

Teams - Allgemeines und das Spezielle in arbeitsmedizinischen Praxen

Christa Weßel | <http://christa-wessel.de>

Frankfurt am Main 2010

Zusammenfassung

Die Arbeit in medizinischen Praxen ist eine Arbeit in multidisziplinären Teams. Ärztinnen und Ärzte, Arzthelferinnen und weiteres Fachpersonal arbeiten zusammen in der Versorgung und Betreuung von Patienten. Die Hauptaufgaben der Arbeitsmedizin sind die fachärztliche Beurteilung der Beschäftigten hinsichtlich ihres Einsatzes an bestimmten Arbeitsplätzen und – im Erkrankungsfall – ihrer Wiedereingliederung und die Gesundheitsprävention. Neben der individuellen Betreuung und Beurteilung von Mitarbeitern zählen zu den Aufgaben der Fachärzte in betriebsärztlichen Praxen Betriebsbegehungen und Beratung des Unternehmers zu Fragen des Arbeitsschutzes, der Arbeitssicherheit und der Gesundheitsförderung.

Eine gute Teamkultur fördert die Qualität der Arbeitsergebnisse. Außerdem sollen die Mitarbeiter, die die wichtigste Ressource im Unternehmen sind, unter guten Bedingungen arbeiten und sich weiter entwickeln können. Dies erhöht die Motivation und das Commitment zur Mitwirkung im jeweiligen Team und die Mitarbeit in der Organisation.

Der folgende Beitrag untersucht, welche Voraussetzungen in einer Organisation für eine solche Teamkultur gegeben sein sollten, welche Rollen Organisationsleitung, Teamleiter, Teammitglieder, Kunden und andere Teile der Organisation innehaben. Er skizziert ihre Aufgaben, erforderliche Fähigkeiten und wie diese durch wen ausgebildet und unterstützt werden können. Hierzu werden einige Instrumente aus der Personalentwicklung und dem Teammanagement vorgestellt.

Am Beispiel eines Verbundes arbeitsmedizinischer Praxen eines internationalen Konzerns wird untersucht, welche Besonderheiten für die Teams, insbesondere für die Ärztinnen und Ärzte in ihren Aufgaben bestehen, welche Auswirkungen dies auf ihre Arbeit mit dem Patienten, ihren Teamkollegen und der Organisation insgesamt haben kann, und welche Maßnahmen zur Förderung guter Arbeitsstrukturen, Prozesse und Ergebnisse beitragen können.

Schlüsselwörter: Team, Teamkultur, Teamentwicklung, Personalentwicklung, soziale Interaktion, fachliche, methodischen und soziale Kompetenzen, Fortbildung.

Weßel C. Teams – Allgemeines und das Spezielle in arbeitsmedizinischen Praxen. Manuskript. Frankfurt am Main 2010.

Einleitung

Teamarbeit ist alltägliches Geschehen in der Arbeitswelt. Der Erfolg und auch das Scheitern eines Teams hängen wesentlich von den Menschen innerhalb und außerhalb dieses Teams ab [Tu65, DL99, Le07, Sc08]. Daher wird dem „menschlichen Faktor“ in der Arbeitswelt starke Aufmerksamkeit gewidmet [UI05]. Kompetenzen der Beteiligten (fachlich, methodisch, sozial) und etablierte Instrumente für die Teamarbeit (Planung, Kommunikation, Controlling, Risikomanagement) unterstützen erfolgreiche Teamarbeit [Ke06, Le07, Li07].

Dieser Artikel betrachtet Aspekte, die in Teams in der Pflege der wichtigen „Ressource“ Mensch eine Rolle spielen. Er soll einen Überblick zum Thema „Teams - Allgemeines und das Spezielle in arbeitsmedizinischen Praxen“ geben und eine Gesprächs- und Diskussionsgrundlage für weitere Schritte darstellen.

Teams

Der Erfolg von Teams hängt von drei Faktoren ab: Menschen, Prozesse und Technologie. Finanzielle und zeitliche Ressourcen müssen in angemessenem Umfang zur Verfügung stehen [Wi96, Le07, Li07, We09].

Die Arbeit in medizinischen Praxen ist eine Arbeit in multidisziplinären Teams. Ärztinnen und Ärzte, Arzthelferinnen und weiteres Fachpersonal arbeiten zusammen in der Versorgung und Betreuung von Patienten. Die Hauptaufgaben der Arbeitsmedizin sind die fachärztliche Beurteilung der Beschäftigten hinsichtlich ihres Einsatzes an bestimmten Arbeitsplätzen und – im Erkrankungsfall – ihrer Wiedereingliederung und die Gesundheitsprävention. Neben der individuellen Betreuung und Beurteilung von Mitarbeitern zählen zu den Aufgaben der Fachärzte in betriebsärztlichen Praxen Betriebsbegehungen und Beratung des Unternehmers zu Fragen des Arbeitsschutzes, der Arbeitssicherheit und der Gesundheitsförderung [ArbSchG08, ASiG06].

Dies und äußere Bedingungen, wie Termintreue, Zeitdruck, sich verändernde wirtschaftliche und technische Gegebenheiten und die Zusammenarbeit mit Kunden und Teilen der eigenen oder anderen Organisationen stellen hohe Anforderungen an den Teamleiter und die Mitglieder des Teams.

Ziel von Teamarbeit ist die effiziente und effektive Erstellung eines Produkts oder einer Dienstleistung. Zur Erreichung des Ziels bedient man sich etablierter Methoden aus dem allgemeinen Management und seinen Teilen, dem Projektmanagement, dem Personalmanagement, der Personalentwicklung und dem Qualitätsmanagement [Sc08].

Die Mitarbeiter stellen die wichtigste Ressource im Unternehmen, also auch im Team dar. Die Pflege dieser menschlichen Ressource (Human Resources Management, HRM) zielt darauf ab, dass die Mitarbeiter unter guten Bedingungen arbeiten und sich weiter entwickeln können. Dadurch soll die Motivation und das Commitment zur Mitwirkung an dem jeweiligen Projekt und die Mitarbeit in der Organisation erhöht werden.

Basis für eine erfolgreiche Teamarbeit ist eine gute Teamkultur. Das Team, bestehend aus Teamleiter und Mitarbeitern, arbeitet zusammen mit der Leitung der Organisation, in die das Team eingebunden ist, weiteren Teams mit gleichen oder ähnlichen Aufgaben, Abteilungen der Organisation, die Dienstleistungen für das Team erbringen, und dem Kunden.

In der Arbeitsmedizin gibt es zwei „Kunden“-Beziehungen: Betriebsärzte werden von einer Organisation mit arbeitsmedizinischen Aufgaben beauftragt; diese Ärzte betreuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dieser Organisation. Da hierunter keine therapeutischen Maßnahmen fallen, wird der Mitarbeiter in dieser Arzt-Patient-Beziehung in einigen Organisationen „Kunde (des Betriebsarztes)“ genannt. Es besteht jedoch eine Arzt-Patient-Beziehung, auf die später noch eingegangen wird.

Zunächst gilt es also zu untersuchen, welche Voraussetzungen in einer Organisation für eine gute Teamkultur gegeben sein sollten, welche Hindernisse bestehen könnten und wie das erstere gefördert und das letztere frühzeitig erkannt und ausgeräumt oder gar von vornherein vermieden werden können.

Kultur

Kultur (lateinisch *cultura* (f) „Bebauung“, „Pflege“ (des Körpers und Geistes) und „Ausbildung“) ist nach [Me01] „die Gesamtheit der typischen Lebensformen größerer Gruppen einschließlich ihrer geistigen Aktivitäten, besonders der Werteinstellung. ...“ Hieraus wird deutlich, dass der

Umgang der Menschen in einer Gruppe entscheidend von Werteinstellungen und Regeln abhängig ist [Tu65]. Je höher der Konsens der Beteiligten dazu ist, desto wahrscheinlicher ist es, dass die Mitglieder einer Gruppe einen für alle befriedigenden Umgang miteinander pflegen können. Auf die Arbeitswelt bezogen bedeutet dies: die gemeinsame erfolgreiche Arbeit wird durch eine gute Kultur gefördert.

Die Leitung einer Organisation und der Leiter eines Teams haben einen wesentlichen Einfluss auf die Kultur einer Organisation, bzw. eines Teams. Besteht eine gute Organisationskultur, so steigt auch die Wahrscheinlichkeit, dass eine gute Teamkultur entstehen kann [Le07, Sc08].

Die Organisation

Grundcharakteristika einer guten Organisationskultur sind die Entwicklung von Unternehmenszielen, Respekt vor den Mitarbeitern, den Kunden und der Umwelt, eine solide strategische und taktische Geschäftspolitik. Dies schlägt sich nieder in einer transparenten und fairen Kommunikation, guter Pflege der Mitarbeiter, der Ressourcen und der Beziehungen zu Kunden und Partnern. Die European Foundation for Quality Management (EFQM - <http://www.efqm.org>) hat dies und die Messung der Ergebnisse in ihrem EFQM Excellente Model beschrieben [We00, Wi02].

Auch und gerade in wirtschaftlichen Krisen sollte eine Organisation in dieser Weise verfahren, und nicht etwa die Mitarbeiter als „variable Größe“ behandeln. Motivierte Mitarbeiter, die Vertrauen in ihre Organisationsleitung haben, sind bereit, mit der Organisation kritische Zeiten durchzustehen. Damit bleibt der Organisation ein kostbares Gut, das Wissen der Mitarbeiter, erhalten [UI05].

Die gute Pflege der wichtigen Ressource Mitarbeiter beinhaltet die Rekrutierung fachlich und sozial kompetenter Menschen und die Förderungen einer kontinuierlichen Fortbildung der Mitarbeiter in fachlicher und methodischer Hinsicht. Auch soziale Kompetenzen können und sollten im Verlauf eines Berufslebens trainiert werden. Dies kann vor allem „on the job“ durch eine entsprechende Arbeitskultur erfolgen [Sc08].

Des Weiteren müssen die Arbeitsbedingungen soweit als möglich auf die Bedürfnisse der Menschen zugeschnitten sein. Aspekte sind hier: Arbeitszeiten, Arbeitsorte (beispielsweise die Möglichkeit, zuhause zu arbeiten oder externe Einsatzorte), Ausstattung des Arbeitsplatzes, Architektur und Zustand des Gebäudes. Hinsichtlich der Motivation sind auch Punkte wie Gehalt, Aufstiegsmöglichkeiten und Bonussysteme zu berücksichtigen.

Die Organisationsleitung muss kontinuierlich ihre Politik (im Sinne des englischen „Policy“) hinsichtlich der in ihrer Organisation durchgeführten Teamarbeit nach innen und außen kommunizieren:

- Teamleiter müssen mit den entsprechenden Rechten und Möglichkeiten ausgestattet sein.
- Abteilungen einer Organisation, die Teams zuarbeiten sollen, beispielsweise die Materialwirtschaft, müssen verpflichtet werden, dies zeitnahe und zuverlässig zu tun.
- Teams und deren Teamleiter, die mit Verzögerungen und Hindernissen kämpfen, müssen von der Organisationsleitung dem Kunden und anderen externen Organisationen gegenüber gestützt werden (ohne etwas schön zu reden).

Dies führt zum Team im engeren Sinn. Es besteht aus Teamleiter und Teammitgliedern.

Der Teamleiter

Er hat die Aufgabe, ein Team dazu zu befähigen, effizient und effektiv zu arbeiten. Dies bedeutet: er braucht die entsprechenden Fähigkeiten und Vollmachten.

Kernaufgaben des Teamleiters sind die Mitarbeit an der Definition der Teamaufgaben und an deren schriftlichen Niederlegung. An der Zusammenstellung und Veränderungen des Teams (Verkleinerungen, Zuwachs) sollten der Teamleiter und möglichst auch das Team beteiligt werden [Wi96, Ke06, Le07, Li07].

Außerdem ist der Teamleiter verantwortlich für kurz-, mittel- und langfristige Planungen, die Gestaltung der Teamkommunikation (technisch und sozial), das Controlling und die Kommunikation zur Organisationsleitung, zu anderen Teams und Organisationsabteilungen und zu externen Partnern und Kunden. Für all diese Bereiche sowie Zwischen- und Abschlussberichte zeichnet er für die Dokumentation verantwortlich.

Als Teamleiter muss er fachliche Kompetenz besitzen: er muss wissen, wo Risiken und Chancen auftreten, damit er auf diese frühzeitig reagieren kann. Wichtiger als fachliche Kompetenz werden von vielen Autoren, z.B. von [DL99, Sc08, Le07], soziale und Methodenkompetenz eingeschätzt.

Methodenkompetenz ermöglicht es ihm, Management-Instrumente, beispielsweise zur Planung, zum Controlling und im Risikomanagement, effizient und effektiv einzusetzen.

Soziale Kompetenz ist die Basis für eine gute Mitarbeiterführung. Als Teamleiter muss er gut mit Menschen kommunizieren können, auf sie eingehen, ihnen auch Grenzen aufzeigen und sie unterstützen und loben können. Diese Fähigkeiten kann er durch Ausbildungen in Moderation, Konfliktlösung und Mitarbeitergesprächen ausbauen. Als Teamleiter muss er mit Druck von innen (zwischenmenschliche und technische Probleme im Team) und von außen (Termine, Kommunikation mit der Organisationsleitung, mit anderen Abteilungen und dem Kunden) umgehen können. Er muss das Team zusammenhalten und gegensteuern, wenn sich das Team oder Teile des Teams in einer Sackgasse verrennen. Bei aller Flexibilität darf er das Ziel, die erfolgreiche Teamarbeit, nicht aus den Augen verlieren. Die Teamarbeit muss im Fluss bleiben.

Ein wichtiger Baustein der Arbeit eines Teamleiters ist also der Aufbau und die Pflege des Teams.

Die Teammitglieder

Die multidisziplinäre Zusammensetzung von Teams ist mittlerweile Routine. So arbeiten medizinischen Praxen Ärztinnen und Ärzte, Arzthelferinnen und weiteres Fachpersonal zusammen. Hinzu kommt, dass die Mitarbeiter einen akademischen oder auch einen nicht-akademischen Hintergrund haben und oft aus verschiedenen Kulturen und Ländern kommen.

Diese Diversität ist eine große Chance, stellt aber auch an den Teamleiter und an jedes Teammitglied Anforderungen. Fähigkeiten, die auch in vermeintlich homogenen Teams erforderlich sind (die Mitglieder kommen nur aus einer Berufsgruppe und aus einem Land – sie sind aber trotzdem verschieden), kommen hier besondere Bedeutung zu [Wi96, Ke06, Le07]:

- Zuverlässige Mitarbeit (pünktlich; umfassend; frühzeitige Kommunikation von Verzögerungen mit dem Teamleiter und dem Team).
- Respekt vor den Anderen und freundlicher, offener und unterstützender Umgang mit einander. – So kann es angeraten sein, ein Teammitglied, das genau das Gegenteil tut, so früh wie möglich wieder aus dem Team zu entlassen, auch wenn dies mit einer erhöhten Arbeit für die anderen Teammitglieder und den Teamleiter selbst verbunden ist. Der

Flurschaden durch die Unruhe im Team ist zu groß. Gegenteiliges Verhalten ist beispielsweise, über Teammitglieder oder den Teamleiter negativ zu reden, den Erfolg des Teams anzuzweifeln ohne konstruktive Vorschläge zu machen oder fortgesetzt die Arbeit anderer nicht zu unterstützen.

- Kritikfähigkeit:
 - o Offenheit für Feedback,
 - o Bereitschaft von Anderen zu lernen,
 - o Im Austausch im Team: die Arbeit, nicht die Person ist Gegenstand der Rückmeldung.

Neben diesen sozialen Kompetenzen müssen die Teammitglieder über fachliche und Methodenkompetenz verfügen und bereit sein, sich kontinuierlich in diesen drei Bereichen weiterzubilden und weiter zu entwickeln:

- Sozial: Feedback annehmen, die eigene Arbeit und das eigene Verhalten regelmäßig reflektieren; weitere Möglichkeiten sind Supervision und Coaching [Sc03].
- Fachlich: regelmäßige Besuche von Fortbildungen, Lektüre von Fachjournalen, aktive Beteiligung an Konferenzen und anderen Publikationen [Wi96, UI05, KPW06, Sc08].
- Methoden: auch ein Teammitglied (das vielleicht später mal ein Teamleiter wird), muss diese Kompetenzen (weiter)entwickeln, beispielsweise durch Kurse in Moderation (Gesprächsführung), Präsentation und den verschiedenen Bausteinen des Projektmanagement [Sc08].

Neben den Menschen, der wichtigsten Ressource, muss der Teamleiter gleichermaßen auch die erforderliche Technik und die Prozesse berücksichtigen.

Menschen, Technik und Prozesse in Teams

Das Beispiel erfolgreicher Manager und Personalchefs zeigt, wie Teamleiter mit ihren Teammitgliedern, den **Menschen** im Team, umgehen sollten [Ke06]. Wiegers [Wi96] schlägt vor, *für* seine Teammitglieder zu arbeiten. Er ist sich dabei mit Pfister [Gö09] einig: authentisch und integer sein, den Mitarbeitern Wertschätzung entgegen bringen, Orientierung und Unterstützung geben (Coaching, Konfliktlösung, Ressourcen). Im Verlauf sind folgende Aspekte von besonderem Belang [Wi96, DL99, Ke06, Le07]:

- Aufnahme in das Team: Falls möglich sollte der Teamleiter die Entscheidung über die Aufnahme eines neuen Mitgliedes nicht allein treffen, sondern im Team, soweit es schon besteht. Hierzu bietet es sich an, den Kandidaten nach einem Vorgespräch zu einer Teamsitzung einzuladen. Er erhält Gelegenheit, sich vorzustellen und die Gruppe kennen zu lernen. Fragen, die das Team und der Teamleiter sich während des Gesprächs und in der Reflektion danach beantworten sollte, sind: Passt er oder sie in das Team? Ist er fachlich kompetent? Bildet er sich regelmäßig fort? Ist er aufgeschlossen für Neues?
- Teamwork: Gute Teamarbeit wird gefördert durch regelmäßige Teambesprechungen mit einer offenen und unterstützenden Gesprächskultur. Teamleiter und Teammitglieder tragen Sorge für die kontinuierliche Umsetzung der von allen akzeptierten Prinzipien, wie Zuverlässigkeit, gegenseitige Unterstützung, Lernen von einander, Offenheit für Neues. Die regelmäßige, vom Teamleiter moderierte Reflektion der Arbeit des Teams in den Teamsitzungen und die offene Diskussion von Problemen stärken den Zusammenhalt und die Entwicklung des Teams.

- **Arbeitsbedingungen:** Die Organisationsleitung ist verantwortlich für den Rahmen: Zustands des Gebäudes und Ausstattung des Arbeitsplatzes, Arbeitszeit, Arbeitsorte (beispielsweise die Möglichkeit, zuhause zu arbeiten oder externe Einsatzorte). Der Teamleiter sollte soweit als möglich auf die Bedürfnisse und Wünsche der Teammitglieder eingehen, hierbei auch die Raumgestaltung und Ausstattung und technische und organisatorische Anforderungen berücksichtigen.
- **Weiterbildung:** Hier ist die Organisationsleitung gefragt: Weiterbildungen in Form von Kursen und Fachjournalen müssen finanziell unterstützt werden. Der Teamleiter muss Zeiten für Weiterbildungen in seiner Planung berücksichtigen. Organisationsleitung und Teamleiter müssen den Mitarbeitern kommunizieren, dass sie eine kontinuierliche Weiterbildung und Weiterentwicklung wünschen und fördern.
- **Anerkennung:** Menschen brauchen Rückmeldungen zu ihrer Arbeit. Dem Teamleiter stehen verschiedene Möglichkeiten offen. Einerseits das angebrachte Lob in den Teamsitzungen, andererseits die Kritik unter vier Augen, wenn erwünschte Resultate ausbleiben. Hier ist es wichtig, dass der Teamleiter zunächst mögliche Gründe erfragt und dann mit dem Mitarbeiter Lösungen erarbeitet. Schließlich ist auch das Feiern von erfolgreich absolvierten Meilensteinen und Festen. Die Form wird durch die Art des Teams bestimmt. Die einen gehen in eine Weinstube, die anderen machen eine Kajakfahrt auf einer Wildwasserroute. Die Belohnung durch finanzielle oder zeitliche Boni (beispielsweise ein Sabbatmonat nach einem erfolgreichen Projekt) kann nur in Abstimmung mit den Gepflogenheiten der Organisation erfolgen und ist von der Projektgröße anhängig.

Die Erstellung eines Produkts oder einer Dienstleistung, sei es nun im Routinebetrieb oder in Projekten, folgt einem mehr oder weniger definierten **Prozess**. Mehr ist an dieser Stelle oft wirklich mehr: je klarer Arbeitsprozesse beschrieben sind, desto geringer wird die Wahrscheinlichkeit von Fehlern. Es gilt, die Balance zwischen hilfreicher Unterstützung durch Prozessmodelle und Einengung durch eine übersteigerte Bürokratie zu halten. Daher empfehlen zahlreiche Autoren, anerkannte Prozessmodelle und Standards auf die Anwendbarkeit der eigenen Arbeit zu prüfen [Wi96, We00, Li07, We09]. Nach der Auswahl eines geeigneten Modells sollte das Team die eigenen Arbeitsprozesse beschreiben, regelmäßig auf ihre Angemessenheit überprüfen und fortschreiben [We99a].

Wichtiger Bestandteil jeglicher Arbeit, auch in medizinischen Praxen, ist eine auf die Bedürfnisse der Aufgaben zugeschnittene **Technologie**. Die erforderliche Hard- und Software und Informationstechnologien müssen definiert und vorhanden sein, und regelmäßig auf ihre Angemessenheit überprüft werden. Im Verlauf muss der Teamleiter den Bedarf an zusätzlichen Instrumenten und ihre zeitnahe Bereitstellung sicherstellen. Es ist gerade in non-profit Organisationen, wie Behörden und an Instituten staatlicher Universitäten nicht ungewöhnlich, dass hier erhebliche Behinderungen auftreten können.

Andere Abteilungen als Dienstleister für das Team

Auch wenn die Leitung einer Organisation in ihrer Unternehmenspolitik darauf Wert legt, dass fest implementierte Abteilungen, wie Personal- und Materialwirtschaft oder Marketing und Rechtsabteilung sich als Dienstleister füreinander und für Teams verstehen sollen, so können hier im Alltag Probleme auftreten.

Darum ist es Aufgabe der Organisationsleitung, diese Dienstleister in ihrem Selbstbewusstsein und in ihrer Motivation, Dienstleister zu sein, zu stärken. Dann steigt die Chance, dass die Leiter und Mitarbeiter solcher Abteilungen unbürokratisch, kompetent und entscheidungsfreudig mit anderen Abteilungen und Teams zusammen arbeiten: sie sehen diese als ihre Kunden.

Der Teamleiter kann die Position seines Teams dadurch stärken, dass er die Leiter dieser Abteilungen umfassend über die Arbeit des Teams informiert und den Kontakt pflegt.

Sollten in einer Organisation mehrere Teams mit der gleichen Aufgabenstellung vorhanden sein, so muss hier die übergeordnete Leitung der Teams ein einheitliches Vorgehen und eine gute Koordination sicherstellen.

Mittel- und langfristig gilt es, den Kundengedanken in einer Organisation zu stärken: Sie sind mein Kunde, und es ist meine Aufgabe diese oder jene Dienstleistung für Sie und Ihr(e) Team(s) zu erbringen – und ich tue es gerne.

Der Patient als Kunde

Diese Bezeichnung des Patienten sehen zahlreiche praktizierende Ärzte zwiespältig. Einerseits besteht Konsens dazu, den Patienten im Rahmen der Evidenz-basierten Medizin in die Entscheidungen zu Diagnostik und Therapie einzubeziehen („Informed consent“) [SRG96, DNEbM10]. Auch soll der Dienstleistungscharakter im besten Sinne berücksichtigt werden [BLM08]. Zum anderen sollen ökonomische Interessen nicht die Arzt-Patient-Beziehung belasten [Be05]. Ärzte, Fachpersonal und Patienten müssen also gemeinsam eine angemessene Balance im Umgang miteinander finden.

Die Rollen der Betriebsärztin – Die Rollen des Betriebsarztes: Dilemma oder Chance?

Wie eingangs erwähnt, zählen zu den Hauptaufgaben der Arbeitsmedizin die fachärztliche Beurteilung der Beschäftigten hinsichtlich ihres Einsatzes an bestimmten Arbeitsplätzen und – im Erkrankungsfall – ihrer Wiedereingliederung und die Gesundheitsprävention. Neben der individuellen Betreuung und Beurteilung von Mitarbeitern zählen zu den Aufgaben der Fachärzte in betriebsärztlichen Praxen Betriebsbegehungen und Beratung des Unternehmers zu Fragen des Arbeitsschutzes, der Arbeitssicherheit und der Gesundheitsförderung [ArbSchG08, ASiG06].

Als Arzt betreue und behandle ich Patienten.

Als von einem Unternehmen beauftragter Arbeitsmediziner wandelt sich diese Aufgabe: ich unterstehe weiterhin der ärztlichen Schweigepflicht, ich untersuche und berate den Mitarbeiter, und unterstütze ihn bei Maßnahmen, die zu seiner Gesundheitsförderung oder auch Wiedereingliederung nach Erkrankung beitragen [We99b].

Für mein Unternehmen muss ich die Mitarbeiter auf ihre Eignung zur Tätigkeit an einem bestimmten Arbeitsplatz hin begutachten. Hier sind gesetzliche Vorgaben zu beachten. Ökonomische Randbedingungen können Einfluss auf meine Arbeit nehmen.

Der Betriebsarzt ist also gefordert, dem Mitarbeiter – seinem Patienten – und dem Unternehmen gerecht zu werden. Hierzu braucht er die Unterstützung seines Unternehmens in fachlicher, methodischer und sozialer Hinsicht.

Fachliche Unterstützung kann ein Unternehmen im Rahmen der Personalentwicklung durch die Förderung von Fort- und Weiterbildungen geben.

Zur methodischen Unterstützung gehören klare Kommunikation von Zielen und Maßnahmen, Schulungen und Weiterbildungen, Beteiligung an strategischen und taktischen Entscheidungen in

der Mitarbeiterpflege und der Aufgabendefinition und das erforderliche Instrumentarium (IT, Geräte, Arbeitsumgebung).

Zur Unterstützung im zwischenmenschlichen, also sozialen Bereich gehört die Ermöglichung der Reflektion im interkollegialen Kreis, mit Vorgesetzten, mit externen Experten, beispielsweise Supervisoren. Hierzu gilt es zeitliche und finanzielle Ressourcen bereit zu stellen.

Arbeitsmedizinische Praxen in einem Unternehmen

Ein Verbund arbeitsmedizinischer Praxen eines internationalen Konzerns soll beispielhaft aufzeigen, welche Besonderheiten für die Teams, insbesondere die Ärztinnen und Ärzte in ihren Aufgaben bestehen, welche Auswirkungen dies auf ihre Arbeit mit dem Patienten, ihren Teamkollegen und der Organisation insgesamt haben kann, und welche Maßnahmen zur Förderung guter Arbeitsstrukturen, Prozesse und Ergebnisse beitragen können.

Das Material für die folgenden Ausführungen stammt aus den Jahren 2009/2010. Es besteht aus Kurzinterviews mit der kaufmännischen Leitung des Bereichs Arbeitsmedizin des Unternehmens, aus Organigrammen des Unternehmens und der Arbeitsmedizin sowie den Ergebnissen zu einer Mitarbeiterumfrage und eines Workshops in der Arbeitsmedizin zum Thema Arbeitszufriedenheit.

Aus dem Material lassen sich Belastungen, Ressourcen und **mögliche Maßnahmen** ableiten, wie sie auch in diesem Artikel und in der Literatur beschrieben sind. Stichworte hierzu sind:

- Personalentwicklung: Weiter- und kontinuierliche Fortbildungscurricula für Ärzte und Fachpersonal in fachlichen, methodischen und sozialen Kompetenzen (lebenslanges Lernen).
- Personalentwicklung: Stärkung von Kommunikation, Kompetenzen, Partizipation.
- Teamentwicklung: Begleitung einzelner Teams durch einen externen Coach bei der Beschreibung von Werten, Zielen, Regeln und ihrer Umsetzung in Kommunikation, Prozessen und Ergebnissen. Die Auswahl der Teams erfordert weitere Analysen der Gegebenheiten in den Teams, beispielsweise eine Analyse detaillierter Daten der Mitarbeiterumfrage vom Oktober 2009 und Kurzinterviews mit Beteiligten aus den übergeordneten und Regionalleitungen.
- Arbeitsumwelt: Analyse der bestehenden Gegebenheiten der Praxen in Renovierungszustand, Ausstattung, Geräteinventar und IT-Hardware und Software durch die Praxisteams anhand eines zu erstellenden Leitfadens. Eventuell existiert dieser bereits. Kommunikation durch die Organisationsleitung, wer wann wie und mit welchem Budget und welcher Verantwortung die kontinuierliche Pflege und Verbesserung der Arbeitsumwelt übernehmen soll. Durchführung. Übergreifende Analyse der Ergebnisse und Festlegung der nächsten Schritte. Der oder die Durchführenden sollten von der Organisationsleitung, bzw. der überregionalen Leitung in Abstimmung mit den regionalen Leitungen und Praxen ausgewählt werden.

Fazit

Vieles von dem hier Beschriebenen ist bereits in hervorragenden Publikationen beschrieben worden, z.B. [Tu65, Wi96, DL99, Ke06, Le07, Li07, Sc08, UI05].

Die Pflege der Ressourcen Mitarbeiter, Technologien und Prozesse entscheidet über den Erfolg eines Teams. Technologien müssen bereitgestellt werden, Prozesse müssen beschrieben werden. Dies sollte durch die Teams in Kooperation mit der Organisation erfolgen. Etablierte Standards aus dem Qualitäts- und Prozessmanagement bieten hierzu eine solide Ausgangsbasis [We00,

Wi02]. Wichtig ist die Berücksichtigung des eigenen Umfeldes und von rechtlichen und ökonomischen Randbedingungen.

Dreh- und Angelpunkt in jeglicher Zusammenarbeit von Menschen in Teams ist der Mensch. Das Arbeitsfeld Arbeitsmedizin verlangt von Unternehmern, Ärzten und Fachpersonal Sensibilität zum Wohl der Beschäftigten und des Unternehmens:

- Teams brauchen Zeit, um zu wachsen und sich weiter zu entwickeln.
- Werte, Regeln und Ziele des Teams müssen klar beschrieben sein und vom Team getragen werden.
- Teamleiter und Teammitglieder müssen in fachlichen, methodischen und sozialen Kompetenzen aus- und kontinuierlich weitergebildet werden.
- Regelmäßiges Reflektieren und offenes, wertschätzendes Feedback erhöht die Motivation, das Commitment und die Leistungsfähigkeit aller Beteiligten.
- Regeln, Zuverlässigkeit, Anerkennung und Boni (finanziell, zeitlich) sind eine gute Basis für eine hohe Motivation der Mitarbeiter.
- Die Leitung einer Organisation muss hinter Teamleitern und Teams stehen – nach innen und vor allem nach außen: hier darf kein Blatt Papier zwischen Team und Organisation passen, auch wenn Außenstehende einen Zwiespalt herbeiführen wollen.

Nicht angesprochen habe ich bisher Ängste von Mitarbeitern um ihr berufliches Weiterkommen oder gar – wie es derzeit gar nicht so selten ist – um ihren Arbeitsplatz. Hier schließe ich mich dem Arbeits- und Organisationspsychologen Eberhard Ulich an: gerade in kritischen Zeiten ist es wichtig, die Menschen in ihrer Arbeit gut zu behandeln und das eigene Selbstbewusstsein in dieser Hinsicht zu stärken [UI05], [Gö09]. Denn: nur ein motivierter, gut ausgebildeter und gesunder Mitarbeiter ist ein guter Mitarbeiter und fördert damit den Erfolg meines Unternehmens.

Literatur

- [ArbSchG08] Bundesrepublik Deutschland. Arbeitsschutzgesetz vom 7. August 1996 (BGBl. I S. 1246), zuletzt geändert durch § 62 Abs. 16 des Gesetzes vom 17. Juni 2008 (BGBl. I S. 1010) <http://bundesrecht.juris.de/bundesrecht/arbschg/gesamt.pdf> 22/02/2010
- [ASiG06] Bundesrepublik Deutschland. Gesetz über Betriebsärzte, Sicherheitsingenieure und andere Fachkräfte für Arbeitssicherheit vom 12. Dezember 1973 (BGBl. I S. 1885), zuletzt geändert durch Artikel 226 der Verordnung vom 31. Oktober 2006 (BGBl. I S. 2407) <http://www.bundesrecht.juris.de/bundesrecht/asig/gesamt.pdf> 22/02/2010
- [Be05] Becker HJ. Verlorene Menschlichkeit: der Patient als Kunde. Deutsche Herzstiftung - Herz Heute 2005; Nr. 4: 4-7. http://www.herzstiftung.de/pdf/zeitschriften/HH4_05_menschlichkeit.pdf 23/02/2010
- [BLM08] Berger B, Lenz M, Mühlhauser I. Patient zufrieden, Arzt gut? Inwiefern ist Patientenzufriedenheit ein Indikator für die Qualität der hausärztlichen Versorgung? Eine systematische Übersichtsarbeit. Z. Evid. Fortbild. Qual. Gesundh. wesen (ZEFO) 102 (2008) 299–306 http://www.chemie.uni-hamburg.de/igtw/Gesundheit/images/pdf/ZEFO_Patientzufrieden_Arztgut.pdf 23/02/2010
- [DL99] DeMarco T, Lister T. Peopleware: Productive Projects and Teams. 2nd edition. New York, Dorset House Publishing Company 1999.
- [DNEbM10] Deutsches Netzwerk Evidenzbasierte Medizin (DNEbM e. V.) Homepage. <http://www.ebm-netzwerk.de/> 23/02/2010
- [Gö09] Göricke J. Gedankenspiele auf der Insel der Glückseligen. Süddeutsche Zeitung 28.02./01.03.2009, V2 Seite 9.

- [Ke06] Kerzner H. Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling. 10th edition. Hoboken NJ, Wiley 2009
- [KPW06] Kühn S, Platte I, Wottawa H. Psychologische Theorien für Unternehmen. Göttingen, Vandenhoeck und Ruprecht 2006.
- [Le07] Levi D. Group Dynamics for Teams. Thousand Oaks, CA, Sage Publications 2007.
- [Li07] Litke HD. Projektmanagement: Methoden, Techniken, Verhaltensweisen. Evolutionäres Projektmanagement. 5. überarbeitete Auflage. München, Carl Hanser Verlag 2007
- [Me01] Meyers Lexikonredaktion (Hg.). Meyers großes Taschenlexikon in 25 Bänden. Mannheim, Bibliographisches Institut 2001.
- [Sc03] Schreyögg A. Coaching. Eine Einführung für Praxis und Ausbildung. Frankfurt, Campus 2003.
- [Sc08] Schreyögg G. Organisation. Grundlagen moderner Organisationen. Mit Fallstudien. 4. Auflage. Wiesbaden, Gabler 2008.
- [SRG96] Sackett DL, Rosenberg WM, Gray JAM, Haynes RB, Richards WS: Evidence-based medicine: What it is and what it isn't BMJ 312 (1996): 71-72
- [Tu65] Tuckman B. Developmental sequence in small groups. Psychological Bulletin 1965; 63 (6): 384-99.
http://findarticles.com/p/articles/mi_qa3954/is_200104/ai_n8943663 . Retrieved on 2008-11-10. "Reprinted with permission in Group Facilitation, Spring 2001"
- [UI05] Ulich E. Arbeitspsychologie. 6., überarbeitete und erweiterte Auflage. Stuttgart, Schäffer-Poeschel 2005.
- [We99a] Weßel C. Behandlungspfade als Qualitätsmanagement-Instrumente. Dissertationsschrift zur Dr. med. Basel (CH): Universität Basel, 1999.
http://www.christa-wessel.de/files/Publikationen/wessel1999_doktorarbeit.pdf 22/02/2010
- [we99b] Weßel C. Der Betriebsarzt als Gesundheitsförderer. Hausarbeit im Fach Arbeitsschutz und Gesundheitsförderung in der Arbeitswelt. Berlin: Technische Universität Berlin, Institut für Gesundheitswissenschaften 1999. http://www.christa-wessel.de/files/Publikationen/wessel1999_srp_betriebsarzt.pdf 22/02/2011
- [We00] Weßel C. Zertifizierung und Qualitätspreise - Ein Leitfaden für Einrichtungen im Gesundheitswesen. Berlin: Berliner Zentrum Public Health, 2000.
http://bsph.charite.de/fileadmin/user_upload/microsites/sonstige/bsph/Blaue_Reihe/2000-07_ger.pdf 22/02/2010
- [We09] Weßel C. Der menschliche Faktor in SWE-Projekten. Welche Potentiale und welche Hindernisse stellt er dar? Wie kann er genutzt werden? In: Höhn R, Linssen O. Vorgehensmodelle und Implementierungsfragen. Akquisition - Lokalisierung - Soziale Maßnahmen - Werkzeuge. 16. Workshop der Fachgruppe WI-VM der Gesellschaft für Informatik e.V. (GI). Aachen, Shaker 2009: 83 - 96.
- [Wi96] Wieggers KE. Creating a Software Engineering Culture. New York (NY), Dorset House Publishing Company 1996.
- [Wi02] Wittig H-J. Prozessmanagement: Qualitätsmanagement nach ISO 9001:2000. Umweltmanagement nach ISO 14001:1996. EFQM-Modell für Excellence. Wilburgstetten, Schlembach 2002.