

Kooperationskultur

Zusammenarbeit ist nicht notwendig
Teamarbeit & Teamarbeit
ist nicht notwendig Zusammenarbeit.



© Ingelore Welpé (Prof.Dr.)

Institut f. Strategisches Human Ressourcen Management 2011

Der Gegenstand

- Kooperation ist ein integraler Bestandteil der Wirtschaftsordnung , sozialer Wertschöpfung und menschlicher Beziehungen.
- Kooperation ist ein bedeutsamer Gegenstand der Organisationsforschung .
- Kooperation ist interdisziplinär beforscht und simuliert in der Spieltheorie ,in der Systemtheorie und in der Sozialen Austauschtheorie .

Die Frage

- Wann ... 
- unter welchen Voraussetzungenund
- Wie 
- kooperieren Menschen oder auch nicht
- in Interessenskonflikten bei wechselseitiger Abhängigkeit ,unter Unsicherheit und bei Informationsdefiziten?
- ...hier gefragt im OP-Management

Der Ort, der Kooperation verlangt

- Der OP ist außergewöhnlicher Arbeitsplatz und ein Teil Lebensraum ,eine High Tech, High Touch ,High Risk , High Communcation Area.
- Ökonomisches Diktat und Ressourcenknappheit sind gegeben.
- Ungleichheit , Positionsmacht, Hierarchie sind
- strukturell gesetzt.
- Stereotype Selbst-und Fremdbilder beeinflussen Interaktionen, Perzeptionen und Zusammenarbeit der Mitglieder.
- Zu den Grundgefühlen gehören sowohl Hochgefühle als auch Überlastung, Isolation, Stressempfindung, Frustration, Leistungsverlust.

Optimierungsauftrag des OP-Management

- Zur Optimierung der Prozessabläufe als Grundlage für die Erstellung eines OP-Status ist das OP-Management mit der **Komplexität des Humanfaktors konfrontiert.**
- Komplexität lässt sich verstehen als **Suchaufwand** nach Information zur Problembearbeitung , die bestenfalls zur Problemlösung führt.

Der OP-Bereich als System

Ein System lässt sich klassifizieren auf den Dimensionen

- instabil /komplex → intuitives Management
- Instabil/einfach → Versuch und Irrtum
- stabil /komplex → systemisches Management
- stabil/einfach → Anweisungen

OP-Bereich

kann als stabil-komplexes System gesehen werden.

Systemisches OP-Management ist hier verlangt.

Ordnungen lassen das System OP-effizienter managen.

- Das OP-Management will/soll aus dem natürlichen psychologischen und sozialen „Chaos“ in der Zusammenarbeit unterschiedlicher Menschen/Gruppen eine effiziente Ordnung schaffen.
- Die Aufgabe Operation verlangt eine eigene sachbezogene Ordnung und Strukturen in Form von Organigrammen, Weisungshierarchien und Ablaufprozessen.
- Diese Ordnung ist intentional gestaltet , festgelegt, verkündet.

Selbstorganisierte Ordnung

- Die soziale Ordnung ist selbstorganisiert ,steuert und färbt die menschliche Zusammenarbeit, sie
- entzieht sich der formalen Planbarkeit,
- ist Ergebnis von Kommunikation und Interaktion ,von Bedürfnissen , Haltungen, Emotionen. Ordnung als zwischenmenschliche Resonanz sind die Momente in der Zusammenarbeit.

Diese Ordnung hat eine eigene Logik für Verhalten.

Interaktionslogik in der sozialen Ordnung

Merkmale

- emergent
- dynamisch
- nicht zertifizierbar
- unklar
- flexibel
- eigene Gesetzmäßigkeiten
- personenspezifisch

Anforderung für OPM

- Sich damit bewusst auseinandersetzen
- systemisch führen
- Logiken synchronisieren
- das „Wie „ steuern
- Prozessdynamik managen
- People managen

Was ist Ordnung ? Wozu Ordnung?

Summe von Beschränkungen zur Koordination unseres Zusammenlebens.

- Die Beschränkungen bestehen aus Verhaltensnormen , Konventionen, Verfassungen, Regeln zur Durchsetzung von Institutionen.
- In Institutionen ,hier OP-Bereich, steuern Ordnungen die sozialen Handlungen von Individuen in gewünschte Richtung und schaffen die Basis für ökonomisch und sozial sinnvolle Interaktionen.



Die Institution OP

- Der OP-Bereich ist eine Institution von Krankenhäusern. Shareholder (Investoren) und Stakeholder (Personal und Patienten) als Nutzer des Systems verlangen effiziente = eine fachlich, ökonomisch und sozial wertschöpfende Ordnung für den OP-Bereich. **Kooperation** dient der erforderlichen Ordnung im OP-Bereich.

Was leistet Kooperation als Ordnungssystem im OPM?

Koop.

- Stellt Verhaltens-Verbindlichkeit her
- Entlastet Mitglieder von Verhaltens-Wahlen

im

- Koordiniert Arbeitsabläufe
- Reduziert Probleme der Arbeitsteilung

OPM

- Ermöglicht Beurteilung f. Verhalten
- Vereinfacht Entscheidungen

Was leistet Kooperation als Ordnungssystem im OPM?

Koop.

- Konditioniert Verhalten auf Erfolg
- Sanktioniert inadäquates Verhalten

im

- Balanciert Interessen aus
- Bindet Mitglieder aneinander

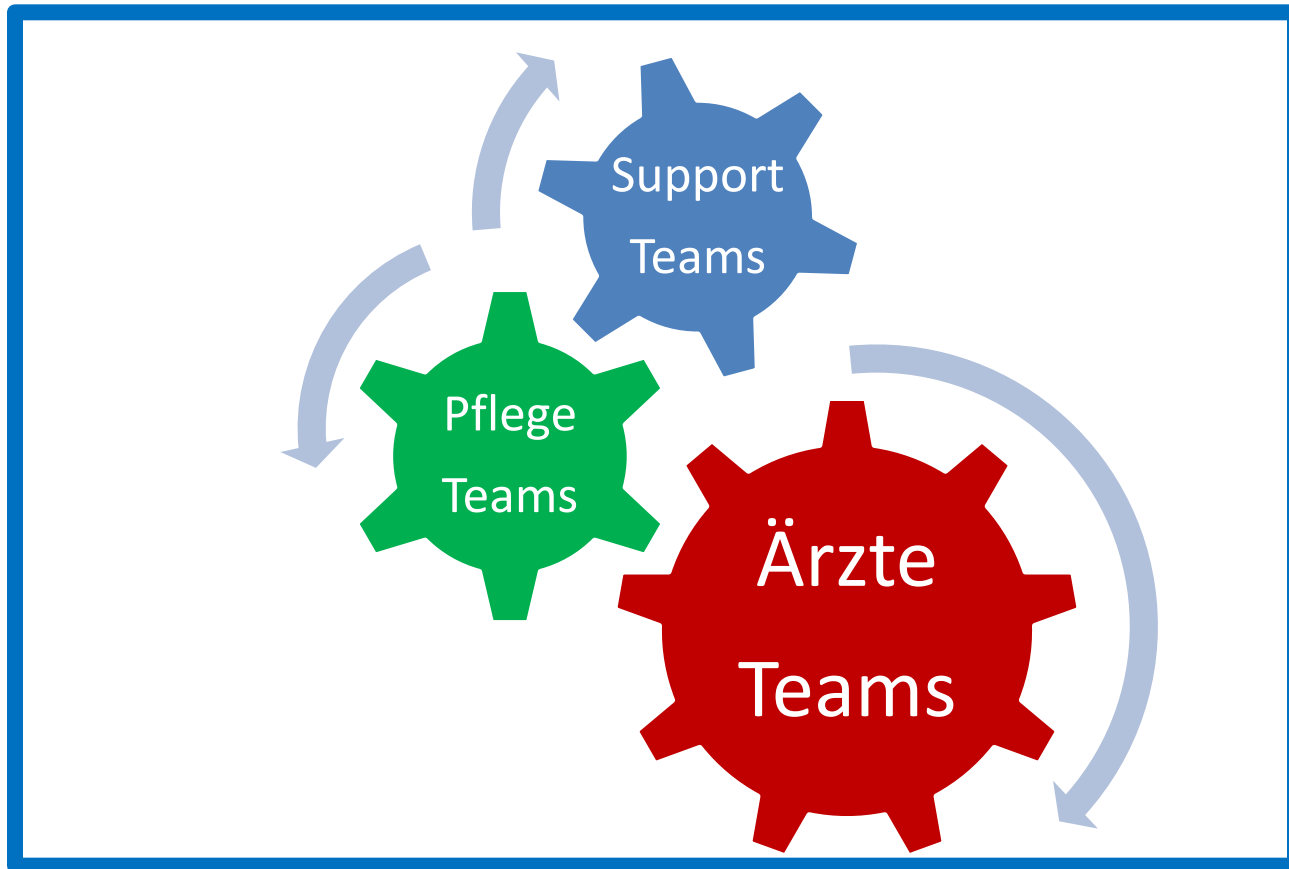
OP

- Reduziert Konfliktpotential
- Erzeugt faire ,befriedigende Zusammenarbeit

2 Strukturen, die zur Optimierung und Produktivität aufeinander abgestimmt sein müssen .



Koordination ,Kommunikation und Kooperation sind die Instrumente in der Teamorganisation & Teamarbeit



Wann kann man von Team sprechen?

- Mitglieder haben klare, geteilte Vorstellung von
- Zielen & Aufgaben,
- Lösungsstrategien
- Ergebnisqualität & Ergebnisverantwortung
- Gesamtziel geht vor Individualziel
- Ressourcenteilung

- Nur im Team ist Aufgabe zu bewältigen
- Rolle T-Leitung/ T-Mitglied akzeptiert
- Effektive Methoden
- zielführende Prozesse f.
- Kommunikation
- Konflikte, Meetings,
- Arbeitsstil Kooperation

Wesentliche Spannungsfelder im OP

Kooperation als Lösung

Hierarchieorganisation vs. Teamorganisation



Kooperationsdilemma

Positionsmacht vs. Teamarbeit



Kooperationsdilemma

Spezialistenziele vs. Teamziele

Sind heutige Teams im OP-Bereich schon Teams im eigentlichen Sinn?

-

Idealtypisch

- Nein
- Möglich

Organisation

- Ja ,formal
- OP-Team

Real

- Nein , Prozess
- Teilweise

Verschiedene Gründe?

- Organisation mental /emotional zu alt, starr,...?
- Formale Strukturen dominieren Prozess ... ?
- OPM jung... ?
- Management der Spannungsfelder nicht optimal...?
- Unbewusste Inkompetenz des Systems und von Teammitgliedern-Qualifizierungsdefizite...?
- Systemisches Denken und Prinzip Kooperation in Teamorganisation nicht verstanden...?
- Folge: Kooperationskultur im OP-Bereich rudimentär!

Das Prinzip Kooperation

Kooperation ist

sachlogisch und organisationslogisch
psychologisch und betriebswirtschaftlich
effizient,

und daher **nicht verhandelbar** in der Praxis der
Zusammenarbeit im OP- Team , im OP-Saal, in
OP-Entscheidungskonferenzen , in
Interaktionen zwischen Teilteams .

OP Team im Gefangenendilemma?

- OP-Team hat im Modell der Spieltheorie Merkmale eines Gefängnisses:
- Mitglieder sind Gefangene (miteinander gefangen), weil wechselseitig abhängig.
- Als Zweckgemeinschaft gewinnt man gemeinsam und verliert zusammen.
- Die richtige Verhalten von Gefangenen für ein besseres Leben (**Ausbruch**) ist der wechselseitige Austausch von Informationen , Plänen und Ressourcen.

Die optimale Verhaltensstrategie für Kooperation!

Bei wechselseitiger Abhängigkeit ist die
freundliche Kooperationsstrategie
„Wie du mir ,so ich dir „
generell und nicht nur für Teams optimal.

**Die Kombination von
Freundlichkeit, Nachsichtigkeit mit konsequenter
Bestrafung von Unfreundlichkeit**

ist allen anderen
Verhaltensprogrammen überlegen .

Schritte zur Kooperationskultur

- **1. Klärung von Voraussetzungen und Reflexion relevanter Systemfaktoren**

Thema : Hierarchie und Positionsmacht.

Warum ziehen Teammitglieder Macht und den Einsatz von Machtmitteln kooperativem Verhalten vor?

Macht ist ein psychologisches Motiv, ausgelöst von Bedürfnissen und Zielen.

Wirkungen: Schlechte Leistungen, schlechte Gefühle und schlechte Teams.

Schritte zur Kooperationskultur

2. Klärung : Richtige Führung von Teams und Führungsrollen OP-Management

**Thema : Spezialisten führen ,sich führen lassen und
Management von Vielfalt und Differenzen.**

Warum lassen sich Spezialisten nicht klassisch führen?
Wie ist im Team die Vielfalt zu managen ?

Notwendig: Spezielles Führungswissen und
Methodenwissen.

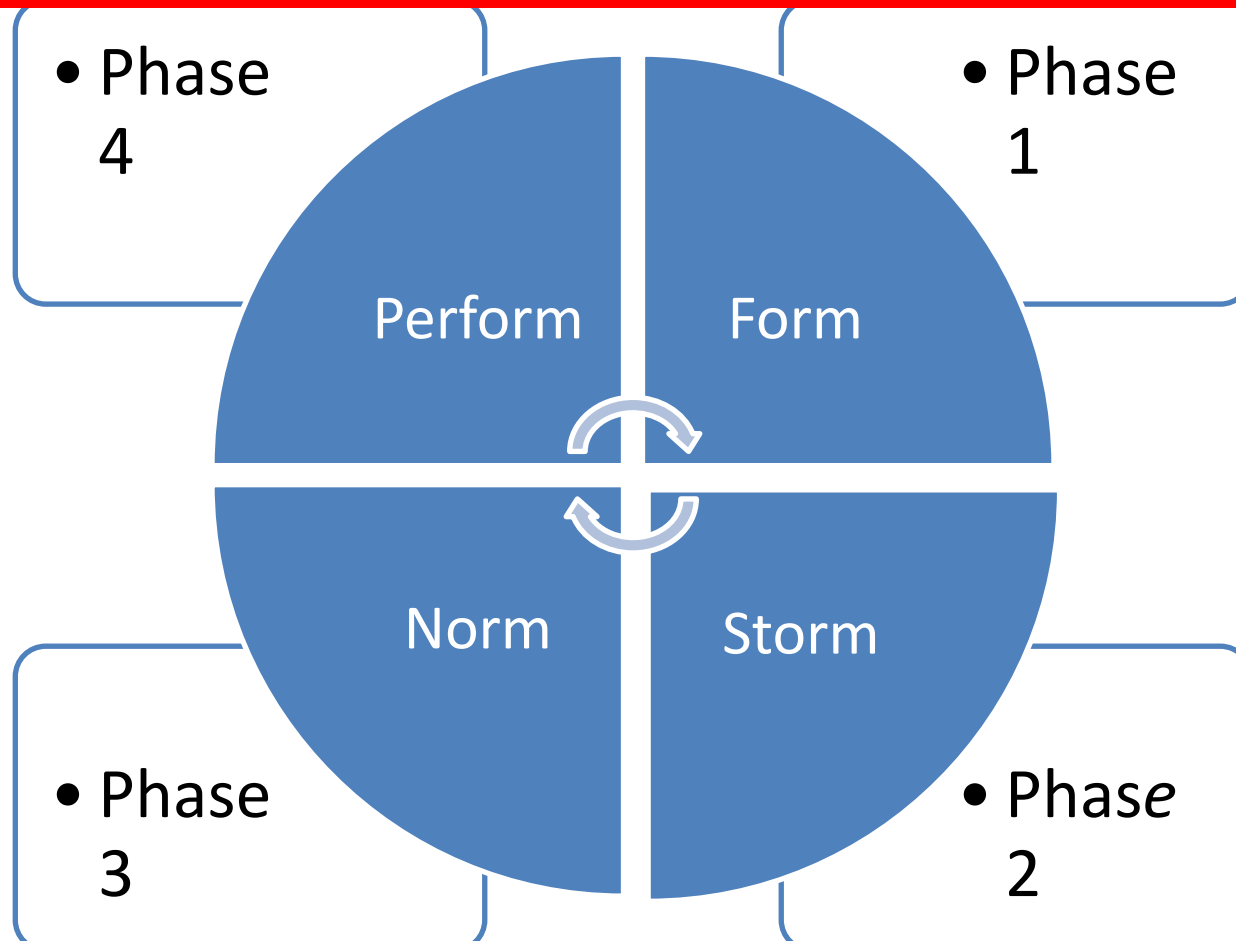
Schritte zur Kooperationskultur

3. Klärung von Zielen , Beiträgen zur Zielerreichung ,die Gesamtzielharmonisierung zur Teambildung.

Thema: Wie bilden wir das Team? Wie bewältigen wir die Lernphasen? Kriterien für Teamarbeit und Teamqualität?

Wie kommt man vom Individuum zur Gruppe zum Team? Was ändert sich ,was fordert Teamarbeit ab?
Notwendig: Maßnahmen zur Teambildung und für den Teamcheck!

Lernkurve Teambuilding




Was passiert in den 4 Phasen?

Phase 1

 Gruppe richtig
zusammensetzen

Phase 3

 Gruppe
legt Ordnung fest

Phase 2

 Gruppe
konfrontiert

Phase 4

 Gruppe
kooperiert

Team ist gebildet! Team lernt Teamarbeit!

Schritte zur Kooperationskultur

- **4. Umgang und Überwindung von Widerständen.**
- **Thema: Warum gibt es Widerstände und wie geht man damit um?**
- Wie geht man vor zur Akzeptanz von Kooperation im OP-Management?
- Notwendig: Investition in Implementierung des Kooperationsprinzips und eine Organisations-Entwicklungsmaßnahme .

Schritte zur Kooperationskultur

- **5. Maßnahmen für zwischenmenschliches Vertrauen als Mittel der Effizienzsteigerung**
Thema: „Ich leg jetzt meine Waffe weg und dann können wir miteinander reden “ Derrick
- Wie bildet sich Vertrauen im OP-Team und im OP-Management?
- Notwendig: Methoden und Instrumente zur Vertrauensbildung lernen und anwenden.

Hinweise für OP-Management

OPM

soll Kooperation als perfekten Gleichgewichtszustand verstehen
& verständlich machen

soll glauben ,dass damit OPM robust gegenüber Störungen wird

soll sprechen lernen und OP-Team zum Sprechen bringen und
„common knowledge and attitudes “ im OP-Team erzeugen

Soll mit Teambildung und Kooperation zunächst in Teilteams
beginnen , dann im Gesamtteam

soll die Tit-for Tat-Strategie im Prozess anwenden und einführen

soll für OP-Team kontinuierliche Prozessbegleitung schaffen

Erfolgreiche Pläne für Individuen /OP- Manager/Koordinatoren

1. Entscheide dich für einen systemischen Ansatz im OPM!
2. Setz dich mit deiner Rolle strategisch auseinander!
3. Setz dich mit Gruppen und Einzelmitgliedern persönlich auseinander!
4. Mach den richtigen Plan für die Einführung der Kooperationskultur !
5. Sensibilisiere die Entscheider für den Plan, die Vorteile der Kooperation ,die Investitionen und den ökonomischen und sozialen ROI der Investitionen!

Erfolgreiche Pläne...

6. Lerne die sozialen Kompetenzen für Kooperation :
Kommunikation im Konflikt, Verhandlungsführung,
Emotionsmanagement, strategische Führung und Leitung
von Gruppen!

7. Starte mit praxisbezogener Teambildung und
bedarfsorientierten Maßnahmen für Team – Coaching!

8. Ziel: Institutionalisiere Kooperationskultur regulär im OPM!

Und :

Stell dich darauf ein, dass du dich auf nichts einstellen kannst!

Die Optimierung der Teamarbeit durch Kooperationskultur ist wie der Anstieg auf einen schönen Berg. Die Spitze vor Augen, Schritt für Schritt mit dem festen Entschluss, dem richtigen Plan, der richtigen Ausrüstung und kompetenten Begleitern.

