

Abschlussarbeit CAS Operationsmanagement 09.09.2022 Olten

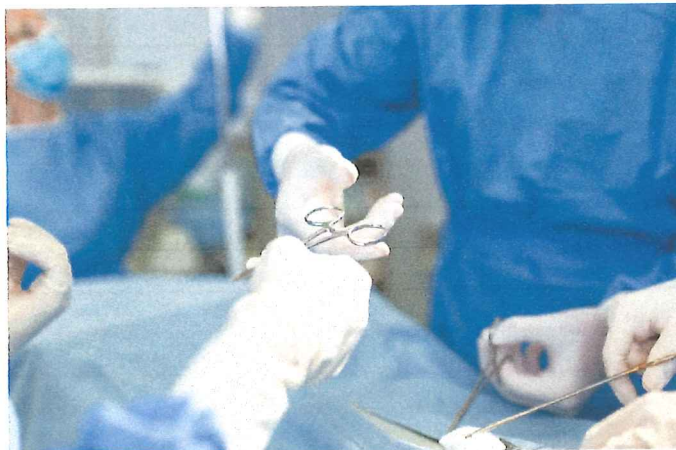
## Teammanagement im Operationssaal

Krisztina Slavei

Leitung der Anästhesie und OP-Management  
Schweizer Paraplegiker Zentrum, Nottwil, Schweiz

### Korrespondenz:

Dr. med. K. Slavei, MSc, MBA  
Leitung Anästhesie und OP-Management, Schweizer Paraplegiker Zentrum  
CH-6207 Nottwil Guido A. Zäch Strasse 1.  
krisztina.slavei@paraplegie.ch



### Forschungsthema

- ✓ **Schlüsselprobleme:** Teambildung, Steigerung der Entscheidungsqualität im Operationssaal, Fachkompetenz, Groupthink
- ✓ **Teammanagement in Operationssaal:** Auswahl der Teammitglieder, Gestaltung von Anreizsystemen, Sicherstellung von allen Meinungen, Massnahmen zur Verhinderung systematischer Verzerrungen, Motivation der Teammitglieder
- ✓ **Investigation:** Implementation adäquater fachlichen und sozialen Kompetenzmix, Groupthink, Eskalationsmanagement, Reduktion der systematischen Verzerrung
- ✓ **Highlights:** hohe Qualität von Teamentscheidungen, Management der Kontextfaktoren

### Konklusionen

- ✓ **Chancen der Teamentscheidungen:** Verbesserung der Entscheidungsqualität und positive Akzeptanz- und Motivationswirkungen
- ✓ **Gefahren der Teamentscheidungen:** falscher Kompetenzenmix der Teammitglieder, grosse Diversität zwischen dem Teamziel und den Zielen der Mitglieder, nichtadäquate Entscheidungsprozesse, falscher Konsens, Groupthink, Gruppenpolarisierung, machtbasierte Einflussnahme
- ✓ **Auswahl der Teammitglieder:** adäquater fachliche und soziale Kompetenzmix, sowie Motivation
- ✓ **Ressourcen:** Knappheit limitiert die Möglichkeiten und zwingt das Management zur Wahl eines situationsgerechten Massnahmenmix. Optimierte werden neben den inhaltlichen Zielen auch Ziele der Kosten-Nutzen-Überlegung



Abbildung 1. Teamarbeit während der Operation



Abbildung 2. Übung der Teamarbeit



Abbildung 3. Debriefing der Teamarbeit im Operationsbereich



Abbildung 4. Debriefing der Teamarbeit ausserhalb des Operationsbereiches

## Ausgangslage – Analyse - Ergebnisse - Diskussion

### Ausgangslage

Die Anwendung von Erkenntnissen der Teamforschung für das Management des OP-Teams soll einerseits die Chancen der Teamarbeit nutzen, andererseits die Gefahren eindämmen. Durch Substitute zur Teamentwicklung, eine sorgfältige Auswahl der Teammitglieder, die Gestaltung von Anreizsystemen, die Sicherstellung von allen Meinungen berücksichtigenden Verfahrensregeln und Massnahmen zur Verhinderung systematischer Verzerrungen bei Entscheidungssituationen kann eine hohe Qualität von Teamentscheidungen gewährleistet werden. [2]

### Chancen von Teamentscheidungen

- In einem Team steht ein **umfassendes Wissen** zur Verfügung, wodurch **hochkomplexe Entscheidungen** gefällt werden können.
- Die **Qualität der Entscheidungen** verbessert sich durch eine breitere Beurteilungsbasis.
- Die Zusammenarbeit verschiedener Spezialisten verringert die Gefahr der Nichtberücksichtigung bedeutender Detailspekte.
- **Verschiedene Ansichten** und Meinungen erhöhen und verbessern die Kreativität im Problemlösungsprozess. [3]
- Durch die gemeinsame Entscheidungsfindung der Teammitglieder entstehen Partizipationseffekte wie vereinfachte Koordination, **erhöhte Akzeptanz und gesteigerte Motivation**.
- Die Interaktion im Entscheidungsprozess führt zu einer Ergänzung der gegenseitigen Kenntnisse, was einerseits zu einer **Erhöhung der Flexibilität** führen kann und die Teammitglieder bei Bedarf in begrenztem Umfang Teiltätigkeiten anderer Mitglieder übernehmen können, andererseits zu einer **Erhöhung der gegenseitigen Akzeptanz** funktionspezifischer Bedürfnisse und Präferenzen.

### Gefahren für Teamentscheidungen

- Die Teammitglieder sind sich unbekannt. [3]
- **Ziel- und Motivheterogenität** zwischen verschiedenen Teammitgliedern und der übergeordneten Organisation. (Partikular- und Subzielinteressen, altruistisches, intrinsisches bis monetär-extrinsisches Motiv)
- **Cliquenbildung** zerstört die vormalig existente breite Wissensbasis und stellt die Abgrenzung gegen andere Cliques als Entscheidungsgrundlage in den Vordergrund.
- Die im OP-Team bestehende **interne Sozialstruktur**. Statusunterschieden führt zu einem Kampf um Status, Anerkennung und Führungsanspruch. [3]
- «**Falscher-Konsens-Effekt**» bezeichnet die Tendenz der Menschen, den Grad der Übereinstimmung zwischen sich und anderen zu überschätzen.
- **Zeitdruck** [1]
- **Groupthink** bezeichnet die Neigung von Teams, wenig begründete Entscheidungen zu treffen.
- **Gruppenpolarisierung** bezeichnet das Phänomen, das auftritt, wenn die Entscheidungen des Teams dazu tendieren, zunehmend in die Richtung der von einer Mehrheit der Teammitglieder eingenommenen Position zu gehen («shift to extremity»). Übertriebenes Risiko oder zu grosse Vorsicht sind die zwei Ausprägungen der Polarisierung.
- **Risky Shift (Risikoschub)** bezeichnet den Fall, in dem eine Gruppe durch Prozesse der Gruppenpolarisation insgesamt risikofreudiger ist, als dies die einzelnen Mitglieder zu Beginn durchschnittlich waren.
- **Cautious Shift** bezeichnet, in dem die Gruppe verglichen mit der anfänglichen individuellen Risikoeinstellung risikoaverser wird.
- Als Eskalation von **Gruppencommitment** wird die Neigung von Individuen oder Teams bezeichnet, eine Entscheidung weiterzuverfolgen, obwohl abzusehen ist, dass diese zum Misserfolg führt.
- **Machtbasierte Einflussnahme** [1]

### Literatur

1. Was am Uni-Spital falsch läuft. Tages-Anzeiger, 16. Juni 2005 (26. Juli 2005, [www.tagesanzeiger.ch/dyn/news/zuernich/509593.html](http://www.tagesanzeiger.ch/dyn/news/zuernich/509593.html))
2. Helmreich RL, Merrit AC. Culture at Work in Aviation and Medicine. Aldershot: Ashgate Publishing Limited; 2001.
3. Jones PF. Roleplay in PMP: The potential for social contextual and group biases in team decision-making: biases, conditions and psychological mechanisms. *Ergonomics* 2000;43(8):1129-52