

<b>1 Einleitung</b> .....	1
Literatur .....	7
<b>2 Professionalität</b> .....	9
2.1 Was ist eine Profession? – Eine Begriffsklärung .....	10
2.2 Historische Entwicklung im Gesundheitswesen .....	13
2.3 Professionstheorien .....	16
2.4 Unterschied zwischen Profession und Professionalisierung .....	19
2.5 Die Rolle des Patienten .....	21
2.6 Professionen im Gesundheitswesen .....	34
2.6.1 Die Berufsgruppe der Ärzte .....	35
2.6.2 Die Berufsgruppe der Pflegenden .....	37
2.6.3 Die Berufsgruppe der Apotheker .....	38
2.6.4 Die Berufsgruppe der medizinischen Fachangestellten (MFA) .....	38
2.6.5 Die Berufsgruppe der technischen Assistenten in der Medizin (MTA) .....	39
2.6.6 Die Berufsgruppe der Physiotherapeuten .....	40
2.6.7 Die Berufsgruppe der Sozialarbeiter .....	40
2.6.8 Die Berufsgruppe der Krankenhaus- bzw. Klinikmanager .....	41
2.6.9 Die Berufsgruppe der Mitarbeiter mit Managementfunktion ...	43
2.6.10 Die Berufsgruppe der Verwaltungsmitarbeitenden .....	43
2.7 Die vier Subsysteme: Cure, Care, Control und Community .....	43
Literatur .....	45
<b>3 Interprofessionalität</b> .....	51
3.1 Chancen der Interprofessionalität .....	51
3.2 Stellenwert der interprofessionellen Zusammenarbeit .....	54
3.3 Voraussetzungen der interprofessionellen Zusammenarbeit .....	58
3.4 Einflussfaktoren der interprofessionellen Zusammenarbeit .....	59
3.4.1 Einflüsse der Kontextbedingungen .....	60

---

3.4.2	Organisatorische Einflussfaktoren . . . . .	60
3.4.3	Individuelle Einflussfaktoren . . . . .	61
3.4.4	Sozialpsychologische Einflussfaktoren . . . . .	62
3.4.5	Konsequenzen und Empfehlungen aus identifizierten Einflussfaktoren . . . . .	63
3.5	Berufliche Rollen und Bedeutungen in der interprofessionellen Zusammenarbeit . . . . .	65
3.6	Formen von interprofessioneller Zusammenarbeit . . . . .	66
3.6.1	Einführung in die Zusammenhänge . . . . .	66
3.6.2	Interprofessionelle Zusammenarbeit . . . . .	67
3.6.3	Interdisziplinäre Teamarbeit . . . . .	68
3.6.4	Berufsgruppenbezogenen Teamarbeit . . . . .	69
3.6.5	Interprofessionelle Teamarbeit . . . . .	69
3.6.6	Multiprofessionelle Teamarbeit . . . . .	70
3.7	Ansätze der Interprofessionalität . . . . .	71
3.7.1	Der emanzipatorische Ansatz . . . . .	72
3.7.2	Der utilitaristische Ansatz . . . . .	74
3.8	Lernformate zur Befähigung der interprofessionellen Zusammenarbeit . . . . .	76
3.8.1	Interprofessionelle Ausbildungen . . . . .	78
3.8.2	Simulationsbasiertes Lernen . . . . .	82
	Literatur . . . . .	83
<b>4</b>	<b>Interprofessionelle Teamarbeit . . . . .</b>	<b>87</b>
4.1	Erfolgreiche interprofessionelle Teamarbeit . . . . .	87
4.2	Voraussetzungen zur praktischen Umsetzung . . . . .	94
4.3	Mindset der Teammitglieder (Grundhaltungen und Einstellungen) . . . . .	98
4.4	Förderliche Maßnahmen in interprofessioneller Teamarbeit . . . . .	100
4.5	Aufbau und Etablierung . . . . .	101
4.5.1	Teamregeln . . . . .	101
4.5.2	Management des Ablaufs von interprofessionellen Teams . . . . .	102
4.6	Entscheidungs- und Konsensfindung im interprofessionellen Team . . . . .	104
4.7	Entwicklungen durch Arbeitsprozesse in interprofessionellen Teams . . . . .	106
4.7.1	Teamveränderungen durch interprofessionelle Teamarbeit . . . . .	106
4.7.2	Bedeutung des Feedbacks in der interprofessionellen Teamarbeit . . . . .	106
4.8	Konflikte in Teams gut managen . . . . .	107
4.8.1	Grundlagen der Konfliktentstehung . . . . .	107
4.8.2	Konfliktgegenstände und Konfliktarten . . . . .	111
4.8.3	Konfliktentstehung wahrnehmen . . . . .	112
4.8.4	Konfliktlösungen . . . . .	113
4.8.5	Der Konfliktmanagementprozess . . . . .	115

---

4.8.6	Konfliktmediation .....	118
4.8.7	Konflikte in der interprofessionellen Zusammenarbeit vermeiden.....	119
4.8.8	Konflikte im Spannungsfeld der Patientenversorgung.....	124
4.8.9	Verhandlungssituationen in der interprofessionellen Zusammenarbeit .....	125
	Literatur.....	128
<b>5</b>	<b>Methoden und Techniken für interprofessionelle Teamarbeit .....</b>	<b>131</b>
5.1	Einleitung.....	131
5.2	Pilotstudie zur Methodenanwendung.....	131
5.3	Bedeutung des Methodeneinsatzes in interprofessioneller Teamarbeit .....	133
5.4	Anwendungsgebiete für den Einsatz von Methoden .....	135
5.5	Besondere Voraussetzungen für interprofessionelle Teamarbeit .....	135
5.5.1	Komplexität und Freiräume.....	135
5.5.2	Grundhaltung in der Moderation von Teamformaten .....	138
5.6	Einstieg in die Methodenübersicht.....	138
5.6.1	Übersichtsleitfaden für den Methodeneinsatz und das Turtle-Methoden-Modell .....	138
5.6.2	Methodensammlung der Liberating Structures .....	139
5.6.3	Methoden zur Entwicklung von Ideen, Neuerungen, Visionen.....	140
5.6.4	Das Arbeiten mit Konsenstechniken .....	149
5.6.5	Einsatz von Methoden zur Analyse von Sachverhalten und Zusammenhängen .....	161
5.6.6	Methoden im Prozessmanagement und der Standardisierung .....	178
5.6.7	Methoden zur Lösungsentwicklung.....	192
	Literatur.....	205
<b>6</b>	<b>Management der Gesundheitsorganisation .....</b>	<b>207</b>
6.1	Grundlagen leistungsorientierter Führung.....	209
6.2	Bedeutung der Kommunikation für Führung.....	210
6.3	Führung, Management, Leitung und Leadership – eine Begriffsklärung .....	212
6.4	Kernaufgaben der Führung im interprofessionellen Kontext.....	214
6.4.1	Entscheidungen treffen .....	217
6.4.2	Entscheidungen kommunizieren .....	218
6.5	Führungskompetenz.....	220
6.6	Führungsqualität als Erfolgsfaktor.....	222
6.7	Führung mit Sinnorientierung .....	227

---

6.8	Führungsstile . . . . .	229
6.8.1	Patriarchalischer Führungsstil . . . . .	232
6.8.2	Passiver oder Laisser-faire Führungsstil . . . . .	232
6.8.3	Charismatischer Führungsstil . . . . .	233
6.8.4	Bürokratischer Führungsstil. . . . .	233
6.8.5	Autokratischer Führungsstil. . . . .	233
6.9	Managementprinzipien . . . . .	237
6.9.1	Management by . . . . .	237
6.9.2	Kooperatives Management . . . . .	241
6.9.3	Agilität. . . . .	245
6.10	Laterale Führung . . . . .	254
6.11	Spezifische Ansätze im Gesundheitswesen . . . . .	258
6.11.1	Cancer-Management . . . . .	259
6.11.2	OP-Management . . . . .	263
6.11.3	Medikationsmanagement. . . . .	272
6.12	Neuere Managementansätze . . . . .	274
6.12.1	Crew-Resource-Management . . . . .	275
6.12.2	Das integrierte Managementsystem (IMS®) nach Fredmund Malik . . . . .	276
6.12.3	Ability-Management . . . . .	277
6.12.4	Lean Management . . . . .	284
6.12.5	Agiles Management. . . . .	286
6.12.6	Blue Ocean („Blauer Ozean“) Leadership. . . . .	288
6.12.7	Shared Leadership . . . . .	291
6.12.8	Diversity Management. . . . .	293
6.12.9	Gesundheitskrisenmanagement. . . . .	298
6.13	Digital Leadership . . . . .	307
6.13.1	Exkurs: Digitalisierung . . . . .	311
6.13.2	Digital(isierungs)strategie . . . . .	318
6.14	Projektmanagement . . . . .	324
	Literatur. . . . .	332
7	<b>Anforderungen an das interprofessionelle Management</b> . . . . .	345
7.1	Besondere Aspekte interprofessioneller Teams im Gesundheitswesen . . . . .	345
7.2	Veränderungen und Konsequenzen im Management von interprofessioneller Zusammenarbeit . . . . .	346
7.3	Kompetenzen für das interprofessionelle Management. . . . .	350
7.4	Die Rolle und Aufgaben des interprofessionellen Teammanagers . . . . .	354
7.5	Koordination und Ablaufsteuerung von interprofessionellen Teams. . . . .	358
7.6	Exemplarische Funktionsbeschreibung eines IP-Teammanagers . . . . .	359
	Literatur. . . . .	362