vorgehensweisen, gemeinsame Verantwortung für die Patientenschulung entwickeln

Körner & Dorn, 2020

Implementierung eines neuen Interprofessionellen Behandlungsansatzes

- Konzeption:
  - Team muss mitgenommen werden
  - Projektleitung koordiniert konzeptionelle Entwicklung und inhaltliche Ausgestaltung
  - Strukturiertes Vorgehen unter Einbezug aller Beteiligten
- Implementierung:
  - Kontinuierlicher Erfahrungsaustausch

Körner & Dorn, 2020

Neue Themen in bestehende Schulungen einarbeiten

- Beispielthemen: Klimawandel, nachhaltige Ernährung, digitale Hilfsmittel, Apps, etc.

- neue Berufsgruppen sind zu integrieren, Schulungen sind zu adaptieren
- kontinuierlicher Entwicklungsprozess

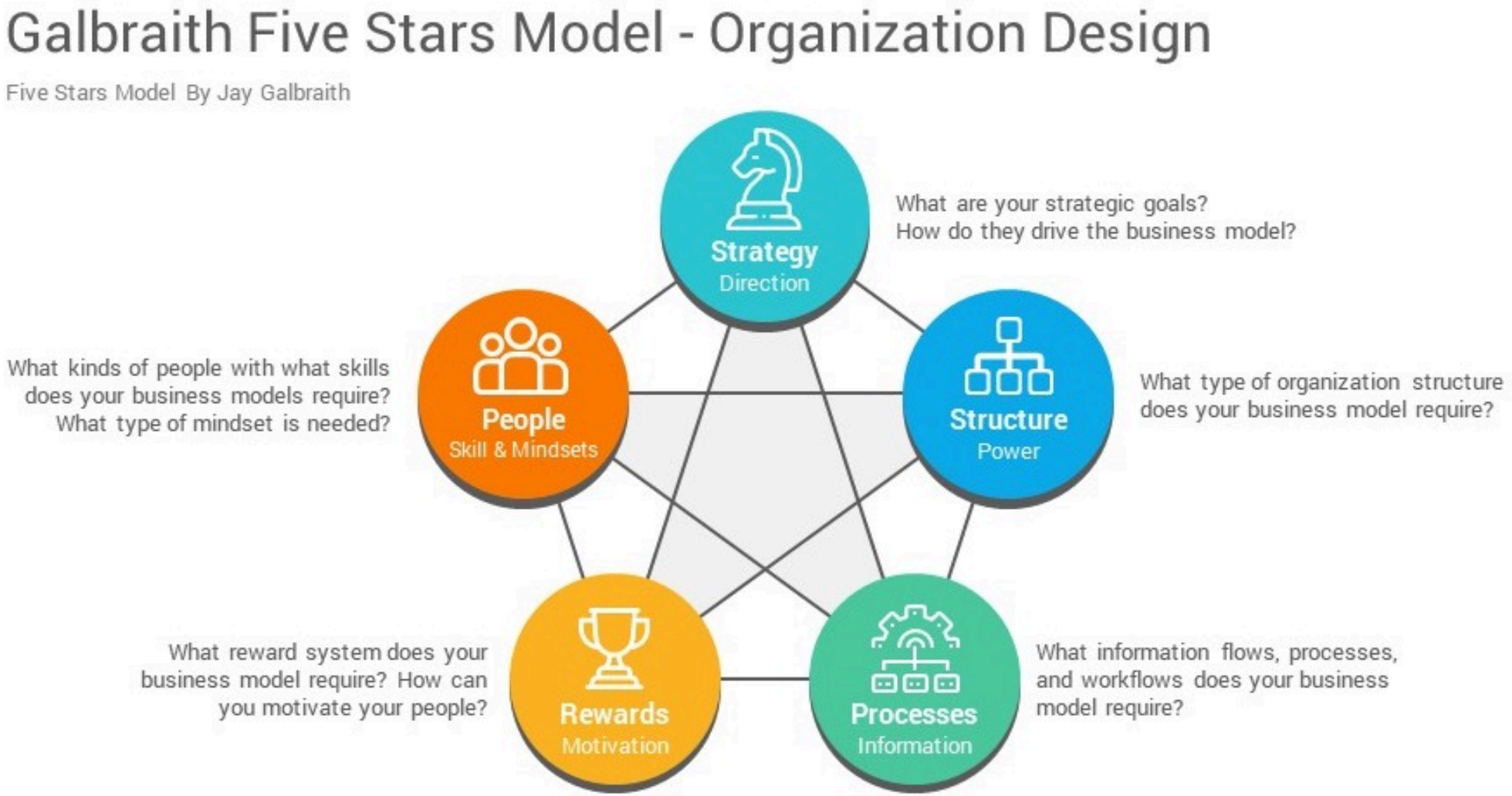
- Was braucht es?
  - Offenheit für neue Themen/ Innovationen (Haltung)
  - Kompetenzen
  - Kreativität

IPZ als Antwort?

- Die Herausforderungen für die Gesundheitsversorgung lassen sich nur in Zusammenarbeit der verschiedenen Berufsgruppen meistern.

- Interprofessionalität ist ein wesentlicher Faktor, der dazu beitragen könnte, dem zukünftigen Personalmangel entgegenzuwirken. Durch die Integration komplementärer Akteure bietet sie zudem Innovationsmöglichkeiten, wodurch eine situations- und fachgerechte Behandlung de Patientinnen und Patienten möglich wird.» (Schweizerische Ärztezeitung - Interprofessionalität (saez.ch) S. 1522)

Interprofessionelle Behandlungsansätze gestalten, erfordert:



https://www.slidesalad.com/product/galbraith-five-stars-model-powerpoint-template-designs/

Interprofessionelle Behandlungsansätze
sind die Zukunft !!!

Kontakt: mirjam.koerner@bfh.ch