

Patientensicht

# Multiprofessionell zu mehr Patientensicherheit

Heute werden Arbeitsleistungen fast überall im Team erbracht – in der Patientenbehandlung sind multiprofessionelle Teams die Regel, nicht die Ausnahme.

Von Julia Boysen

Produktentwicklung geschieht durch cross-funktionale Entwicklerteams, Lehrkräfte arbeiten im Team mit SonderpädagogInnen. Manager und Angestellte verbringen heute rund die Hälfte ihrer Arbeitszeit in Zusammenarbeit mit anderen (Cross, Rebele & Grant, 2016).

Eigenschaften von Hochleistungsteams sind Untersuchungsobjekt zahlreicher Forscher. Um herauszufinden, wie sich die erfolgreichsten Teams von den übrigen unterscheiden, hat ein HR-Team von Google in seinem Projekt Aristotle unter den weltweit 60 000 Mitarbeitern des Unternehmens 180 Teams ausgewählt und 200 Gespräche mit Beschäftigten geführt<sup>1</sup>.

Der wichtigste Erfolgsfaktor, den Google fand, war derjenige der psychologischen Sicherheit. Im Team mit hoher psychologischer Sicherheit können die Mitglieder selbstsicher alles äussern ohne befürchten zu müssen, von den anderen Mitgliedern be- und verurteilt zu werden. Zu diesem Schluss kam auch Lencioni (2002), der beschreibt, welche fünf Fehlfunktionen in einem Team Bestleistungen verhindern können:

- **Fehlendes Vertrauen:** Die Angst verletztlich zu sein, verhindert die offene Kommunikation.
- **Scheu vor Konflikten:** Der Wunsch nach Harmonie erstickt die kritische Auseinandersetzung.
- **Fehlende Selbstverpflichtung:** Teammitglieder stehen nicht zu gemeinsam getroffenen Abmachungen.
- **Scheu vor gegenseitiger Verantwortlichkeit:** Der Wunsch, Konflikte zu vermeiden, hindert die Teammitglieder daran, sich gegenseitig verantwortlich zu machen.
- **Fehlende Ergebnisorientierung:** Individuelle Ziele werden über Teamziele gestellt.

Wobei die Grundlage jeder herausragenden Teamleistung das gegenseitige Vertrauen der Teammitglieder ist.

### Rahmenbedingungen schaffen

Es ist die Aufgabe der Führungskräfte, optimale Bedingungen für die Entwicklung von Hochleistungsteams zu schaffen. Diese bestehen aus Fachkräften, welche die Zusammenarbeit im Team trainieren und sich auch individuell laufend weiterbilden. Im Spitalumfeld werden zunehmend Vorbilder aus anderen Branchen adaptiert: die chirurgische Checkliste, Teamtrainings in Simulationsumgebungen, Evaluation der Zusammenarbeit in Debriefings, Üben von Speak up (Schwappach et al., 2018), d.h. die Kommunikation von Sicherheitsbedenken über Hierarchien hinweg.

### Die Zeit der Einzelkämpfer ist vorbei

Die Patientenbehandlung geschieht heute im Team. Neurobiologe Prof. Dr. Gerald Hüther konstatiert, dass das 20. Jahrhundert geprägt war durch Konkurrenz und Machbarkeit. Nach seiner Überzeugung steht das 21. Jahrhundert im Zeichen der Selbstorganisation und Potenzialentfaltung. Die Teammitglieder sind lernfähig, bereit, Fehler einzugehen und von ihrem «Recht-haben-wollen» abzulassen. Hüther: «Versuchen wir, dafür gute Bedingungen zu schaffen, statt die alten Muster zu zementieren. Die Zeit der Einzelkämpfer ist vorbei.» (Blog Der Bund, 15. Juni 2013). Wenn sich die Mitarbeitenden und auch die Führungskräfte dieser Verantwortung bewusst sind, schaffen sie im Team und für die Teams optimale Voraussetzungen für die sichere Behandlung der Patienten. ■

<sup>1</sup> <https://rework.withgoogle.com/Guides, Understanding Team Effectiveness, 2016>



**Julia Boysen**, Geschäftsführerin, Stiftung für Patientensicherheit, Zürich;  
boysen@patientensicherheit.ch

## L'équipe a besoin de sécurité psychologique

Le travail d'équipe et la performance collective font l'objet de nombreuses recherches. Pour comprendre comment les équipes les plus performantes se distinguent des autres, une équipe RH de Google a sélectionné dans le cadre de son projet Aristotle<sup>1</sup> 180 équipes parmi les 60 000 employés de l'entreprise dans le monde entier et elle a réalisé 200 entretiens de collaborateurs. Google en a conclu que le facteur le plus important était la sécurité psychologique. Dans une équipe avec un haut niveau de sécurité psychologique, le collaborateur peut s'exprimer en toute confiance sans crainte d'être jugé ou condamné par les autres membres.

Lencioni (2002) est également parvenu à cette conclusion lorsqu'il a décrit les cinq dysfonctionnements susceptibles de limiter les performances d'une équipe: le manque de confiance; la crainte des conflits; le manque d'engagement personnel; la crainte des responsabilités réciproques; le manque d'orientation vers les résultats.

Il appartient aux managers de créer les conditions optimales pour le développement d'équipes performantes. Ces spécialistes doivent entraîner la collaboration au sein de l'équipe et se former eux-mêmes en permanence. Dans le milieu hospitalier, les modèles sont de plus en plus inspirés et adaptés d'autres secteurs, comme les checklists en chirurgie, les exercices de simulation, l'évaluation de la coopération lors des débriefings, la pratique de la prise de parole (Schwappach et al., 2018) pour communiquer un souci de sécurité à la hiérarchie. ■