

Spitalfusion und teamübergreifende interprofessionelle Zusammenarbeit

**Eine qualitative Untersuchung zu Erfolgsfaktoren und
Barrieren für eine gelungene Teamfusion**

Master-Thesis

Master of Advanced Studies Gesundheitsförderung

Mündliche Präsentation NutriDays SVDE ASDD 2022

Laura Vaccarino BSc

Ernährungsberaterin SVDE

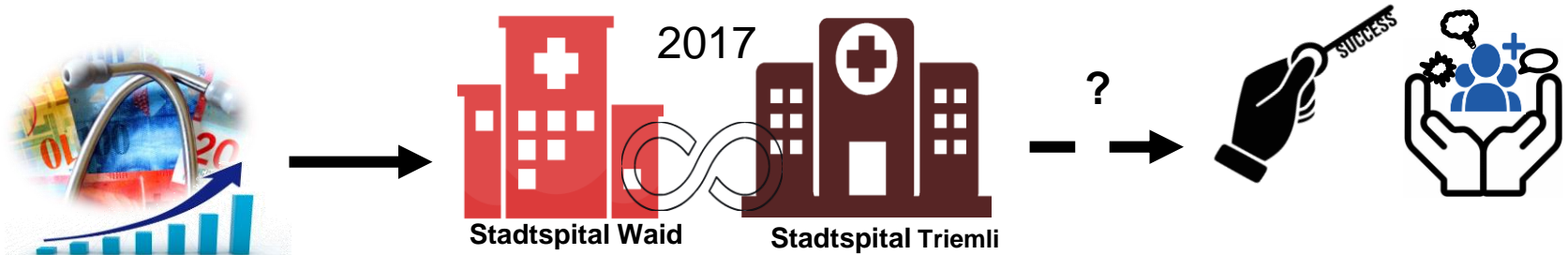
Leiterin ambulante Ernährungsberatung

Stadtspital Zürich

Agenda

1. Hintergrund und Forschungsgegenstand
2. Fragestellung
3. Methodik
4. Ergebnisse
5. Fazit und Ausblick

1. Hintergrund und Forschungsgegenstand



SITUATION

- Die Kosten für das Gesundheitssystem sind hoch
- Spitäler sind rentabel nur mit genügenden Fallzahlen
- Zunehmender Wettbewerb
- Spitäler reagieren mit Kooperationen und Fusionen

ZIELE

- ✓ Kooperation statt interne Konkurrenz
- ✓ Stärkung der medizinischen Qualität
- ✓ Steigerung der Effizienz
- ✓ Verbesserung der Wirtschaftlichkeit
- ✓ Bessere Auslastung der vorhandenen Infrastrukturen und personellen Ressourcen
- ✓ Stärkung der Attraktivität

ERGEBNISSE

- ☞ Fusionserfolg 20% bis 60% aufgrund
- ☞ Fehlender Integration der jeweiligen Teamkulturen
- ☞ Fehlender Forschungen auf die Wirkungen einer Fusion auf die Mitarbeiter*innen und deren Teamentwicklung

(Bundesamt für Statistik 2020)

2. Fragestellung



PROBLEMATIK

Die Wirkungen einer Unternehmensfusion auf die Mitarbeiter*innen und deren Teamentwicklung sind wenig erforscht



ZIEL

Erkundigung der Erfolgsfaktoren und Barrieren bei der Teamarbeit in der Postfusionsphase



FRAGESTELLUNGEN



Welche Faktoren begünstigen und welche Faktoren erschweren eine gelingende Teamarbeit nach einer Teamfusion?



Welche Emotionen löst eine nicht gelingende Teamarbeit bei den betroffenen Mitarbeiter*innen aus?

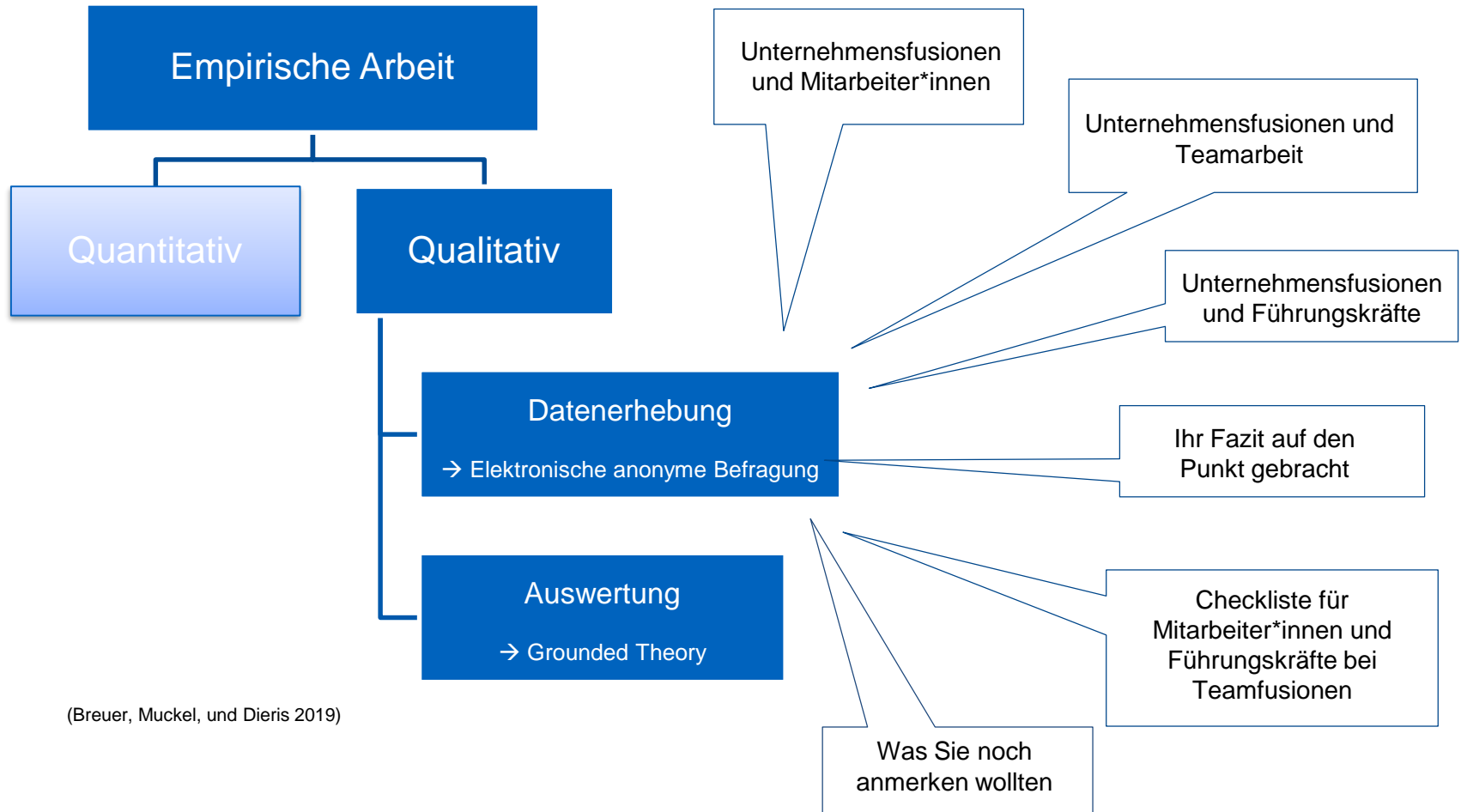


Wie beeinflusst eine schriftliche "Checkliste für eine erfolgreiche Teamarbeit" die Mitarbeiter*innen und deren Arbeit im Team?

(Sarala, Vaara, und Junni 2019; Burton, Lauridsen, und Obel 2004; Sinkovics, Zagelmeyer und Kusstatscher 2011; Zagelmeyer u. a. 2018; Seo und Hill 2005)

3. Methodik

Schwerpunkte der Befragung



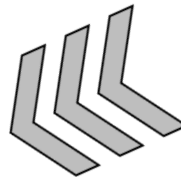
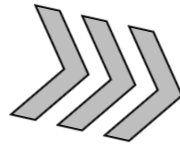
(Breuer, Muckel, und Dieris 2019)

4. Ergebnisse



Relevante Phänomene

- ✓ Transparente und klare Kommunikation
- ✓ Teamgefühl
- ✓ Unsicherheitsgefühl



Entwicklung einer Checkliste

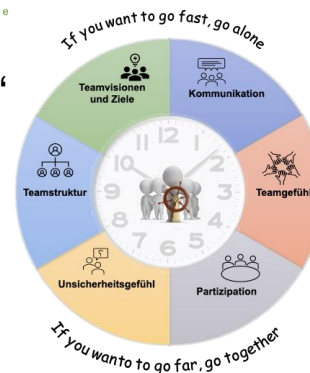
- "Förderung einer gelingenden Teamarbeit"
- in Form von Watch Diagramm
- als krönenden Abschluss dieser Studie



Faktoren und Emotionen



- Vereinheitlichte Teamvisionen und Ziele
- Klare Teamstrukturen
- Teamgefühl
- Klare, strukturierte und regelmässige Kommunikation
- Partizipation der betroffenen Mitarbeiter*innen
- Unsicherheitsgefühl



Checkliste «Förderung einer gelingenden Teamarbeit»



- **Gemeinsam klare Visionen formulieren**
- **Persönliche, realistische und erreichbare Ziele**



- Ein Teamorganigramm aufstellen, klar darstellen und häufig aktualisieren
- Das Teamorganigramm allen bekannt machen und das Einverständnis aller Teammitglieder einholen
- Rollen- und Aufgabenverteilung sind allen bekannt und werden akzeptiert.

aufmerksam beobachten

- **Regelmässige persönliche Gespräche mit der direkten Führungskraft planen**
- **Gefühle und Emotionen klar und transparent kommunizieren**
- **Störende und/oder unklare Situationen ansprechen**
- **Bei Entwicklung von psychischen und physischen Beschwerden Hilfe holen**

...ungsphase befinden. Entlang entscheidender Faktoren einer gelingenden ...
...sichte Probleme und negative Effekte bei der Teamentwicklung zu vermeiden



- **Bedürfnisse und Meinungen transparent äussern**
- **Standort, Verlauf und Abläufe der Prozesse regelmässig und klar kommunizieren**
- **Verschiedene Kommunikationskanäle nutzen**
- **Aktiv zuhören**

austauschen

- **Gemeinsame Teamprojekte umsetzen**
- **Regelmässige gemeinsame Weiterbildungen und Teamsitzungen planen**
- **Gegenüber den anderen Teammitgliedern Wertschätzung und Interesse zeigen**
- **Jährliche Teamanlässe innerhalb und ausserhalb der Arbeitszeiten organisieren**

- **Regelmässig die Bedürfnisse und Meinungen der Teammitglieder einholen**
- **Regelmässige proaktive Kooperation, Motivation und Engagement aller Teammitglieder**

5. Fazit



- Die weiche Faktoren werden in den meisten Fällen vernachlässigt und nur am Rande des Veränderungsprozesses berücksichtigt
- Diese Arbeit konnte erste wichtige Hinweise auf förderlichen und hinderlichen Faktoren einer optimalen Teamfusion liefern
- Kommunikation, Teamgefühl und Unsicherheitsgefühl → relevante Faktoren einer optimalen Teamentwicklung nach einer Teamfusion
- Einfache Interventionen und Massnahmen (z.B. Checkliste) können die Wahrscheinlichkeit einer erfolgreichen Fusion erhöhen



Ausblick

- Für weitere Forschungswecke...
 - eine qualitative Studie durchführen
 - die Studie bei anderen Berufsgruppen erweitern
- Die entwickelte Checkliste in die Praxis testen, evaluieren und entsprechend anpassen

Quellenangabe

Appelbaum, Steven H., Joy Gandell, Harry Yortis, Shay Proper, und Francois Jobin. 2000. «Anatomy of a merger: behavior of organizational factors and processes throughout the pre-during-post-stages (part 1)». *Management decision*.

Breuer, Franz, Petra Muckel, und Barbara Dieris. 2019. *Reflexive Grounded Theory Eine Einführung für die Forschungspraxis*. 4. Auflage. Springer VS.

Kosten und Finanzierung des Gesundheitswesens 2018: Provisorische Daten | Medienmitteilung». Bundesamt für Statistik. 28. April 2020. </content/bfs/de/home/statistiken/gesundheit/kosten-finanzierung.assetdetail.12567557.html>.

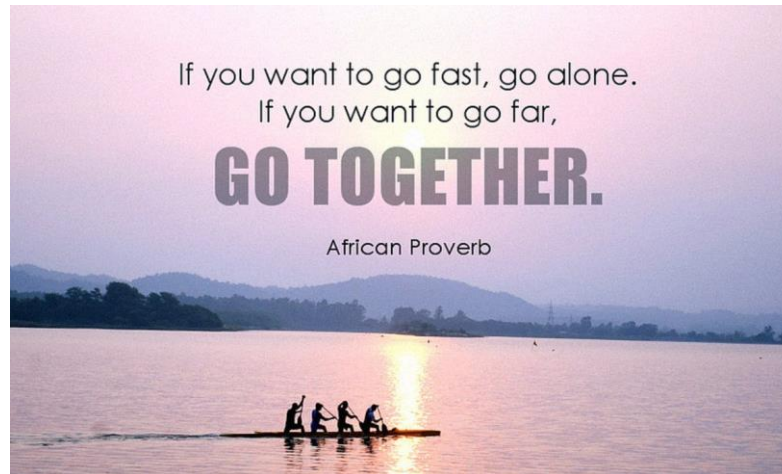
Müller-Stewens, Günter, Sven Kunisch, und Andreas Binder. 2010. *Mergers & Acquisitions*. Schäffer-Poeschel Verlag.

Sarala, Riikka M., Eero Vaara, und Paulina Junni. 2019. «Beyond merger syndrome and cultural differences: New avenues for research on the “human side” of global mergers and acquisitions (M&As)». *Journal of World Business* 54 (4): 307–21.

Seo, Myeong-Gu, und N. Sharon Hill. 2005. «Understanding the Human Side of Merger and Acquisition: An Integrative Framework». *The Journal of Applied Behavioral Science* 41 (4): 422–43. <https://doi.org/10.1177/0021886305281902>.

Sinkovics, Rudolf R., Stefan Zagelmeyer, und Verena Kusstatscher. 2011. «Between Merger and Syndrome: The Intermediary Role of Emotions in Four Cross-Border M&As». *International Business Review* 20 (1): 27–47. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2010.05.002>.

Zagelmeyer, Stefan, Rudolf R. Sinkovics, Noemi Sinkovics, und Verena Kusstatscher. 2018. «Exploring the Link between Management Communication and Emotions in Mergers and Acquisitions». *Canadian Journal of Administrative Sciences / Revue Canadienne Des Sciences de l'Administration* 35 (1): 93–106. <https://doi.org/10.1002/cjas.1382>.



Danke für Ihre Aufmerksamkeit

