



Interprofessionalität – Realität oder Mythos?
**Über den Zaun schauen ohne Konflikte –
wie geht das?!**

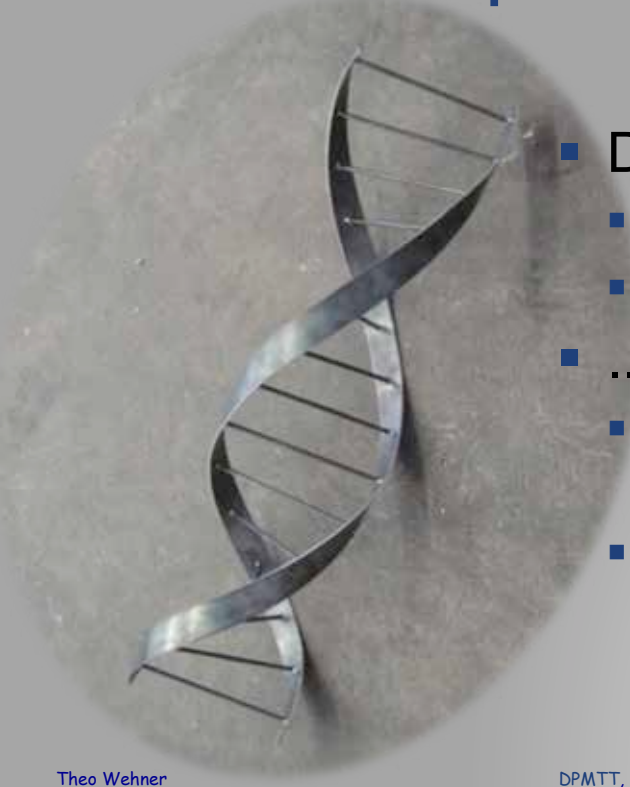
Prof. em. Dr. Theo Wehner

twehner@ethz.ch

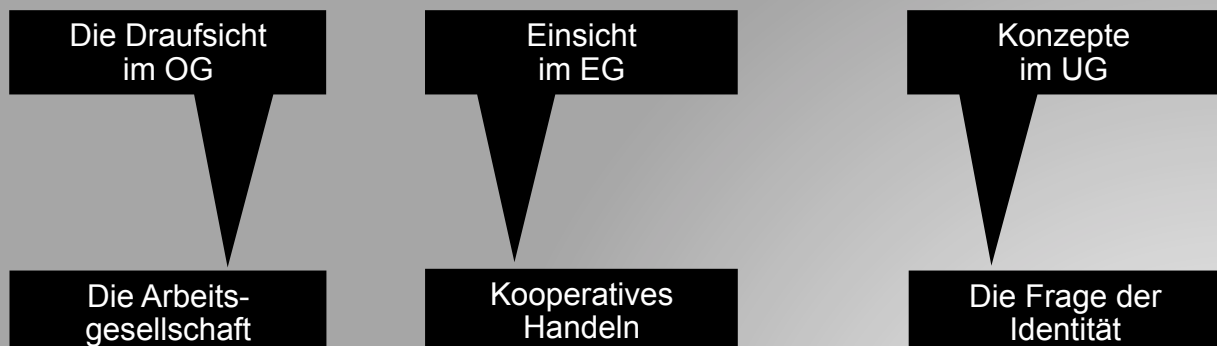
Das Ziel des Vortrags
(aus der Disposition der Kongressleitung)

- Die TN verstehen [das Problem] und die Grundvoraussetzungen für eine konstruktive interprofessionelle Zusammenarbeit aus arbeitspsychologischer Sicht.
- Die TN erkennen Ansätze zur Umsetzung interprofessioneller Zusammenarbeit im eigenen Arbeitsumfeld.

Eine Metapher als Denkipuls



- Die Doppelhelix...
 - Medizin und
 - Pflege
- ...mit starken Streben
 - Servicebereiche (Labor etc.) und
 - Klinikmanagement



1. Aufzug
Die Arbeitsgesellschaft
im 21. Jahrhundert

«In der Arbeitstätigkeit
wird nicht nur ein bestimmtes Produkt
der Arbeit des Subjekts erzeugt,
sondern das Subjekt selbst wird in der
Arbeit geformt.»

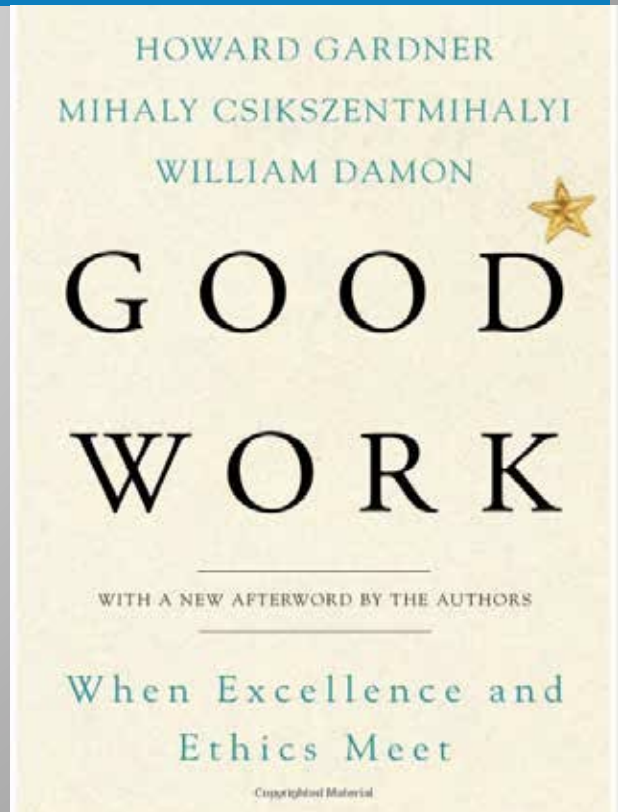
S. L. Rubinstein

...unabhängig davon, ob die gegebenen
Bedingungen gut, schlecht oder
miserabel sind!

...die drei „M“:

Exzellenz
Ethik
Engagement

Mission
Models
Mirror



Arbeit – Gesundheit – Identität:
Was steht im Fokus?

1. Vertrauensvolle Bindungen
2. Wertschätzendes Feedback
3. Kooperative Zusammenarbeit

Badura, 2004, 2007

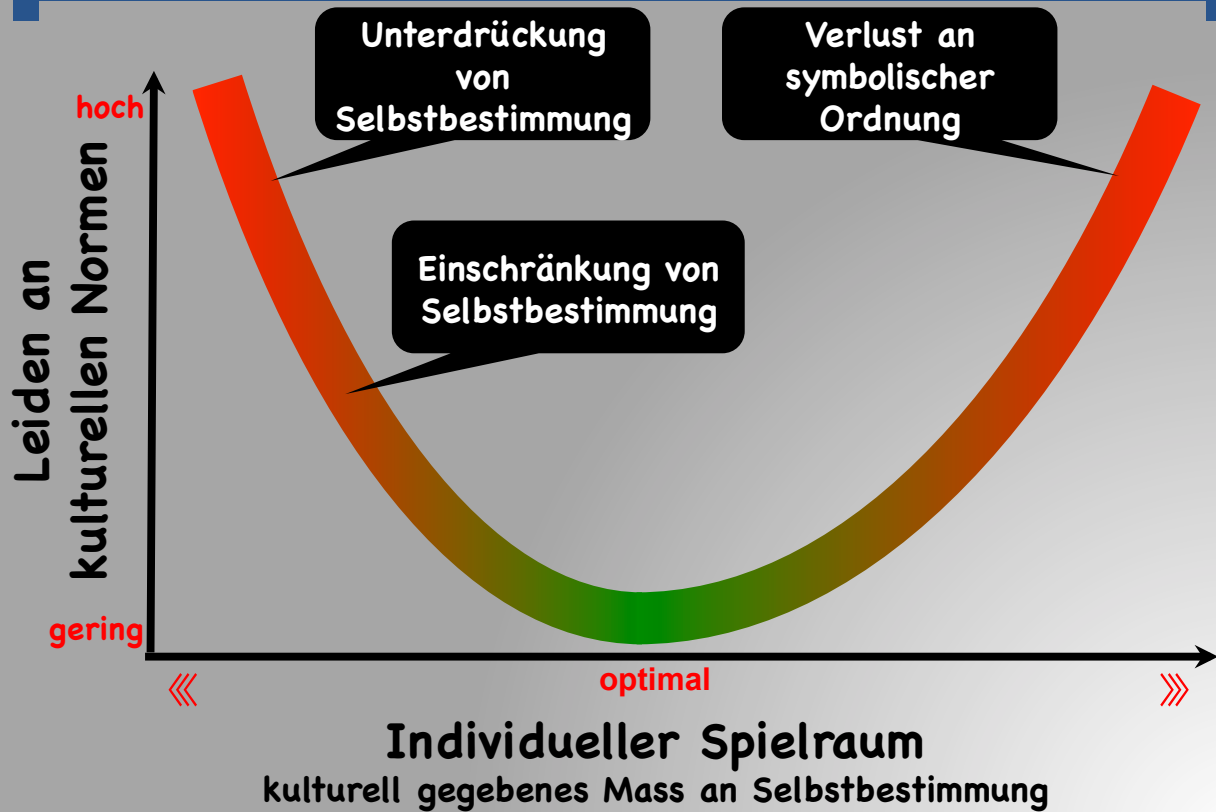
...gemeinsame Problemlösungen
sind sinngenerierend

...„Jedem Dritten
geht ein sinnvoller Job
vor Karriere“

DIE WELT, 17. Feb. 2013

Ich-Orientierung in der Gesellschaft
Team-Orientierung am Arbeitsplatz

Alberto Giacometti (1901-1966)



„Die Liturgie des Selbstmanagements“

Verstimmung & Erschöpfung sind keine Unregelmäßigkeiten, sondern der Schatten des selbstverwirklichungssüchtigen Selbst der Moderne.

Das moderne Selbst geht von der Annahme aus, dass alles möglich ist und es in unserer eigenen Verantwortung liegt, das „gelingende“ Leben zu basteln.



Trends und Strategien der Organisationsentwicklung

- **Von individueller zu kollektiver Intelligenz.**
- **Vom Expertensystem zur Intuition von -zirkeln.**
- Von Stabilitätserwartungen zu Instabilitätsgestaltung
- Von funktionierenden zu lernenden Arbeitssystemen
- Von hierarchisierten zu dynamischen Regelsystemen
- **Von der Prozessbeherrschung zur -moderation**
- Vom Anweisen zum Überzeugen der Mitarbeitenden

Managing the Unexpected

Karl E. Weick, Kathleen M. Sutcliffe (2003)

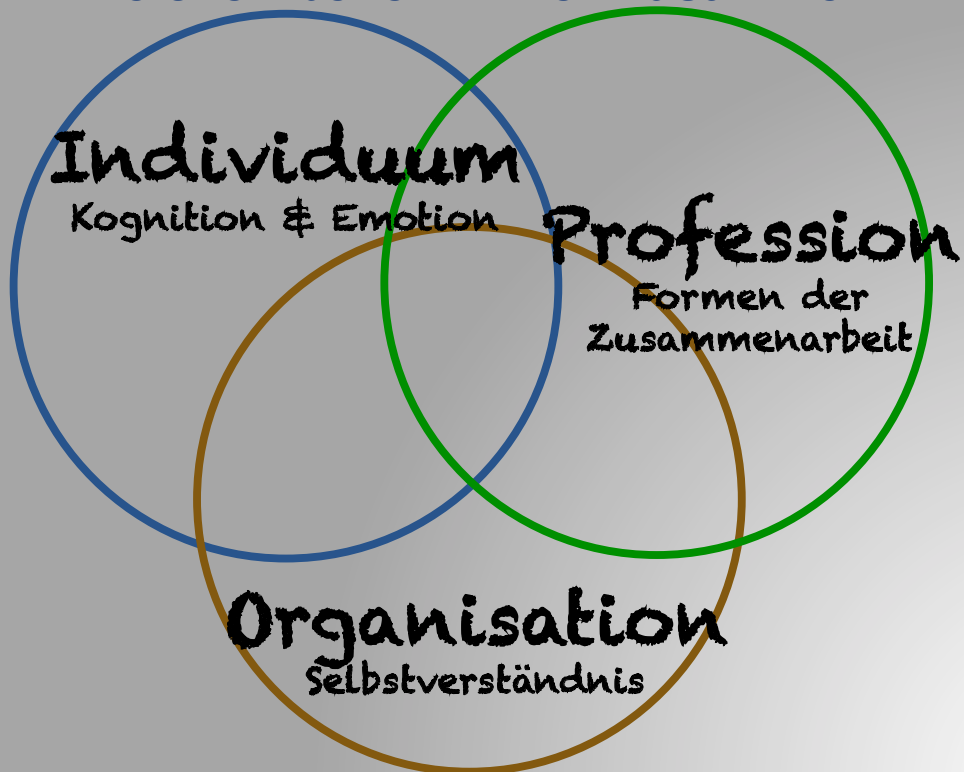
- ① **Konzentration auf Fehler**
- ② **Abneigung gegen vereinfachende Interpretationen**
- ③ **Sensibilität für innerbetriebliche Abläufe**
- ④ **Streben nach institutioneller Flexibilität**
- ⑤ **Respekt vor fachlichem Wissen und Können**

FEHLERFREUNDLICHKEIT:

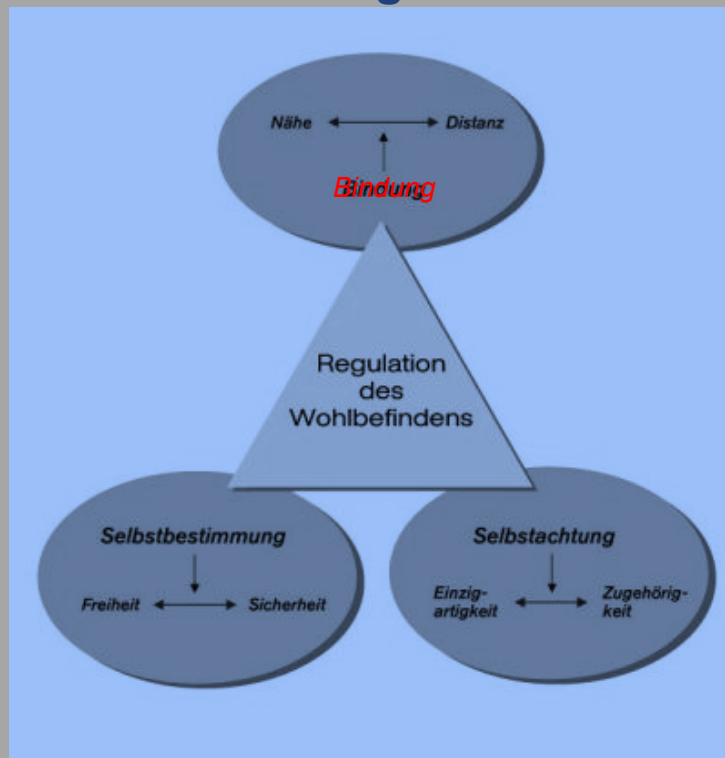
Die Kunst das Unerwartete zu managen und Innovationen & kontinuierliche Veränderung zu ermöglichen

2. Aufzug Kooperatives Handeln

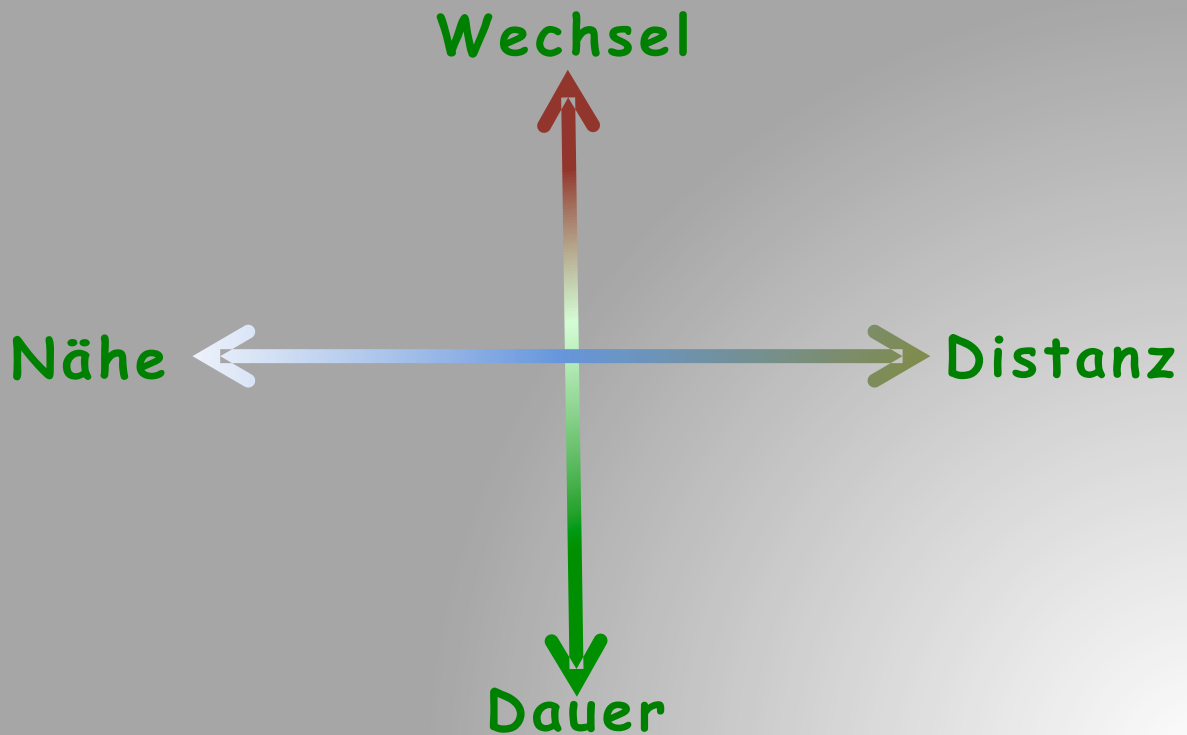
...welche Ebenen wirken zusammen?



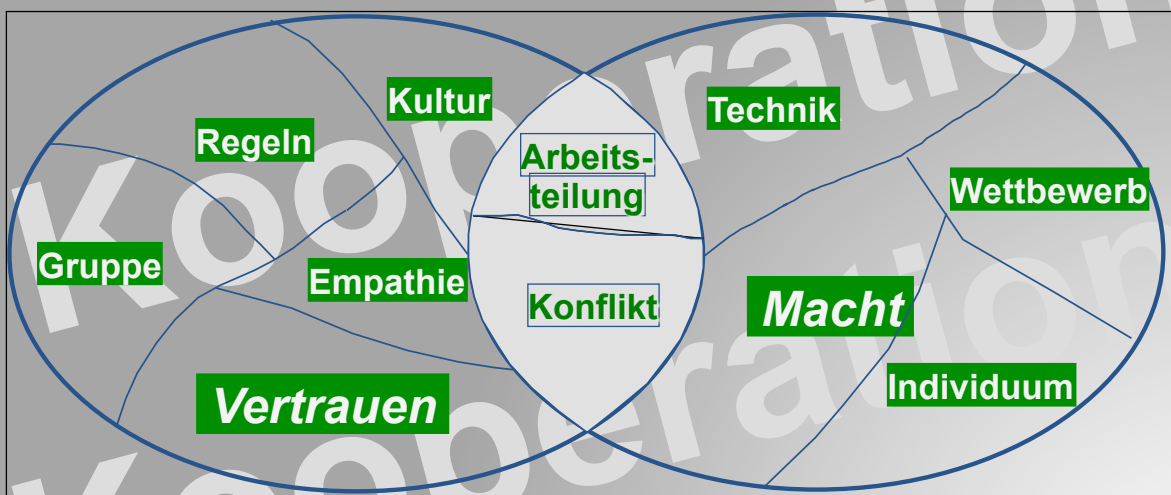
...auf welchen Ebenen liegt die Herausforderung?



Herausforderungen durch Kohäsion & Kontinuität



Konnotativer Zugang: Das Begriffsfeld des Konzepts Kooperation



Denotativ-begrifflicher Zugang:

Abgestimmtes Zusammenwirken zur gemeinsamen Zielerreichung

- „Kooperation, definiert als Mit- oder Zusammenwirken von Menschen, gilt deshalb seit jeher als eine der effektivsten Methoden, um **individuelle Beschränkungen zu überwinden** und jene Ziele zu erreichen, die Einzelnen allein trotz aller Anstrengungen versagt bleiben würden.
- Grundlage und Voraussetzung eines solchen Mit- oder Zusammenwirkens bilden die **Bereitschaft und Fähigkeit** des Einzelnen, seine individuellen Ziele mit denen anderer Menschen zu verbinden oder sie gemeinsam gesetzten Zielen **unterzuordnen.**“

Battmann, 1993, S. 417

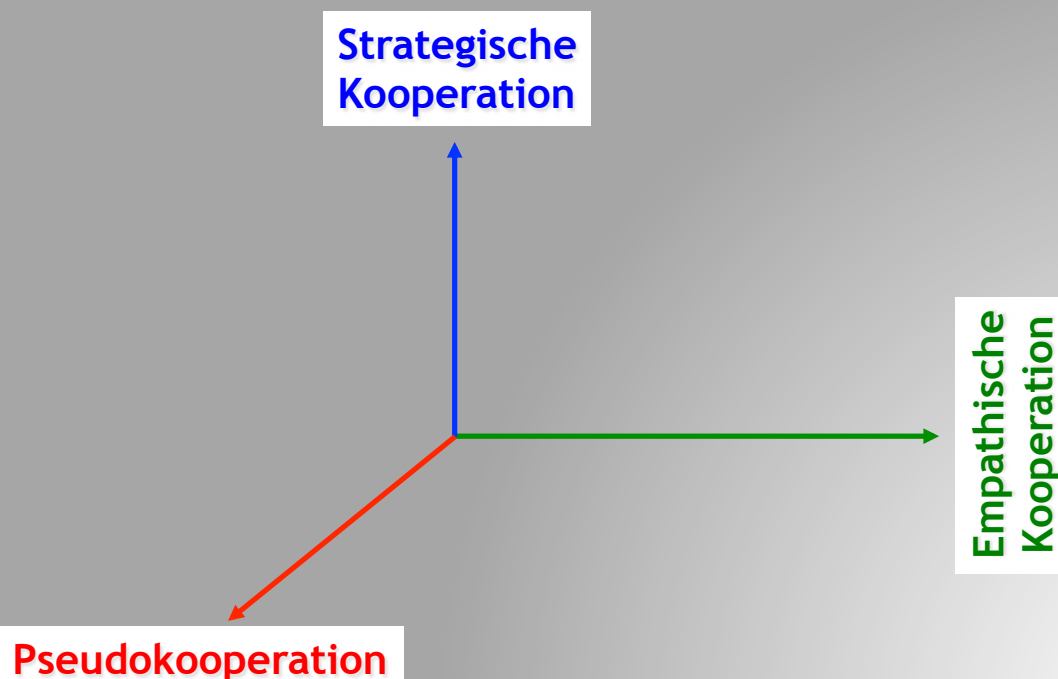
- Die **positive Konnotation** des Kooperationsbegriffs weist auf den gesellschaftlichen Charakter des Menschseins. Die denotative Betrachtung auf (Zusammen-)Arbeit als wesentliche Lebensstätigkeit
- Die beobachtbare **Überhöhung** des Kooperationsbegriffes verdrängt die subjektiven Mühen, die Sozialisationsbarrieren und organisatorische Grenzen der Zusammenarbeit in arbeitsteiligen Strukturen
- **Gelungene Kooperation** mündet in eine **verbesserte Koordiniertheit** interprofessionell organisierter Praxis

Spezifische Bestimmungsmomente

Kooperieren heißt...

- Handeln unter Bedingungen der Arbeitsteilung
- gemeinsame Nutzung von Ressourcen
- Verständigung über Ziele und Konventionen
- mindestens partielle Übereinstimmung der Ziele aller beteiligten Personen
- Aufrechterhaltung eines gemeinsamen Verständnisses der Zusammenarbeit
- Koordination von Einzelhandlungen gemäß gemeinsamer Regeln

Kooperationstheorien: Drei Formen der Kooperation (Spiess 1996)



Kooperationstheorien: Handlungstheorie - Drei Formen der Kooperation (Spiess 1996)

➤ Empathische Kooperation

- Zielerreichung steht unter dem explizierten Einverständnis (kognitiv oder affektiv), das Vorhaben gemeinsam zu tun.
- Es kommt zu Prozessen der gemeinsamen Aushandlung von Kooperationszielen und -wegen
- Dies erfordert letztendlich eine Rollen- und Perspektivenübernahme hinsichtlich des jeweiligen Kooperationspartners (Berücksichtigung unterschiedlicher biographischer Hintergründe, Motivationen, Denkstile, Kulturen, etc.)

➤ Es fehlt ein Hinweis auf Machtaspekte der Kooperation

Kooperationstheorien: Handlungstheorie - Drei Formen der Kooperation (Spiess 1996)

➤ Strategische Kooperation

- Rational, zielgerichtetes Handeln unter Vorgabe der Optimierung des je eigenen Nutzens („homo oeconomicus“).
- Wird erwogen wenn: Beteiligte gemeinsam mehr erreichen wollen als alleine, die Kooperation mehr Vorteile als Nachteile verspricht Koordinationskosten und Entscheidungsaufwand gering sind

➤ Es fehlen die gemeinsame Zielantizipation und zum Grossteil auch emphatische Anteile.

Kooperationstheorien: Handlungstheorie - Drei Formen der Kooperation (Spiess 1996)

➤ Pseudokooperation

- Geht von Gemeinsamkeiten aus, die jedoch nicht oder nicht mehr vorhanden sind
- Es wird gehandelt, „Als-Ob“ ...
gemeinsame Ziele oder Motivationen vorhanden wären
- Prozess der Selbst- und/ oder Fremdtäuschung setzt ein:
Vorgetäuscht werden entweder (auf kognitiver Ebene)
gemeinsame Ziele oder aber (auf emotionaler Ebene) Einfühlung
und Verständnis
- Pseudokooperation führt auf lange Sicht zu einer Entfremdung der
Interaktion
 - Beispiel hierfür ist auch das sog. „Burnout-Syndrom“

Dimensionen der Zusammenarbeit

*Für Effektivität ist Machtausübung negativ,
Einflussnahme und Kooperation sind positiv*

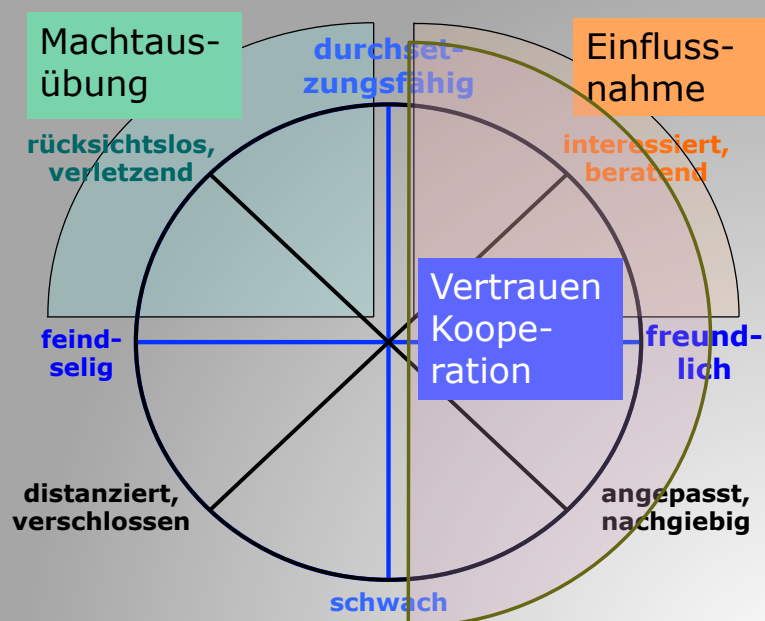
Interaktionen sind auf
Ausprägungen zweier
Dimensionen zurück zu
führen:

1. Ist der/die Andere
freundlich, neutral oder
feindselig?

➔ **Affiliation**

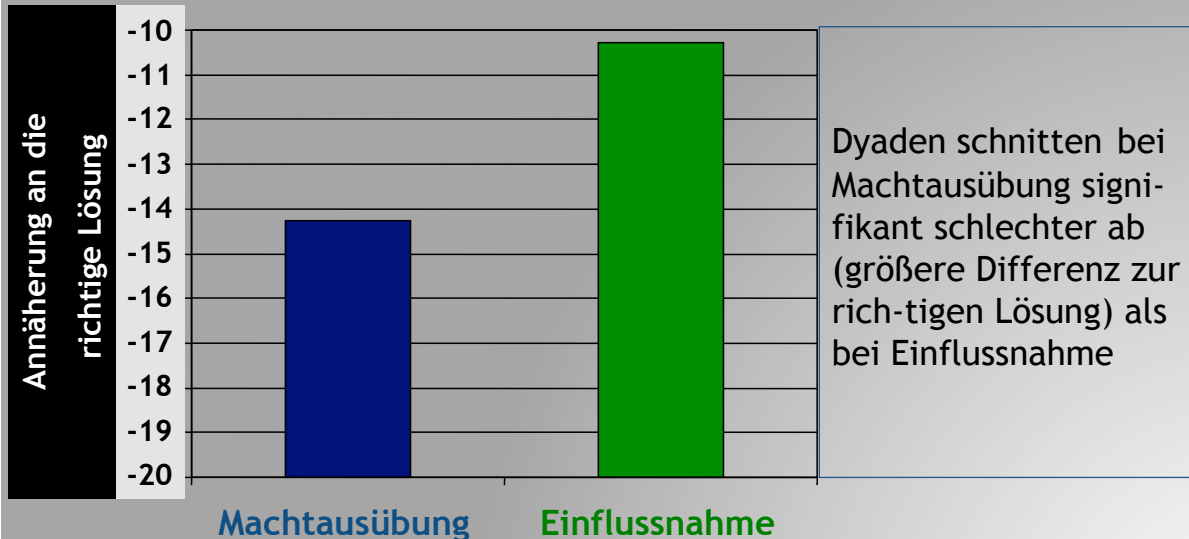
2. Ist der/die Andere
durchsetzungsfähig,
gleich oder schwach/
unterlegen?

➔ **Macht**



Machtausübung vs. Einflussnahme

Experimentelle Prüfung von (Scholl & Riedel, 2010)



Experimentelle soziologische Studien zum Verhältnis von Kooperation und Wettbewerb (Deutsch 1949 a/b)

Gruppen unter Kooperations- statt unter Konkurrenzbedingungen...

- ... zeigten mehr Leistungsorientierung
- ... waren produktiver
- ... kommunizierten intensiver und häufiger
- ... hörten einander besser zu
- ... akzeptierten eher Lösungsvorschläge von anderen
- ... brachten eine besser zu bewertende Lösung hervor
- ... zeigten mehr Hilfsbereitschaft und Freundlichkeit
- ... entwickelten größeres Vertrauen in die eigene Gruppe und...

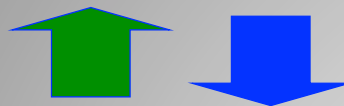
- wiesen eine größere Arbeitsteilung auf
- hatten ihre Aktivitäten effektiver koordiniert

In der Zirkuskuppel
wird nicht kooperiert...
...hier kommt (gelungene)
Kooperation zum Ausdruck

Zusammenarbeit als Wechselspiel zwischen Koordination und Kooperation

Kooperation

Situative Bewältigung von neuen/ unerwarteten Ereignissen im Arbeitsprozess bei der Bearbeitung von Problemen, tagtäglichen Aufgaben und Routineanforderungen



Koordination

Im Hinblick auf ein gemeinsames Ziel und die dafür benötigten Ressourcen sowie die Vorgehensweisen haben sich die jeweiligen Akteure aufeinander abgestimmt

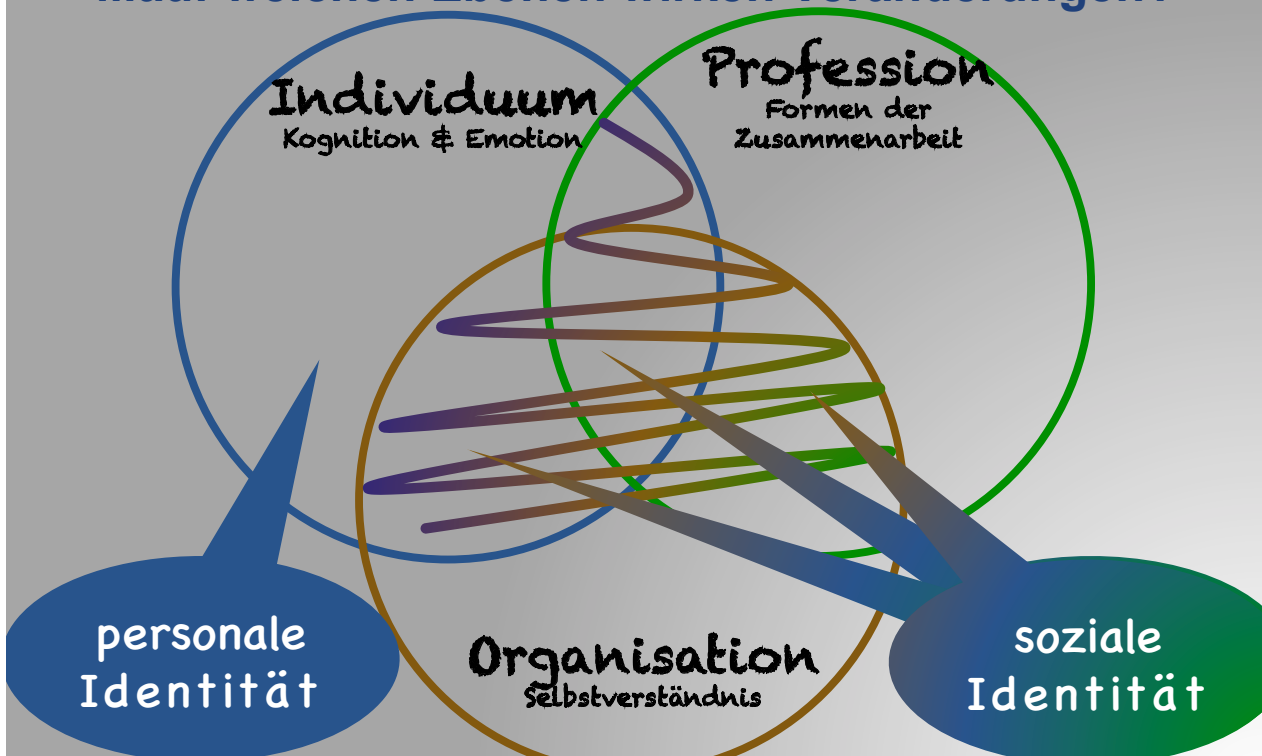
Lesen, lesen, lesen



3. Aufzug personale vs. soziale Identität

...auch wenn individuelle
Kooperationsbereitschaft vorhanden
ist, braucht es soziale Unterstützung
auf Grund sozialer Identität!

...auf welchen Ebenen wirken Veränderungen?

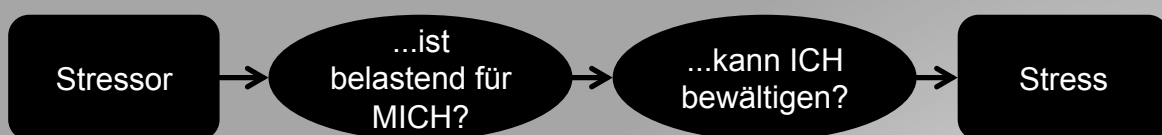


...der Social Identity Approach (s. Haslach, 2004)

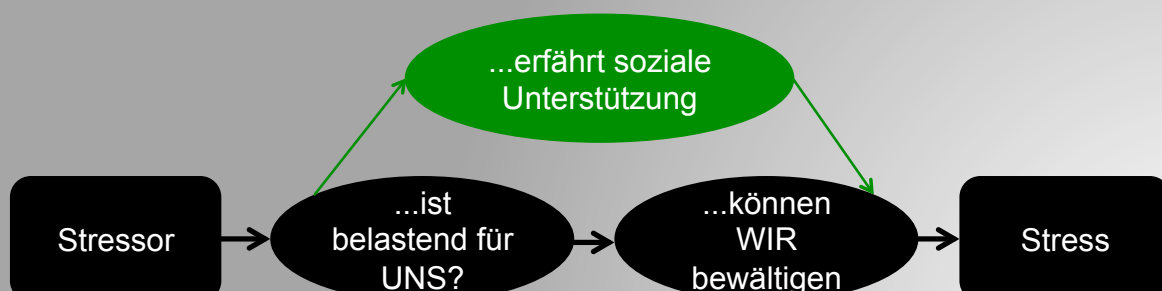
- Es gibt einen hoch bedeutsamen qualitativen Unterschied in unserem Erleben und im Handeln, je nachdem, ob es durch
 - personale Identität (Ich) oder durch
 - soziale, geteilte Identität (Wir)
 motiviert ist.
- Demnach ist es viel weniger oft so, dass das Individuum in Stresssituationen fehlangepasst ist und mit den Belastungen „*nicht klar*“ kommt, sondern vor allem fehlende soziale Unterstützung als Ursache anzusehen ist.

...die Stresstheorie des Social Identity Approach

Das transaktionale Stressmodell



Das erweiterte transaktionale Stressmodell



...eine Metastudie zum Social Identity Approach

(Steffens et al. zit. in Van Dick 2015)

- In 63 Studien mit über 16.000 TeilnehmerInnen konnte ein eindeutig positiver Zusammenhang zwischen der Identifikation mit dem **Unternehmen** und psychischem und physischem Wohlbefinden ($r = .23$) ermittelt werden.
- Ebenso belegen weitere 29 Studien mit fast 6.000 Teilnehmern einen positiven Zusammenhang in gleicher Größenordnung ($r = .21$) zwischen Identifikation mit der **Arbeitsgruppe** und Wohlbefinden.

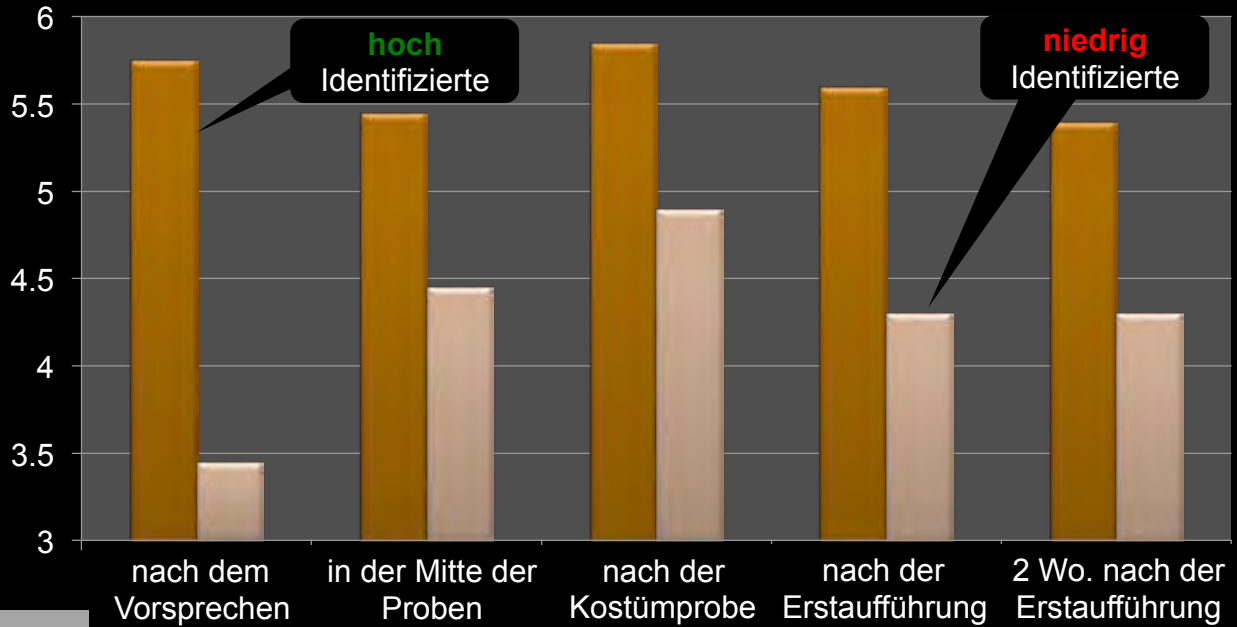
...eine Beispielstudie zum Social Identity Approach

(Van Dick & Wagner 2002)

- Eine Korrelationsanalyse zwischen den psychosomatischen Beschwerden von Lehrpersonen und der Identifikation mit der **Schule** zeigt einen statistisch bedeutsamen (negativen) Zusammenhang.
 - Lehrkräfte mit höheren Identifikationswerten leiden weniger unter körperlichen Beschwerden
- Dieser Zusammenhang gilt auch, wenn nach der Identifikation mit dem **Beruf** ($r = -.41$) oder nach der geteilten Identität mit dem **Team** ($r = -.38$) gefragt wird

...eine Beispielstudie zum Social Identity Approach (Haslam et al. 2009)

Identifikation von SchauspielerInnen mit ihrem Produktionsteam



Theo Wehner

DPMTT, Bern 2016

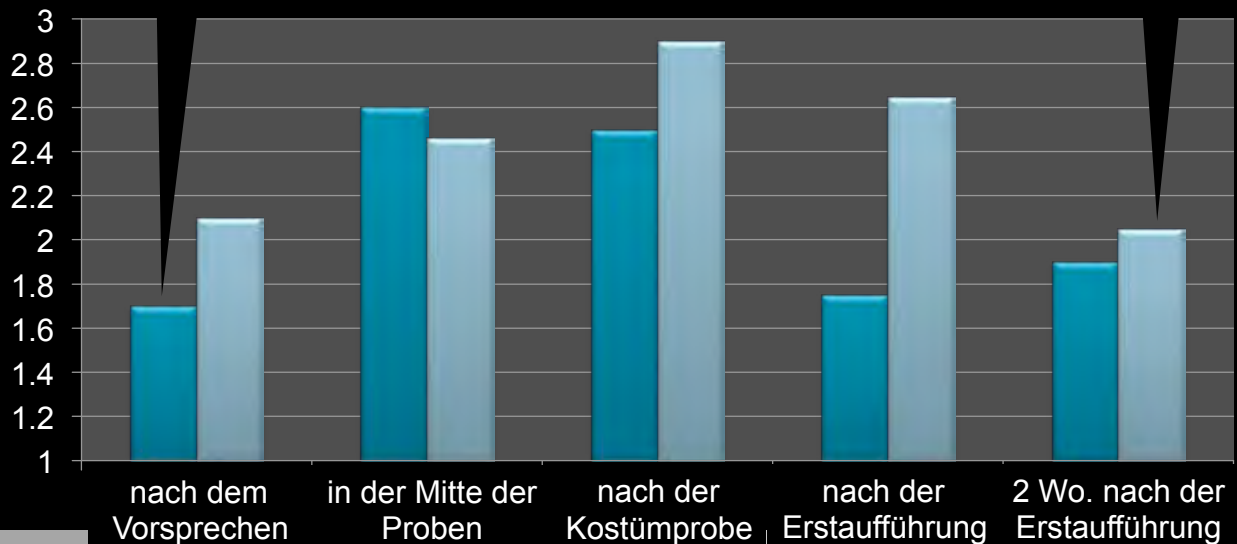
4. März 2016

...eine Beispielstudie zum Social Identity Approach (Haslam et al. 2009)

hoch Identifizierte

niedrig Identifizierte

Burnoutwerte von SchauspielerInnen



...die Befunde zum Social Identity Approach zeigen zusammenfassend...

- „Eine geteilte soziale Identität bildet die Grundlage für das Geben und Nehmen sozialer Unterstützung. Dadurch werden Stressoren als weniger belastend angesehen; das geht einher mit dem gesteigerten Gefühl, dass man [an den organisationalen Bedingungen] etwas verändern kann.“
- „Umgekehrt führen das Fehlen oder ein Rückgang sozialer Identität zu negativem Verhalten, erhöhtem Stress, Burnout und Depression.“
- Praktisch bedeutet das, der Schlüssel für unser Wohlbefinden liegt darin, Gruppen so zu stärken, dass sie geteilte Identitäten entwickeln und sich die Mitglieder gegenseitig unterstützen.“

R. Van Dick, 2015, S. 203

...die Befunde zum Social Identity Approach zeigen zusammenfassend...

Ein Team mit hoch identifizierten Mitgliedern aber geringer geteilter Identität wird – so die Befunde – Probleme mit sozialer Unterstützung, mit Fehlzeiten, Burnout sowie Fluktuation haben!

R. Van Dick, 2015, S. 203

...der Social Identity Approach (s. Haslach, 2004)

- So wie die Psychologie individuelle Einstellungen und Überzeugungen messen kann, lässt sich auch eine gemeinsame Perspektive im Sinne einer Identifikation mit Teams, Professionen, aber auch mit dem Unternehmen, dem Beruf oder der Gesellschaft mit hoch validen Standardskalen erfassen.
 - **Kognitiv:** „Ich sehe mich als Mitglied dieser Gruppe“
 - **Affektiv:** „Ich bin gerne Mitglied dieser Gruppe“
 - **Evaluativ:** „Meine Gruppe wird von anderen positiv bewertet“
 - **Behavioral:** „Für meine Gruppe engagiere ich mich auch über das notwendige Maß hinaus“

Welches Venn-Diagramm gibt Ihre Beziehung zwischen Ihnen und MC am besten wieder?

a)		<i>weit</i> auseinander
b)		<i>eng</i> beieinander, separat
c)		sehr <i>geringe</i> Überlappung
d)		<i>geringe</i> Überlappung
e)		<i>moderate</i> Überlappung
f)		<i>starke</i> Überlappung
g)		<i>sehr starke</i> Überlappung
h)		<i>komplette</i> Überlappung

...werden Sie Enabler

- ✓ Hinterfragen Sie gemeinsam (versteckte) Routinen und Formalismen auf ihre Sinnhaftigkeit; generieren sie soziale Identität und kollektiven Sinn
- ✓ Reflektieren und optimieren sie die Informationsflüsse in Ihrem Team, Netzwerk und über die professionellen Grenzen hinweg (~~≠~~erhöhen!)
- ✓ Stärken sie lokale Entscheidungskompetenzen
- ✓ Identifizieren Sie zentrale Kooperationspartner; coachen Sie diese
- ✓ Stärken Sie die Optionen, team-/netzwerkexterne Informationen u/o Personen zu integrieren

nach Clases, 2010

Empfehlungen

- **Theorien, Konzepte, Methoden und Tools haben einen eingeschränkten Geltungsbereich**
 - Übernehmen Sie Ihnen fehlendes Wissen für Ihre Aufgaben nicht direkt aus dem Lehrbuch
 - Seien Sie skeptisch, teilweise ablehnend und widerständig gegenüber dem direkten Methoden- u./o. Wissenstransfer
 - Rechnen Sie mit Transaktionskosten; Transfer bedeutet in sozialen Zusammenhängen immer Transformation; es geht um`s *kapieren* und nicht um`s *kopieren*
- **Arbeiten Sie die Einzigartigkeiten ihrer Organisation heraus und bestehen Sie auf dieser Einzigartigkeit**
 - Organisationen sind solange einzigartig, solange Sie genau hinschauen, wenn Sie jedoch lange genug davon abstrahieren, können Sie sie auch mit einem Sägewerk vergleichen!

...eine Metastudie zum Social Identity Approach

(Steffens et al. zit. in van Dick 2015)

Reflektieren Sie Ihre personale Identität und arbeiten Sie (gemeinsam) an einer sozialen (geteilten) Identität

...eine Metastudie zum Social Identity Approach

(Steffens et al. zit. in van Dick 2015)

Im Durchschnitt gehen Sie kein Risiko ein, wenn Sie sich als Mitarbeitende mit der gesamten Organisation identifizieren oder als Vorgesetzte, bzw. als Teamleiter versuchen, die Identifikation ihrer Mitarbeitenden zu steigern

Interprofessionelles Arbeiten stellt hohe Anforderungen

noch manche Hürde muss überwunden werden...

- was trägt zum Gelingen einer interprofessionellen Praxis, Lehre und Forschung bei?
- wie setzen wir diese Erkenntnisse im Alltag um?
- kommt es durch die Interprofessionalität zu einer Verschiebung von Aufgaben über die Berufsgrenzen hinweg?
- welchen Nutzen bringt die Interprofessionalität der Patientin und dem Patienten?
- wie wird Interprofessionalität vom Mythos zur gelebten Realität?

**Die beste Rahmenbedingung ist:
eine hohe Interaktionsdichte mit allen
Beteiligten und ein „offenes Ohr“**