



# Interprofessionalität

## Möglichkeiten, Grenzen, Praxisbeispiele

Impulsveranstaltung «Interprofessionelle Zusammenarbeit»  
Kantone Nidwalden und Obwalden  
Dr. Regula Ruffin, socialdesign ag

7. Dezember 2017



# Verortung und Verständnis

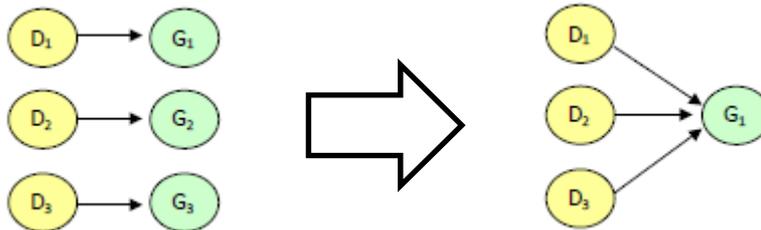


# Interprofessionalität

## Grundverständnis

- Zusammenarbeit, die in verschiedenen Kontexten und Settings an der konkreten Handlung orientiert ist, und
- von mehreren (mind. 2) Personen mit unterschiedlichen professionellen, beruflichen, disziplinären Hintergründen vorgenommen wird

multi...



inter...

Verschiedene Professionen bearbeiten mit ihren jeweiligen Methoden denselben Gegenstand

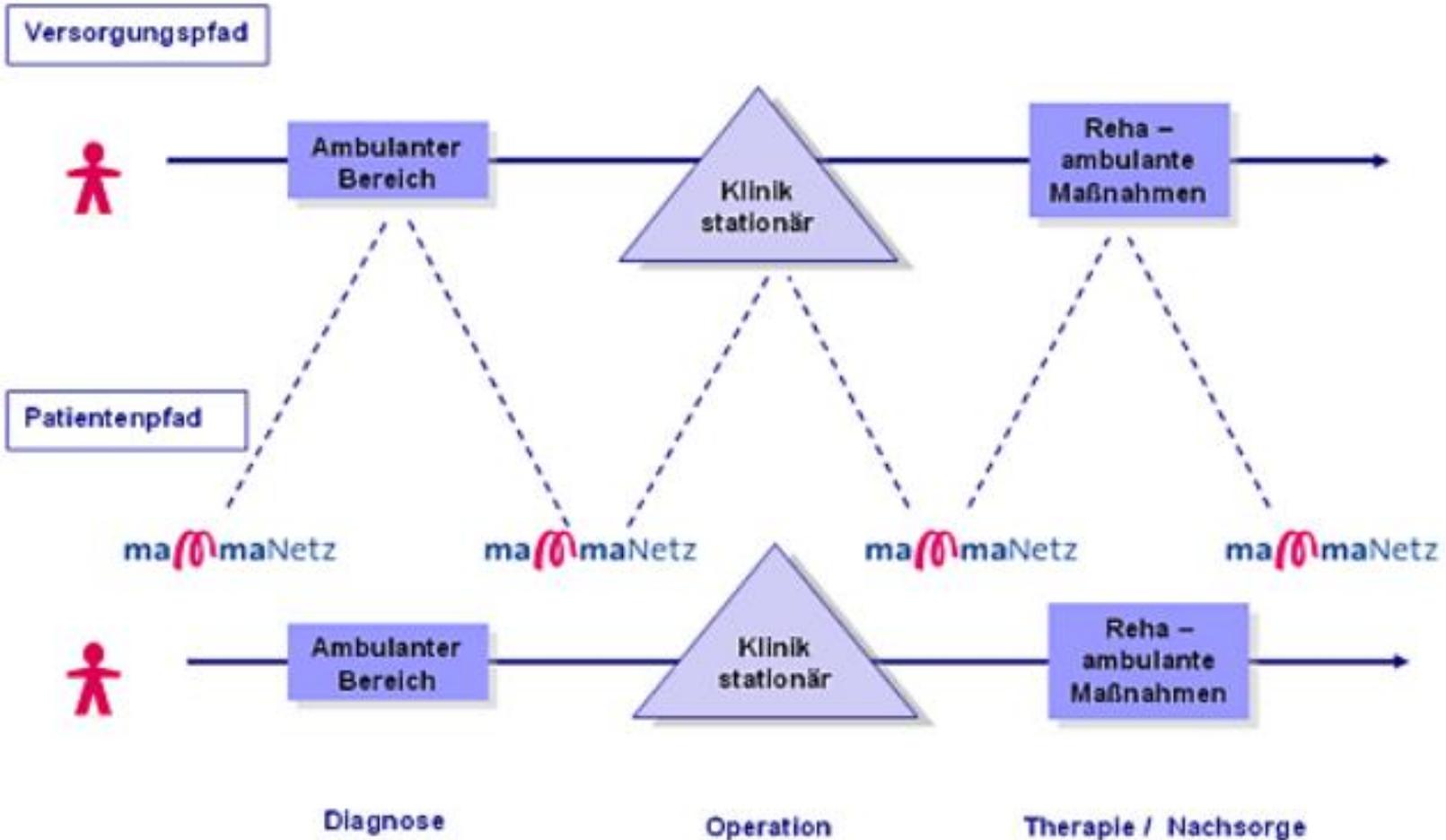
# Von Spezialisierung hin zu Vernetzung

## Nutzung der Kompetenz aller zugunsten Patient/innen

- Interprofessionalität bezieht sich auf
  - Professionen
  - Berufe
  - Disziplinen

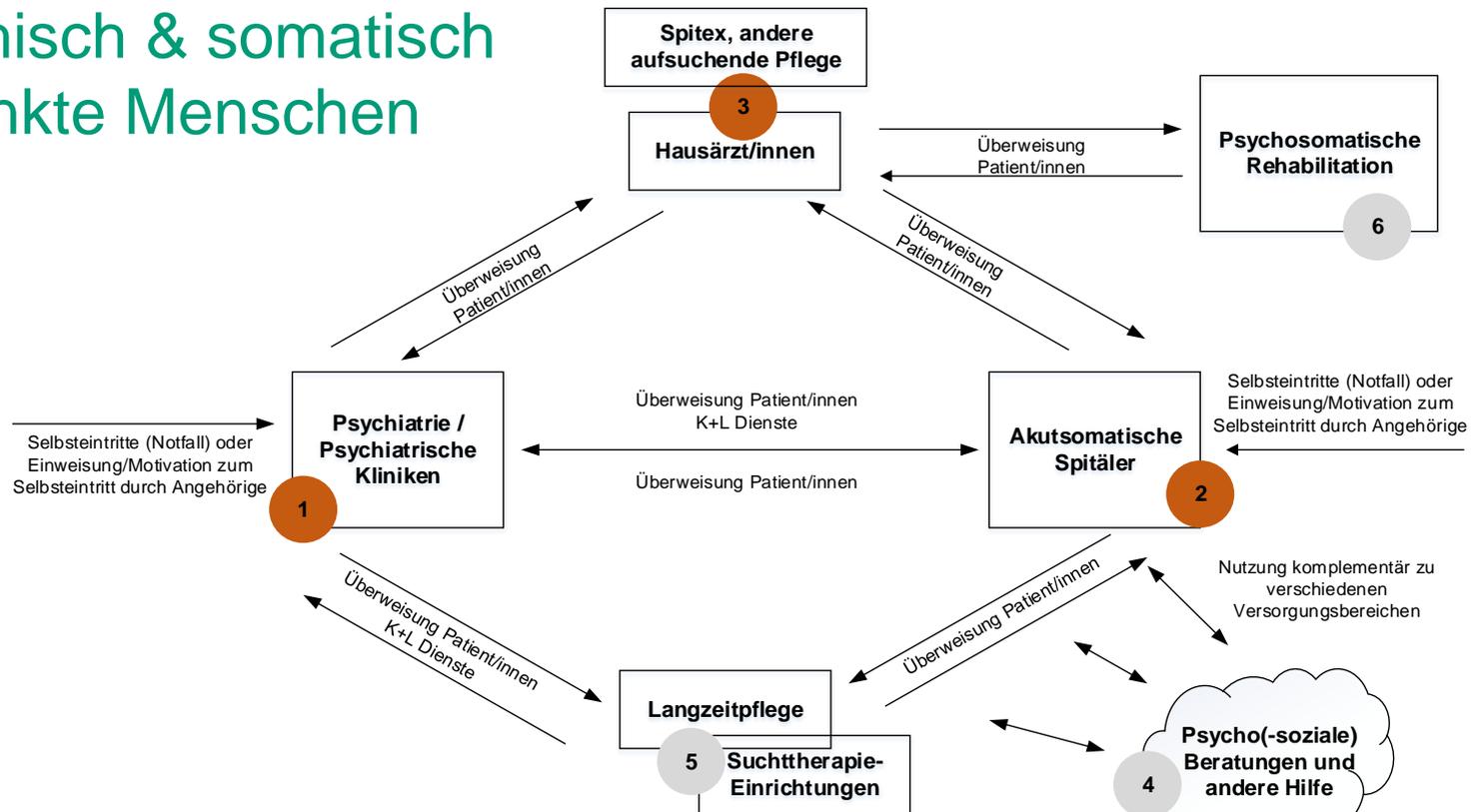
Die verschiedenen «Berufe», die im Gesundheitswesen tätig sind, sind unterschiedlich disziplinär, d.h. wissenschaftlich fundiert. Sie alle basieren auf einer systematischen Ausbildung, und die Tätigkeit unterliegt bei vielen ethischen Richtlinien sowie gesetzlichen Verpflichtungen, teilweise mit hoher Autonomie in der Berufsausübung (vgl. Kalkowski)

# Versorgungspfade und Patientenpfade



# Versorgungsstruktur und Patientenpfade

Psychisch & somatisch erkrankte Menschen

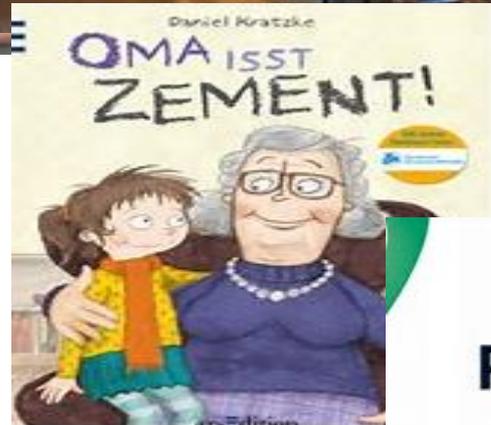


- Patient/innen mit psychiatrisch-somatischer Komorbidität in Akutsituationen
- Patient/innen mit psychiatrisch-somatischer Komorbidität ohne Akutsituation

Vgl. Schlapbach/Rufin 2017

## Patient/innen nutzen verschiedene Settings

Unterschiedlich, gezielt oder ungewollt, alleine oder mit Unterstützung Angehöriger, ...



**Palliative Care**



# Interprofessionalität

## In der Gesundheitsversorgung

- Je nach Kontext anders! – Andere Handlungs-/ Problemstellungen, andere Personen involviert, andere Möglichkeiten und Selbstverständlichkeiten – professionell, beruflich, disziplinar
- Auch innerhalb einer Profession bestehen Unterschiede: Konzepte, Philosophien, Altersgruppen, Geschlecht, Kultur, Schule, ...
- Auch relevant: Kantonale Rahmenbedingungen – gesetzlich, versorgungs-strukturell, geografisch-logistisch, ...

# Interprofessionalität

## Demenz & Palliative Care

- **Lebens- und Arbeitsfelder:** zu Hause, im Heim, im Spital – mit allen Kombinationsmöglichkeiten ambulant bis stationär, für kurze einmalige oder wiederholte Aufenthalte oder Langzeit, Spite-ex / Spit-in, ...
- **Finanzierung:** Gesundheit, Soziales, Private
- **Organisation:** kommunale Einrichtung, öffentlich-rechtliches Spital, privater Verein oder Stiftung, private AG, GmbH, Einzelfirma, ...
- **Zielperspektiven:** Fördern, Wiederherstellen, Erhalten, Begleiten,...
- **Fokus:** Kurativ oder auf Erhalt möglicher Lebensqualität ausgerichtet



# Organisation und Interprofessionalität



# Weshalb ist interprofessionelle Zusammenarbeit wichtig?

Kein Beruf besitzt für sich allein genommen die ganze Fachkompetenz, die erforderlich ist, um die komplexe Bandbreite der Bedürfnisse zahlreicher Nutzerinnen und Nutzer von Gesundheitsleistungen zufriedenstellend und wirksam zu erfüllen.

*(Canadian Interprofessional Health Collaborative, CIHC27)*

<https://www.mcgill.ca/ipeoffice/ipe-curriculum/cihc-framework>

# Organisationen

## Gesundheitsversorgung erfolgt in Organisationen

Organisationen sind Orte systematisierter sozialer Handlungen. Sie sind vom Menschen geschaffen und für einen bestimmten Zweck (Existenzlegitimität). Sie grenzen sich stärker ab und achten auf Selbsterhaltung. Sie beinhalten mehr oder weniger formalisierte Aufbaustrukturen, eine Hierarchie und eine Arbeitsteilung. Sie sind handfeste Tatsachen, welche sich aber kontinuierlich vollziehen und dadurch auch informelle, nicht sichtbare Elemente aufweisen.

vgl. Ruffin 2006, 13f.

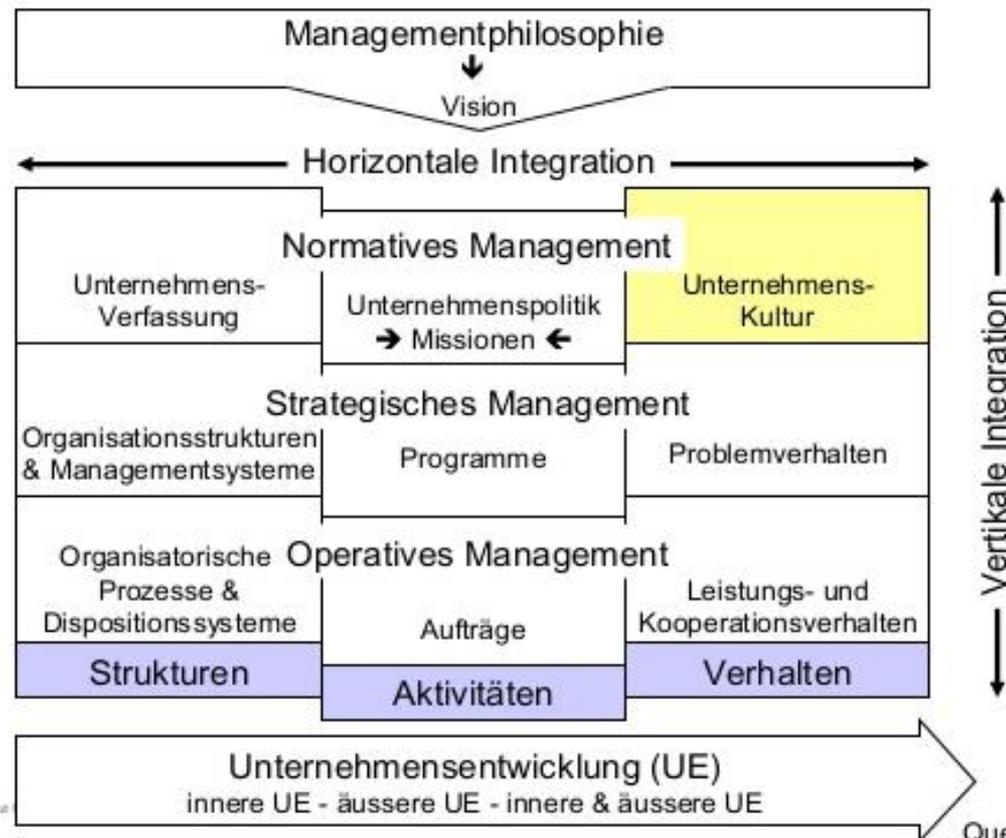
# Organisationen

- Organisationen sind das Ergebnis von gesellschaftlicher Arbeitsteilung und Differenzierungsprozessen
  - Wirtschaftsunternehmen
  - Staatliche Behörden/ Verwaltungen
  - Nonprofit Organisationen (3. Sektor)
- Organisationen des Gesundheits- und Sozialwesens sind «Hybride» (vgl. Netten et al. 2006):

# Organisation: Ebenen und Themenbereiche

Innovationskultur  
Seite 7

Zusammenhang von normativem, strategischem und operativem Management

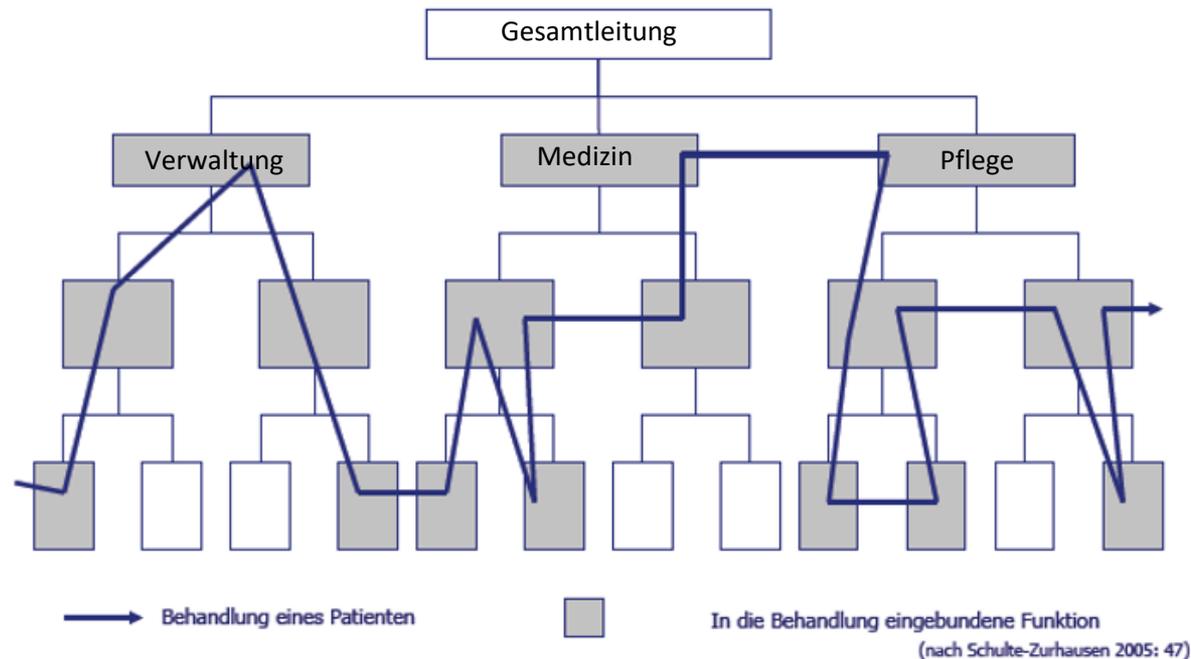




**socialdesign**  
Kompetenz für Ihr Unternehmen.

Prozesse und Organisation der  
Zusammenarbeit

# Arbeitsorganisation: funktional

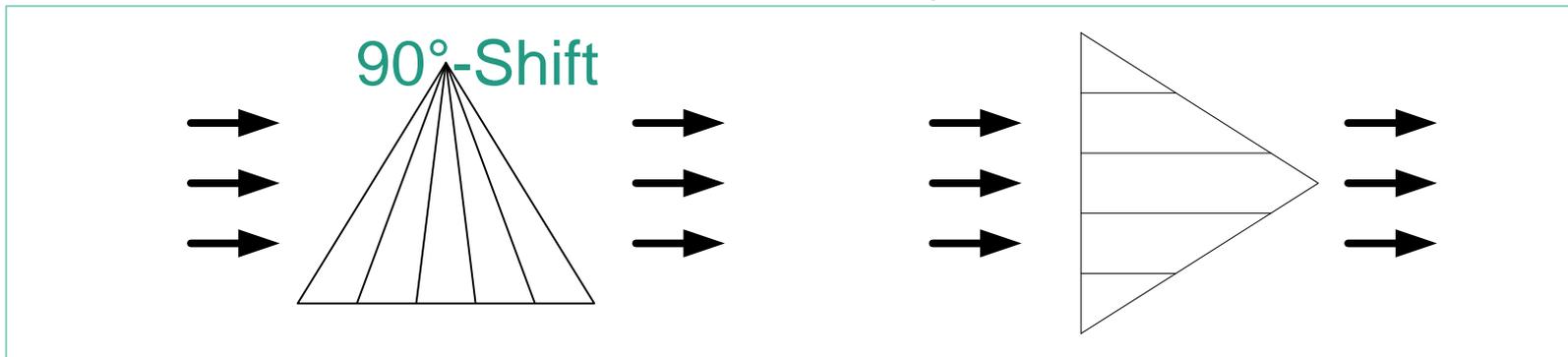


Darstellung des KoPM-Zentrums, HAW Hamburg

## Funktionale Abteilungen für Arbeitsorganisation bestimmend

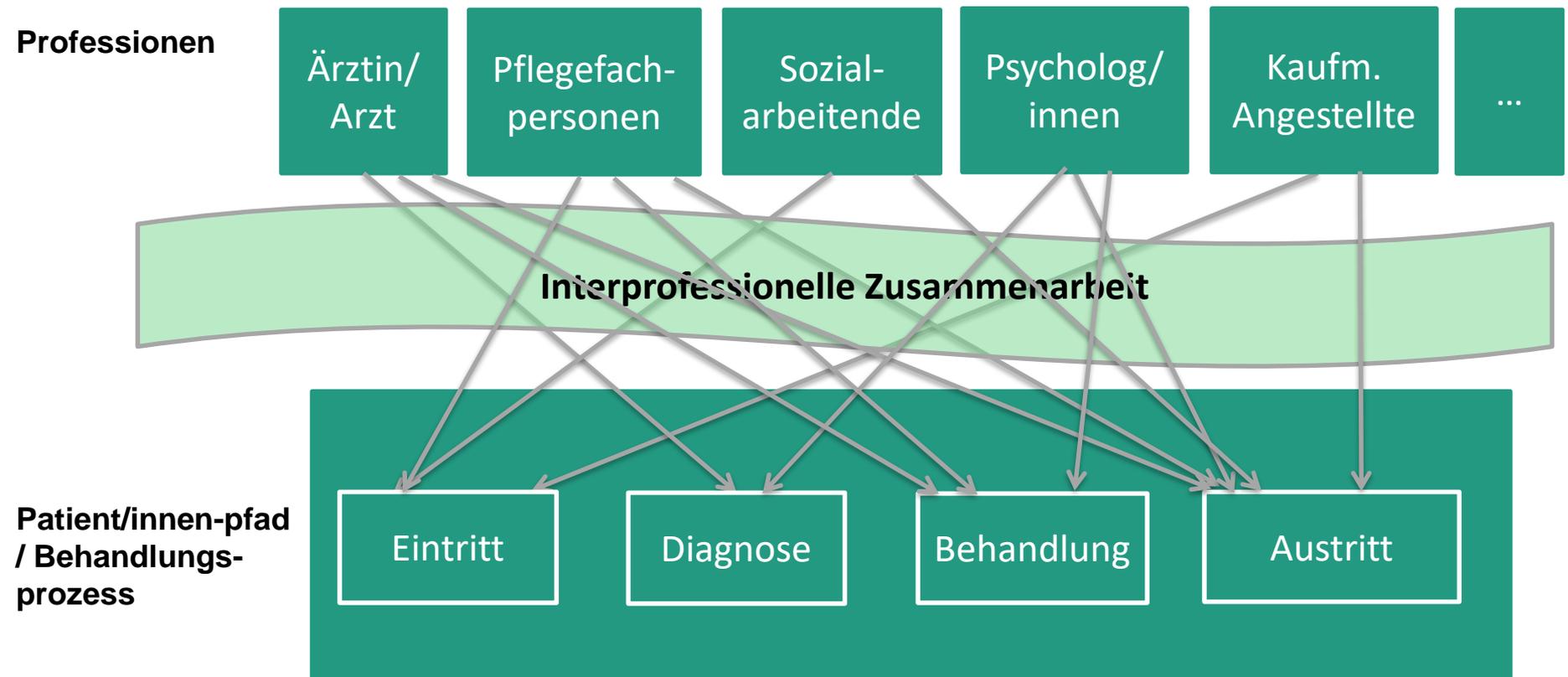
# Arbeitsorganisation: Prozessorientiert

Von der funktionalen Differenzierung zur Prozessorientierung



Anstelle der funktionalen Abteilungen ist der Patient/innen-Prozess für Arbeitsorganisation bestimmend.

# Interprofessionelle Zusammenarbeit



*Pfeile dienen der bildlichen Darstellung, beinhalten jedoch keine Aussage zu einer allfälligen richtigen Zuständigkeit*



# Grenzen und Stolpersteine



# Macht- und Arbeitsteilung

Interprofessionelle Zusammenarbeit = Zusammenarbeit verschiedener Fachpersonen zur Lösung eines Problems, z.B. zur Behandlung eines erkrankten Menschen.

## Zwei Dimensionen:

- Funktionale Arbeitsteilung (wer macht was?)
- Macht-Dimension (wer entscheidet was?)
  - mit Kompetenzkonflikten verbunden, wenn kein Konsens über Status und Kompetenzen der beteiligten Berufsgruppen besteht.

Unzureichend klar organisiert und geklärt : Aufgaben, Kompetenzen, Verantwortungen (AKV)

# Kommunikations- & Sprachschwierigkeiten

Fachsprache, die sich von derjenigen anderer Fachgebiete und der Alltagssprache unterscheidet

Kommunikation kann erschwert oder behindert sein durch:

- **Statusunterschiede der beteiligten Gruppen**
- **unterschiedlicher Stellungen innerhalb der Struktur** einer Organisation oder innerhalb eines Versorgungssystems
- **Gruppendynamische Probleme:** Teamarbeit ist nicht für alle bekannt und gewohnt, und wenn, dann verstehen sie nicht unbedingt dasselbe

## Spezifische Theorien und Methoden

- **Gemeinsame Problemsicht ist erschwert**; unterschiedliche Vorgehen sind üblich.
- Spezialist/innen teilen per definitionem ein **spezifisches Fachwissen**, das eine professionelle (präzise) Kommunikation mit Mitgliedern anderer Professionen oder gar mit Nichtprofessionellen erschwert oder verunmöglicht
- Mangelndes gegenseitiges Verständnis → gegenseitige **Vorurteile, falsche Erwartungen**
- Professionen bilden **eigene (Sub)kulturen** → Begegnung dieser Kulturen?

# Rahmenbedingungen

- Unklarer oder nicht bestehender Auftrag
- Zu wenig Ressourcen:
  - finanziell,
  - personell,
  - kompetenzbezogen,
  - zeitlich,
  - geografisch, ...

# Echte (momentane) Grenzen

- Finanzierungsabgrenzungen
- Erreichbarkeitsschwierigkeiten



**socialdesign**

Kompetenz für Ihr Unternehmen.

Chancen & unterstützende  
Bedingungen

# Bedingungen Versorgungssystem

- Übersicht und Kenntnis aller Stakeholder – geplant und aufeinander abgestimmt
- Gemeinsames Problem- und Zielverständnis
- Finanzierung, die die Patientenwege unterstützt
- Kommunikation und Vernetzung, in Planung, Umsetzung und Evaluation/ Überprüfung Angebot
- Selbstkritische Reflektion und Auseinandersetzung
- Bei Bedarf fachlich, politischer und berufspolitischer Einsatz für Interprofessionalität zugunsten Patient/innen

# Bedingungen Management und Führung

- Klare Aufbaustruktur mit definierten Kompetenzen und Verantwortlichkeiten (Funktionendiagramme)
- Klare Ablaufprozesse mit definierten Zuständigkeiten
- Einfordern der Umsetzung der Aufbau- und Ablaufstrukturen durch die Führung im Alltag sowie im Rahmen der Mitarbeitendengespräche
- Ansprechen von ungünstigen Entwicklungen und Kulturelementen
- Fördern von gegenseitigem Verständnis und Freude an der gemeinsamen Tätigkeit im Sinne der Sache und des Patienten / der Patientin.

# Strukturell-organisatorische Bedingungen

- Kompetente Leitung einer interprofessionellen Gruppe
- Strukturell verankerter Auftrag
- Grundsätzliche und systematische Kooperationsvereinbarung (unabhängig vom Einzelfall)
- Klare Aufgaben und Rollen (Transparenz)
- Gemeinsame Sicht des Patienten / der Patientin und seines / ihres Weges
- Gemeinsame Sprache und gemeinsame Standards
- Qualitätssicherungsmaßnahmen (Evaluation und Anpassung)
- Kompetenzmanagement
- Genügend zeitliche Ressourcen (Koordinationsaufwand)

# Interpersonelle Bedingungen

- Gleicher Status / Gleichwertigkeit
- Respektvoller Dialog
- Gegenseitige Wertschätzung (Akzeptanz und Vertrauen in den Willen und die Fähigkeiten der Anderen)
- Geklärte gegenseitige Absichten und Erwartungen
- Empathie
- Humor
- Leichtigkeit, Offenheit im Umgang miteinander

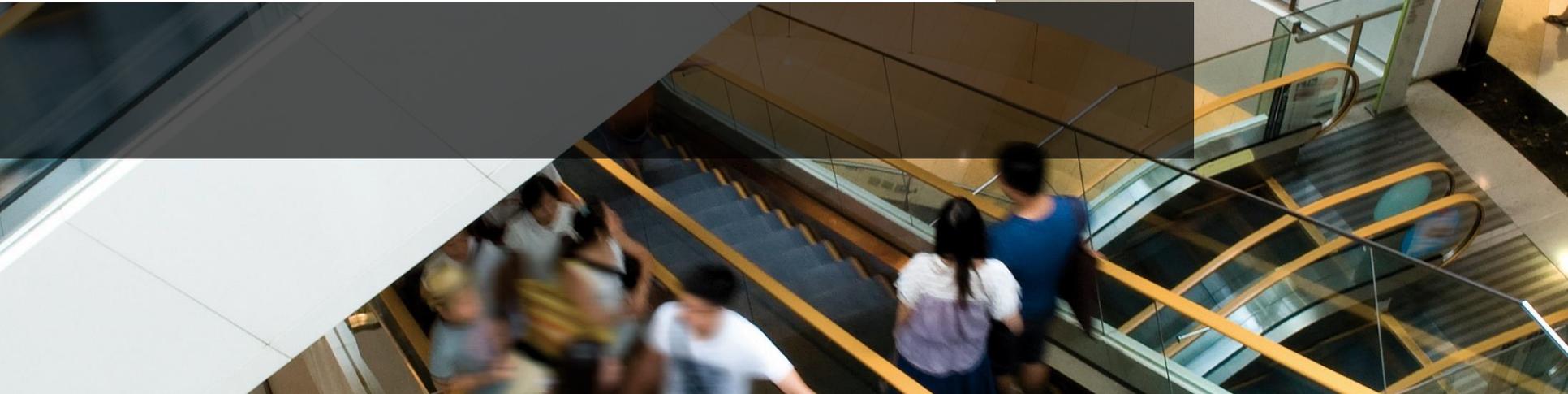
# Individuelle Bedingungen

Interprofessionelle Zusammenarbeit ist von Personen abhängig  
(disziplinärer Hintergrund und Persönlichkeit)

- Kenntnis der eigenen Kernkompetenzen (berufliches Selbstverständnis)
- Kenntnis der Kernkompetenzen der anderen Disziplinen, Funktionen und Interesse an diesen Fragen / Themen
- Erkenntnis des Nutzens und Erkenntnis der Notwendigkeit
- Individuelle Haltung (Offenheit, Ehrlichkeit, Transparenz, Konfliktfähigkeit, partnerschaftliches Handeln, wertschätzende Haltung)
- Sozial- und Kommunikationskompetenz



Und so kann es gelingen



## Tipps & Tricks – so gelingt's I:

- Fachkompetenz in der eigenen Profession und das Wissen um deren Stärken, Schwächen und Bedingtheiten
- Toleranz und Akzeptanz gegenüber anderen Professionen & Berufen, auch neuen
- Das Wissen um die „Handlungsformen“ anderer Professionen
- Teamkompetenz und kommunikative Kompetenz
- Verbalisieren und ernst nehmen von Ängsten (Verlust-, Beschränkungs-, Eintönigkeits-, Verantwortungs-, Exponiertheits-, ....-ängsten)
- Definition und Umsetzung von Behandlungsprozessen, welche für alle nachhaltige und sinnstiftende Arbeit ermöglichen

## Tipps & Tricks – so gelingt's II:

Reflektion generell und im Rahmen der konkreten Fallarbeit, bspw. mittels gemeinsamer Inter-/ Supervision:

- Verstehen wir gegenseitig, was der andere sagt?
- Meinen wir unter dem Gesagten dasselbe?
- Sind wir uns über die Handlungsmassnahmen und deren Abstimmung einig?
- Ist geklärt, wer wann was macht und wie wir einander zu welchem Zeitpunkt informieren?
- Wer verfügt über die Kompetenz zu entscheiden, wenn wir unterschiedlicher Meinung sind?

## Tipps & Tricks – so gelingt's III:

- Setzen klarer und verbindlicher Ziele auf allen einbezogenen Ebenen
- Aufteilung des Vorgehens in Arbeitsschritte, welche alle als solche erkennen und akzeptieren, auch die Patient/innen und ihre Angehörigen
- Kommunikation für alle in verständlicher Weise, auch für die Patient/innen
- Auswerten der Arbeitsschritte und überprüfen, ob die nächsten Schritte weiterhin zielbezogen erfolgen

## Tipps & Tricks – so gelingt's IV:

Zentral ist die Klärung, wer wann mit dem Patienten / der Patientin welche Behandlungsschritte wahrnimmt und wer über welche Entscheidungskompetenzen verfügt.

Gute Balance zwischen:

- Spezialisierung und umfassende Zuständigkeit
- Aufgabenerledigung und Aufgabendelegation
- Konsenssuche und Konfrontation
- Profilierung und Zurückhaltung

## Tipps & Tricks – so gelingt's V:

### Anforderungen an die Personalführung:

- Berücksichtigen der interprofessionellen Zusammenarbeit bereits im Personalrekrutierungsprozess (benötigte Kompetenzen definieren)
- Thematisierung der interprofessionellen Zusammenarbeit in der Einführung (Grundhaltung, Umsetzung, Erwartungen, etc.)
- Klärung der Kompetenzen in der Personalführung, d.h.
  - Wer ist wem unterstellt? (fachliche Führung vs. Führung im Behandlungsteam)
  - Wer hat welche Weisungskompetenzen?
- Neben Spezialist/innen braucht es auch kompetente Generalist/innen

# Literatur / Quellen

- Abel, Kathryn et al. (Hrsg.) (1996): *Planning community mental health services for women : a multiprofessional handbook*. London, Routledge.
- BAG (5.12.2013): *Bericht der Themengruppe «Interprofessionalität»*. EDI
- Bleicher, Knut /, Abegglen, Christian (2017): *Das Konzept Integriertes Management. Visionen – Missionen – Programme*. 9., überarbeitete und aktualisierte Auflage. Campus Verlag, Frankfurt/New York 2017.
- Brühwiler, Barbara (20.11.2008): *Entwicklung des Gesundheitssystems und Personalbedarf. Erwartete Verschiebungen in der interprofessionellen Zusammenarbeit*. Referat an der 10. Arbeitstagung der nationalen Gesundheitspolitik.
- Debatin, Jörg F. (n.d.): *Interdisziplinarität als Schlüssel zur individualisierten Medizin*. [http://www.kas.de/upload/dokumente/verlagspublikationen/Medizin\\_nach\\_Mass/debatin.pdf](http://www.kas.de/upload/dokumente/verlagspublikationen/Medizin_nach_Mass/debatin.pdf).
- Hochschule für angewandte Wissenschaften Hamburg: *Kooperatives Prozessmanagement im Krankenhaus*.
- Kalkowski Peter (n.d.): Zur Klärung der Begriffe „Beruflichkeit und Professionalisierung“ [http://www.sofi-goettingen.de/fileadmin/Peter\\_Kalkowski/Material/Begriffsklaerungen.pdf](http://www.sofi-goettingen.de/fileadmin/Peter_Kalkowski/Material/Begriffsklaerungen.pdf).
- Meyer, Peter (23.3.2010): *Professionelle Spezialisierung oder interprofessionelle Zusammenarbeit?* [http://www.gesundheit.zhaw.ch/fileadmin/user\\_upload/gesundheitsveranstaltungen/AWOL/230310\\_AWOL\\_interprof\\_handout.pdf](http://www.gesundheit.zhaw.ch/fileadmin/user_upload/gesundheitsveranstaltungen/AWOL/230310_AWOL_interprof_handout.pdf).
- Netten, Ann / Forder, Julien / Shapiro, Judith (2006): *Measuring Personal Social Services Outputs for National Accounts: Services for Older People*. Personal Social Services Research Unit PSSRU <http://www.pssru.ac.uk/pub/dp2267.pdf> (03.12.17)

# Literatur / Quellen

- Obrecht Werner (2005): *Interprofessionelle Kooperation als professionelle Methode*. Manuskript der Fachtagung „Soziale Probleme und interprofessionelle Kooperation“, 21./22. Oktober 2005, Dübendorf.
- Rüegg-Stürm, J., Grand, S (2014).: *Das St. Galler Management-Modell: 4. Generation – Einführung*. Bern.
- Ruffin, Regula (2006): *Wohlfahrtsstaatliches Kontraktmanagement. Die Verhandlung und Umsetzung von Leistungsverträgen als Herausforderung für Nonprofit-Organisationen*
- Schlapbach, Martina / Ruffin, Regula (2017): *Koordinierte Versorgung für psychisch erkrankte Personen an der Schnittstelle „Akutsomatik – Psychiatrie resp. psychiatrische Klinik“ – Schlussbericht*. socialdesign ag im Auftrag des Bundesamtes für Gesundheit (BAG), April 2017, Bern. [https://www.npg-rsp.ch/fileadmin/npg-rsp/Themen/BAG\\_2017\\_Koord\\_Versorgung\\_Somatik-Psy.pdf](https://www.npg-rsp.ch/fileadmin/npg-rsp/Themen/BAG_2017_Koord_Versorgung_Somatik-Psy.pdf) (03.12.2017)
- Schneider, Jürg, Minnig, Christoph, Freiburghaus, Markus (2007). *Strategische Führung von Nonprofit-Organisationen*. utb/Haupt-Verlag. Bern.
- Schweizerische Akademie der medizinischen Wissenschaften (2013): *Kommunikation im medizinischen Alltag. Ein Leitfaden für die Praxis*. Muttenz: SAMW.
- Simsa, Ruth / Meyer, Michael / Badelt, Christoph (Hrsg.) (2013). *Handbuch der Nonprofit Organisation. Strukturen und Management*. Schäffer-Poeschel Verlag. Stuttgart.
- Vahs, Dietmar (2009<sup>7</sup>). *Organisation. Ein Lehr- und Managementbuch*. Schäffer-Poeschel Verlag. Stuttgart.

## Weitere Materialien

- Ausstellung zu Stereotypen:  
<https://www.youtube.com/watch?v=pVUGHnIju5I> (3.12.2017)
- Zusammen ist ganz anderes erreichbar:  
<https://www.bing.com/videos/search?q=zusammenarbeit+youtube&qpvtt=zusammenarbeit+youtube&view=detail&mid=7229F5D263215795DD0E7229F5D263215795DD0E&FORM=VRDGAR> (03.12.2017)



**socialdesign**

Kompetenz für Ihr Unternehmen.

Herzlichen Dank für Ihre Aufmerksamkeit.