

Fallbeschreibung aus einer Klinik

Anwendungsmöglichkeit des *Stab-Action-Review (SAR)* anhand einer hypothetischen Fallbeschreibung

März 2020

Die weltweite Pandemie durch COVID-19 stellt auch diese Klinik vor besondere Herausforderungen. 12 Punkte wurden vom Klinik-Vorstand ausgearbeitet, um der aktuellen Situation gerecht zu werden.

Der 12-Punkte-Plan:

1. Entlastung der Zentralen Notaufnahme bei erhöhtem Aufkommen von COVID-19 Verdachtsfällen
2. Reduzierung der Übertragungsrisiken in der Zentralen Notaufnahme
3. Schaffung einer Untersuchungsstelle in einem separierten Gebäude
4. Schnelle und regelmäßige Testungen auf COVID-19 für das eigene Personal
5. Schnelle und regelmäßige Testungen auf COVID-19 für die Patienten
6. Umsetzung der empfohlenen Schutzmaßnahmen für Mitarbeitende der Klinik
7. Umsetzung der empfohlenen Schutzmaßnahmen für Patientenangehörige
8. Intensivbettenmanagement für COVID-19 Patienten
9. Intensivbettenmanagement für nicht COVID-19 Patienten
10. Psychosoziale Notfallversorgung in der COVID-19-Behandlung
11. COVID-19 Forschung
12. Shuttle-Service für Mitarbeitende

Ein Krisenstab wird eingerichtet

Das Klinikum hat einen Krisenstab mit dem Namen „*Klinikum – Covid19 – Stab*“ eingerichtet. Dieser besteht aus insgesamt 9 Sachgebieten bzw. 9 Teams. 3 Teams davon sind bestehende Klinikabteilungen. Sie erfüllen zu dem Tagesgeschäft noch die Zusatzaufgaben die dem „*Klinikum – Covid19 – Stab*“ zugeordnet werden.

- Team 1 **Klinikum Vorstand***
*Team 2 **Personalverwaltung***
*Team 3 **Finanzen***

Die sieben neu gegründeten Sachgebiete bzw. Teams des „*Klinikum – Covid19 – Stab*“ mit den Aufgabenverteilungen sind wie folgt:

- Leitung **Leiterin/Leiter des Stabes**
(Koordination des Stabes, Aufgabenkoordinierung)
- Team 4 **Lage**
(Beschaffung von Informationen zur Lagedarstellung)
- Team 5 **Informationsbeschaffung zu Covid19**
(aktuelle Informationen vom BMI und RKI und deren Aufarbeitung in den Klinikkontext)
- Team 6 **Risikokommunikation + Infektionsschutz operative (intern/extern)**
(Die S6 Empfehlungen durch verschiedene Kommunikationskanäle an alle Mitarbeitende weitergeben, ggf. durch Schulungen)
Punkte: 1, 2, 6, 7

- Team 7 **Screening + Forschung**
 (Schaffung einer Untersuchungsstelle in einem separierten Gebäude, Koordination und Durchführung der Screenings, Aufarbeitung der Ergebnisse, Erstellung eines Forschungsdesigns sowie deren Bearbeitung)
 Punkte: 3, 4, 5, 11
- Team 8 **Intensivbetten**
 (Einführung und Umsetzung eines Intensivbettenmanagement für COVID-19 Patienten / nicht COVID-19 Patienten inkl. Personalansatz)
 Punkte: 8, 9
- Team 9 **Personal + Material Covid19**
 (Schaffung einer psychosozialen Notfallversorgung in der COVID-19-Behandlung, Personalmanagement für die Anforderungen durch Team 4 – Team 10 und Abstimmung mit Team 2, Materialmanagement für die Anforderungen durch Team 4 – Team 10 und Abstimmung mit Team 3, Schaffung eines Shuttle-Service für Mitarbeitende)
 Punkte: 10, 12

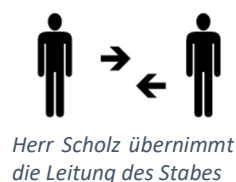
„... Mit einigen Teams hatten wir so unsere Schwierigkeiten“ (Sachgebietsleitung Team 6)

Die Leitung der einzelnen Sachgebiete wurde aus dem Personalstamm themenverwandter Abteilungen rausgelöst. Jedes Sachgebiet arbeitet autark mit dem Personal innerhalb Themenverwandter Abteilungen.



Bspw. hat Abteilungsleiterin Frau Richow aus der Abteilung „Qualitäts- und Versorgungsmanagement“ die Teamleitung von Team 6 „Risikokommunikation Infektionsschutz operative (intern/extern)“. Sie bildet seit Beginn der Stabslage zusammen mit zwei weiteren Mitarbeiterinnen aus ihrer Abteilung und einem Mitarbeiter aus der Abteilung „Aus- und Fortbildung“ das Team 6. Frau Richow findet ihre Aufgabe im Stab als spannend und sehr herausfordernd. Sie berichtet, dass sie mit ihrem Team 6 die ersten drei Wochen meistens zehn oder mehr Stunden gearbeitet haben. „Das hat uns allen zugesetzt. Die zweite und dritte Woche waren die schlimmsten - irgendwie war alles Chaos. Wir wussten zwar was unsere Aufgaben sind – aber irgendwie ging alles nur sehr langsam voran. Mit einigen Teams hatten wir so unsere Schwierigkeiten.“

Personalwechsel der Stabsleitung



Herr Scholz, ein Mitarbeiter aus der Klinikabteilung „Organisation und Ressourcenmanagement“ hat seit Mitte Mai die Position als „Leiter des Stabes“ übernommen. Sein Vorgänger hat von März bis Mai den Stab geleitet und ist nun in sein eigentliches Klinik - Aufgabengebiet zurückgekehrt. Die Übergabe verlief insofern gut, dass Herr Scholz die Ziele und den IST – Zustand kennt. Er weiß auch, dass ggf. neue Ziele bzw. Punkte durch den Klinik-Vorstand gesetzt werden und ggf. weitere Punkte sich aus

der aktuellen Lage heraus ergeben. Was er nicht erfahren konnte, wo die Stärken und Schwächen der einzelnen Teams liegen. Sei es in den Teams selbst, als auch untereinander. „Wir haben große

Herausforderungen zu meistern und das sehr wahrscheinlich noch über einen längeren Zeitraum. Wir müssen Ressourcenorientiert arbeiten. Also so effizient und effektiv wie es möglich ist!“

Der Leiter des Stabes legt mit dem SAR den Stab „Klinikum – Covid19 – Stab“ an

Innerhalb weniger Minuten hat Herr Scholz als der Leiter des Stabes „seinen“ Stab im SAR eingepflegt und kann sich den automatisch generierten Code ausschließlich für diesen Stab anzeigen lassen.

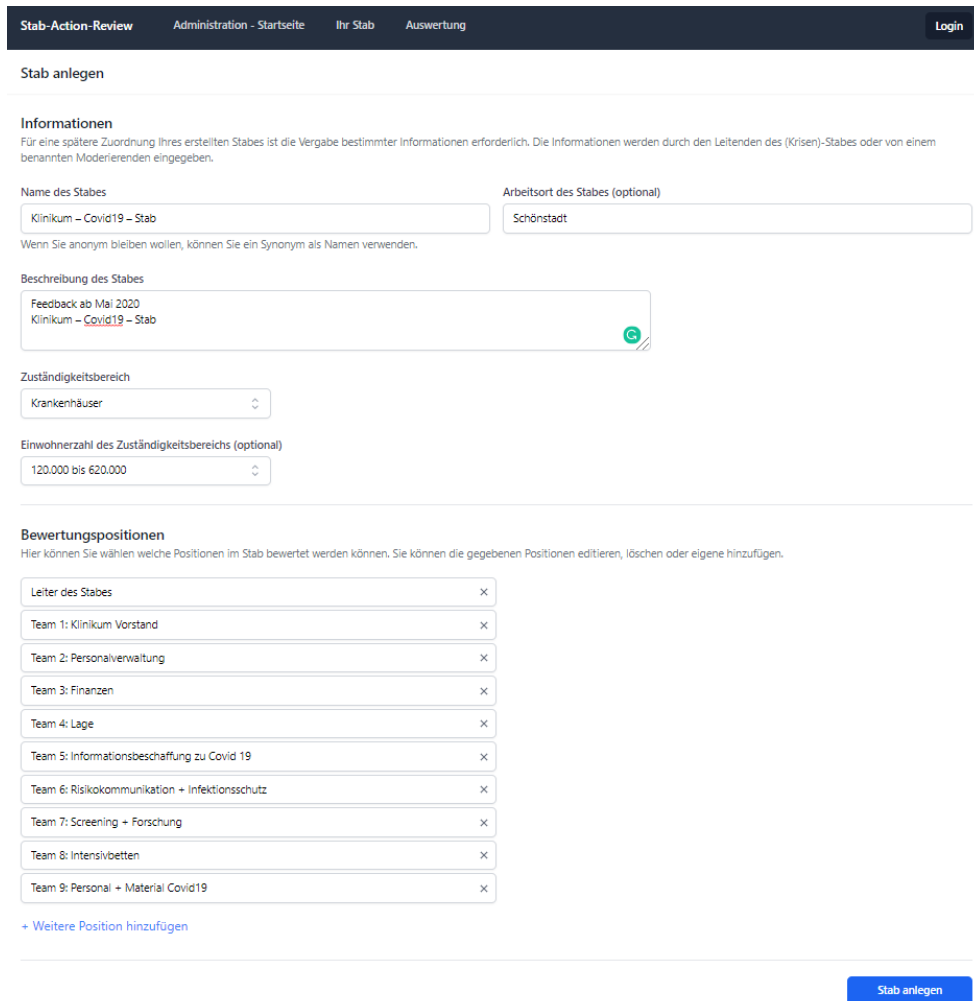


Abb. oben:
Über die Schaltfläche Administration auf der Startseite des SAR kann sich der Leiter des Stabes anmelden, den Stab anlegen und sich die Auswertungen anzeigen lassen.

Klinikum – Covid19 – Stab 23.5.2020

Feedback ab Mai 2020 Klinikum – Covid19 – Stab

i Kann bewertet werden Code Editieren

Code: 737af8
- oder direkt zur Bewertungsseite -



Teilen

Abb. links:
Der Code kann mit dem Button „Teilen“ über das Standardmailprogramm an die Mitarbeitenden geteilt werden.

Teamarbeitsprozesse verstehen

Um diese Team-Informationen zu bekommen, wendet sich Herr Scholz mit folgender Bitte via E-Mail an alle Teamleiterinnen und Teamleiter sowie deren zugeteiltes Personal:

Betreff in der E-Mail: Stab-Action-Review (SAR) in Krisenstäben

Sehr geehrte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Krisenstabes „*Klinikum – Covid19 – Stab*“,

als Leiter des Stabes möchte ich ihnen eine wissenschaftliche Umfrage zur Verbesserung von Teamarbeit in Krisenstäben vorstellen. Die Umfrage ist webbasiert und ermöglicht die Abgabe von Feedbacks zu ihrer Teamarbeit im Krisenstab.

Unser Vorteil: Die Umfrage beinhaltet gleichzeitig eine Analysefunktion. Bei Bedarf können wir damit schon heute, schnell und nachhaltig, unsere Teamarbeitsprozesse anpassen und bereits in laufenden Projekten intervenieren.

Hier eine kurze Erklärung: <https://stab-action-review.com> (Video auf der Startseite)

Die Feedbacks können Sie online hier abgeben: <https://stab-action-review.com/rating>

Der Code für unseren Stab lautet: **737af8**

Wichtig: Geben Sie diesen Code nicht an andere weiter und behandeln Sie ihn vertraulich!

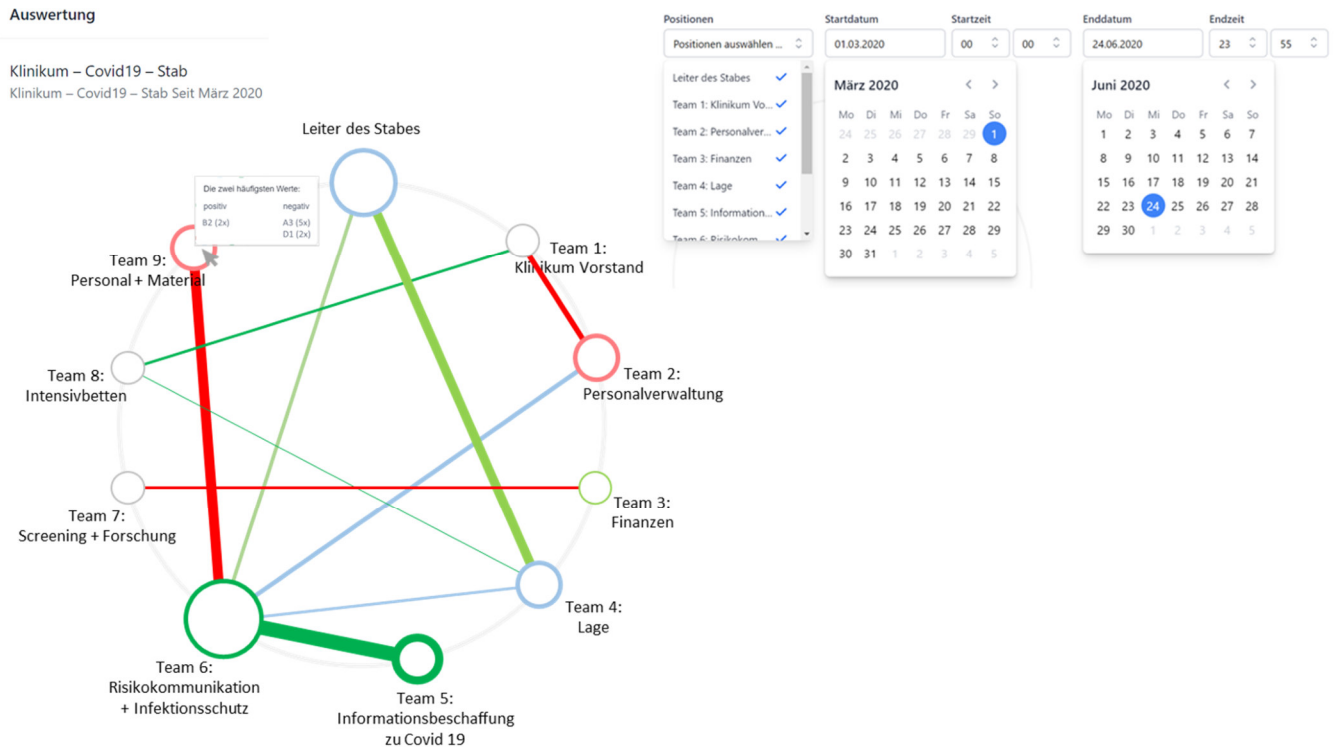
Mit dem Ziel, dass wir unsere Aufgaben gemeinsam so erfolgreich und ressourcenschonend wie möglich erfüllen, würde ich mich über ihre Teilnahme sehr freuen.

Auf eine gute Zusammenarbeit!

Mit kollegialen Grüßen

M. Scholz

Einige Tage später konnte der Leiter des Stabes, Herr Scholz, die Teambewertung aufrufen. Mit folgender Grafik:



„Team 6 kommt nicht voran, da Team 9 zu wenig Personal hat. Da muss ich als erstes ran! ...“

Die Auswertung der Grafik zeigt auf den ersten Blick, dass es Interventionsbedarf gerade zwischen Team 6 (Risikokommunikation + Infektionsschutz) und Team 9 (Personal + Material) besteht. Überwiegend positiv verlief die Teamarbeit zwischen Team 5 und Team 6 und zwischen Team 4 und dem Leiter des Stabes.

Die zwei häufigsten Werte:	
positiv	negativ
B2 (2x)	A3 (5x)
	D1 (2x)

Die Eigenbewertung von Team 9 zeigte „Informationsaustausch“ und „Teaminitiative und Führung“ als die beiden häufigsten genannten negativen Bereiche.

„Ich versuche die bestehenden positiven Teamverhaltensweisen beizubehalten. Was gut bzw. schlecht war, kann ich mit einem kurzen Mouseover über den Linien sehen. Zwischen Team 6 und 9 sind mehr negative als positive Feedbacks abgegeben worden. Zudem hat sich das Team 9 auch mehr negative (hier A3) als positive eigene Feedbacks gegeben. A3: „Wiederholende Aktualisierungen wurden nicht geliefert, um das Gesamt- bzw./ Situationsbild zu bewahren“ und „es wurden keine Prioritäten innerhalb des Teams festgelegt (D1).“

Nach einem kurzen gemeinsamen Austausch mit den Teamleitern von Team 6 und Team 9 und einem Gespräch mit dem gesamten Team 9 kam der Leiter des Stabes Herr Scholz zur folgenden Erkenntnis:

„Team 6 kommt nicht voran, da Team 9 zu wenig Personal hat. Da muss ich als erstes ran! Die aufkommende Arbeitsbelastung konnte mit dem geplanten Personal in Team 9 nicht bewältigt werden.“

Die Folgen waren auch innerhalb des Teams immer deutlicher spürbar. „Wichtige Teamverhaltensweisen wurden nicht mehr angewendet.“

Der Leiter des Stabes konnte dem Vorstand der Klinik (Team 1) und der Personalverwaltung (Team 2) die Situation schnell verdeutlichen. Dem Team 9 wurde kurzfristig zusätzlich zwei weitere Angestellte zugesichert – bis die Situation sich im Team 9 und zwischen Team 6 und Team 9 entspannt.

Learning in Action – Fortschritt sichtbar machen

„Damit solche Situationen gar nicht erst wieder entstehen, nutzten wir täglich - teilweise mehrmals täglich das SAR.“, so Herr Scholz.

Wenn das Stabspersonal den Arbeitstag beendet, geben sie ein SAR - Feedback von dem jeweiligen Tag ab. Der Leiter des Stabes ruft täglich die Infografik ab und vergleicht diese mit den Vortagen um sicher zu gehen ob die Interventionsmaßnahmen Wirkung zeigen.

„Vor jeder Lagebesprechung schaue ich mir zudem noch die Ergebnisse der letzten Stunden an. Somit kann ich tagesaktuell bzw. stündlich auftretende Probleme ggf. direkt ansprechen und zur Lösung beitragen. Das SAR nimmt uns zwar keine Arbeit ab – kann uns aber viel unnötige Arbeit ersparen.“

Siehe hierzu auch: [https://stab-action-review.com/SAR Interpretation Auswertung.pdf](https://stab-action-review.com/SAR_Interpretation_Auswertung.pdf)

Die Personen und die Handlung sind frei erfunden. Etwaige Ähnlichkeiten mit tatsächlichen Begebenheiten oder lebenden oder verstorbenen Personen wären rein zufällig.