

Geteilte Verantwortung

Das niederländische Modell „Buurtzorg“, bei dem Pflegekräfte zu Pflegemanagern werden und sich selbst organisieren, kommt aus dem ambulanten Pflegebereich. Es kann aber auch auf die stationäre Pflege übertragen werden. Wie funktionieren Selbstorganisierte Teams in der stationären Pflege?

Text: Anja Palesch

Zahlreiche Unternehmen in der Wirtschaft setzen inzwischen auf die Arbeit in agilen Teams. Das ermöglicht eine moderne Führung, abgeflachte Hierarchien und vor allem eine enorme Steigerung der Flexibilität im Umgang mit immer neuen Anforderungen.

In der ambulanten Pflege in Deutschland sorgt das aus den Niederlanden importierte Modell Buurtzorg für viele neue Projekte und Ansätze. In den Niederlanden wird dieses Modell sehr erfolgreich umgesetzt. Die Rahmenbedingungen für die ambulante Pflege in Deutschland sind allerdings mit den Bedingungen in den Niederlanden nicht zu vergleichen. Inzwischen gibt es viele ambulante Pflegedienste (z. B. im Münsterland), die nach den Ansätzen von Buurtzorg recht erfolgreich arbeiten. Die Einführung von Selbstorganisierten Teams in der stationären Pflege muss allerdings

unter anderen Aspekten erfolgen als im Modell Buurtzorg. Beim Modell Buurtzorg werden die Teams z. B. neu gebildet und erarbeiten sich mit Unterstützung durch Management und Coaching den eigenen Weg in die erfolgreiche Umsetzung. In der stationären Pflege ist dieser Einstieg nur möglich, wenn ein Team z. B. im Rahmen einer neuen Einrichtung neu entsteht. Ansonsten muss mit dem vorhandenen Personal gearbeitet werden.

Was ist ein Selbstorganisiertes Team (SoT) in der stationären Pflege?

In der stationären Pflege müssen folgende Kriterien für ein SoT erfüllt werden:

1. Die Mitarbeiter arbeiten eigenverantwortlich und erstellen selbst den Dienstplan/Urlaubsplan.
2. Die Mitarbeiter erarbeiten die notwendigen Aufgaben (auch viele administrative Aufgaben) und verteilen

diese eigenverantwortlich untereinander. (Wichtig: In der ambulanten Pflege gibt es andere Aufgaben und Verantwortlichkeiten).

3. Die Mitarbeiter reflektieren regelmäßig und eigenverantwortlich die Erfüllung der Aufgaben und passen bestehende Regeln und Abläufen regelmäßig an.
4. Die Mitarbeiter tragen die Themen der Teamsitzung zusammen und führen die Teamsitzung auch nach einem festgelegten Schema eigenverantwortlich durch. Protokolle werden eigenverantwortlich geschrieben und an das Management weitergegeben.
5. Die Mitarbeiter entwickeln selbst Lösungsideen und werden dabei vom Management und vom externen Coach unterstützt. Bei Widerständen und Problemen holen sich die Mitarbeiter gezielt und rechtzeitig die notwendige Unterstützung.

In vielen kleinen stationären Pflegeeinrichtungen gibt es bereits ein SoT. Dies ist aber den Betroffenen oft nicht bewusst. Viele Nachwachen-Teams schreiben bereits selbst den Dienstplan/Urlaubsplan, geben sich regelmäßig die Informationen weiter, regeln eigenständig die Vertretung bei Urlaub und Krankheit und erfüllen eigenverantwortlich die notwendigen Aufgaben. Oft ist als direkter Vorgesetzter die Pflegedienstleitung (PDL) im Organigramm aufgeführt. Selbst die Teamsitzungen werden eigenverantwortlich durchgeführt. Die PDL wird nur

PFLEGEKRÄFTE WERDEN PFLEGEMANAGER

vdek-Zukunftspreis für Buurtzorg. Der vdek-Zukunftspreis ging 2020 an die Gesellschaft „Buurtzorg Deutschland Nachbarschaftspflege“ aus Münster. Sie kam auf den ersten Platz und erhielt den mit 10 000 Euro dotierten Preis. Uwe Klemens, Verbandsvorsitzender des Verbandes der Ersatzkassen e. V. (vdek) und Jury-Chef des Zukunftspreises, würdigte die Idee als besonders praxisnah und bedarfsgerecht: „Pflegekräfte erhalten bei Buurtzorg zusätzliche Handlungskompetenzen, was die Zufriedenheit und die Attraktivität des Berufs steigern kann. In Zeiten des Fachkräftemangels ist das ein besonders sinnvoller Ansatz. Gleichzeitig kann das Projekt dazu beitragen, dass Pflegebedürftige sich ihre Autonomie lange erhalten und im gewohnten Umfeld versorgt werden.“ www.vdek.com



Foto: Heide Krückeberg

bei Konflikten involviert, die das Team nicht selbst lösen kann.

Warum ist SoT sinnvoll?

Es gibt zahlreiche Argumente für ein Umdenken auch in der stationären Pflege:

- o Um dem Fachkräftemangel entgegenwirken
- o Um die Zufriedenheit der Mitarbeiter zu steigern (Vereinbarkeit von Familie und Beruf)
- o Senkung des Krankenstandes
- o Höhere Zufriedenheit der Patienten/Bewohner/Angehörigen
- o Steigerung der Effektivität und Effizienz
- o Bessere Arbeitsbedingungen: Menschen möchten selbstbestimmt arbeiten
- o Schnelle Umsetzung von Veränderungen
- o Geringere Fehlerquote/offener Umgang mit Fehlern
- o Veränderung der bisherigen Arbeitswelt/Anforderungen an Arbeitgeber
- o Entlastung und Stärkung der Führungskräfte

Die Umsetzung des SoT in der ambulanten und der stationären Pflege erfolgt mit unterschiedlichen Rahmenbedingungen, anderen Aufgaben, aber auch anderen Chancen und Herausforderungen.

Worum geht es bei SoT?

Im Kern geht es um den Abbau von Hierarchie und um mehr Verantwortung der Pflegekräfte für die eigenen Arbeitsbereiche. Dies stellt einen Paradigmenwechsel in der Pflege dar. Eine Umstellung auf diese Arbeitsweise ermöglicht den flexiblen Umgang mit zeitlichen, materiellen und personellen Ressourcen. Dieser Paradigmenwechsel führt zur unweigerlichen Aufwertung des Pflegeberufes und steigert außerdem insgesamt das Selbstvertrauen der Pflegekräfte.

Umgang mit großen Herausforderungen positiv beeinflusst. Weitere Faktoren sind die individuellen inneren und äußeren Widerstandsressourcen.

Pflegekräfte gezielt stärken

Die Steigerung des Kohärenzsinn setzt sich aus drei Teilbereichen zusammen:

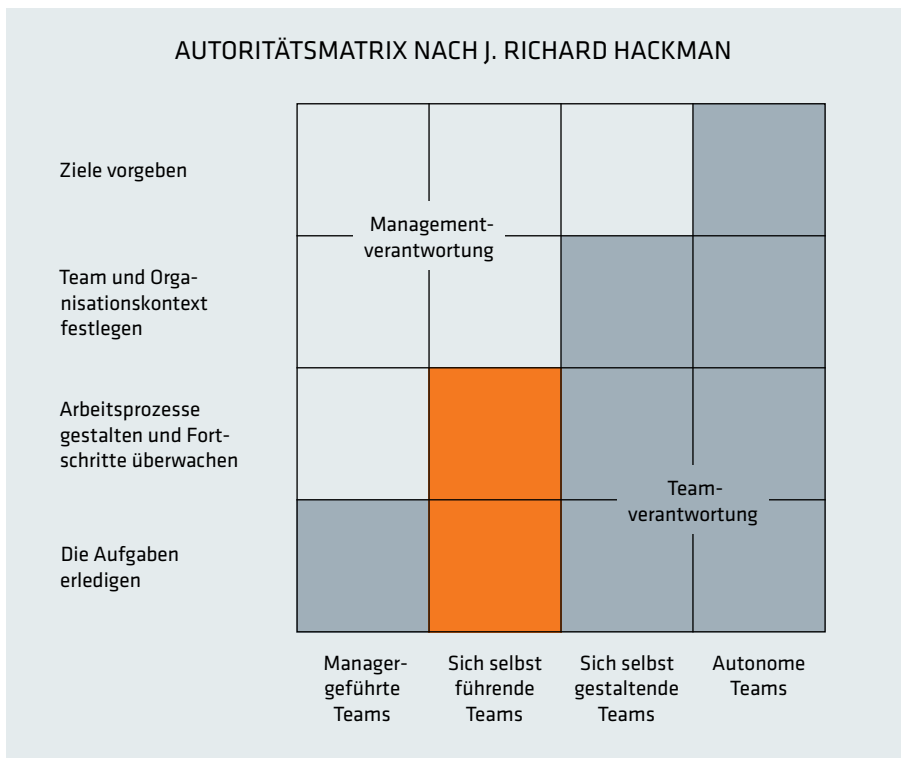
- o Verstehbarkeit der eigenen Person und der Umwelt (comprehensibility) = Diese Handlung ist jetzt wichtig/nicht so wichtig, weil...?
- o Gefühl der Bedeutsamkeit und Sinnhaftigkeit (meaningfulness) = Ich

Die Aufgaben der WBL werden im Team aufgeteilt, außerdem wird die PDL in ihrer Rolle gestärkt

Den Pflegekräften werden zusätzliche administrative Aufgaben anvertraut. Die damit verbundene Übernahme von Verantwortung führt unter Berücksichtigung einiger Bedingungen zur Stärkung des Kohärenzgefühl. Die Stärkung des Kohärenzgefühls ist ein Faktor des Modells der Salutogenese (Was erhält den Menschen gesund?). Durch die Stärkung des Kohärenzsinn werden nach wissenschaftlichen Erkenntnissen (Begründer war Aaron Antonovsky) die seelische Gesundheit gestärkt und der

werde gebraucht. Ich trage die Verantwortung. Mir wird Vertrauen entgegengebracht. Meine Leistung wird geschätzt.

- o Handhabbarkeit und Bewältigbarkeit (manageability) = Ich bin an der Entwicklung von Prozessen, der Reflexion bestehender Vorgaben und neuen Regeln und deren Gestaltung aktiv beteiligt. Ich kann diese Aufgaben selbstbestimmt erledigen und mir eigenverantwortlich Hilfe holen, wenn ich sie benötige.



Quelle: vgl. Kaltenecker, 2017, S. 30

Ein Teil der Managementverantwortung wird an das Team abgegeben. Mit diesem Modell der Verantwortungsübertragung befasst sich die Fachwelt schon seit vielen Jahren.

Das bedeutet in der Regel, dass der Krankenstand sinkt und die bestehenden Regelungen in den Teams auf ein sinnvolles Maß reduziert wird.

SoT in der Pflege bedeutet: Motivation durch mehr Verantwortung und Mitsprache. Der Sinn einer Arbeit mit Menschen ist hier schon inkludiert. Daher ist die Einführung dieses Modells in der Pflege wirkungsvoller, lebensfreundlicher und energetischer als alle anderen bisherigen Modelle.

SoT in der stationären Pflege

In der stationären Pflege wird anders als im Modell Buurtzorg mit dem vorhandenen Personal geplant. Diese große Umstellung gelingt nur, wenn das Management sich der großen Anstrengung bewusst ist und bereit ist, die anfängliche Ablehnung von Veränderungen aktiv als Synergie zu nutzen.

Dieser Paradigmenwechsel erfordert gerade auch vom Management ein hohes Maß an Reflexionsfähigkeit, Belastbarkeit, Klarheit, Ehrlichkeit und Standhaftigkeit. Die Mitarbeitenden lassen sich in der Regel schnell darauf ein,

wenn ihnen ihr persönlicher Mehrwert vermittelt werden kann und sie die Unterstützung des Managements tatsächlich spüren. SoT in der Pflege arbeiten lösungsorientiert nach den folgenden Grundsätzen:

- o „Wenn etwas funktioniert – mach mehr davon!“
- o „Wenn etwas nicht funktioniert, wiederhole es nicht! Mach etwas anderes!“
- o „Repariere nicht, was nicht kaputt ist.“

Mit der Abgabe eines Teils der Managementverantwortung hin zu mehr Teamverantwortung befasst sich die Fachwelt schon seit vielen Jahren. Auf der Autoritätsmatrix nach J. Richard Hackman (siehe Abbildung oben) ist es vom traditionellen Ansatz der „Managergeführten Teams“ nur ein kleiner Schritt zu den sich „Selbstführenden Teams“. Mit der bewussten Aufgabe des damit verbundenen Einflusses hin zu selbst gestalteten Arbeitsprozessen und der Überprüfung dieser Fortschritte werden besonders an das Management große Anforderungen gestellt.

Die Umsetzungskontrolle erfolgt auf unterschiedlichen Wegen. Zum einen sind die Teammitglieder selbst dabei und können Kolleginnen und Kollegen direkt auf nicht erledigte Aufgaben hinweisen. Dies erfolgt teamintern und war früher Aufgabe der Wohnbereichsleitung (WBL). Durch den kurzen Weg zum Feedback verstreicht oft weniger Zeit. Falls eine Aufgabe nicht erledigt werden konnte, werden die Gründe der nachfolgenden Schicht genannt und eine andere Lösung gefunden. Ein weiterer Schritt sind die kollegialen Feedbacks in den regelmäßig stattfindenden Teamsitzungen. Hier werden alle Herausforderungen und offenen Aufgaben angesprochen und gemeinsam Lösungen gesammelt. Die fachliche Qualitätssicherung der Pflegefachkräfte (z. B. in Form von Pflegevisiten) werden weiterhin von der PDL übernommen. Die Pflegevisiten der ungelerten Pflegekräfte werden als Aufgabe im Team regelmäßig durchgeführt und individuell besprochen. Auch hier unterstützt in fachlichen Fragen die PDL. In der stationären Pflege bedeutet dies die Einsparung der WBLs zu Gunsten der Pflege. Administrative Aufgaben werden schrittweise von den einzelnen Teammitgliedern übernommen. Hier liegt der Fokus auf der PDL, die im Zuge der Veränderungen unbedingt gestärkt werden muss.

Aufgaben des Managements

Um das SoT erfolgreich umzusetzen, muss das Management bereit sein, bisherige Aufgaben und Verantwortlichkeiten schrittweise abzugeben. Der Führungsstil verändert sich vom „Hirten“ zum „Imker“ (Buchempfehlung „Der Bienehirte“ von Rini van Solingen). Das ist eine große Umstellung, bei der das Management im Veränderungsprozess ebenfalls regelmäßig unterstützt werden muss, durch externes Coaching. Konkret bedeutet dies, dass nicht mehr das Management alle Lösungen erarbeitet, sondern die Rahmenbedingungen bietet, um Lösungen in den einzelnen Teams zu erarbeiten. Die PDL entwickelt sich also zum Prozessbegleiter und Moderator. Nicht nur pflegerische

Herausforderungen werden z.B. in regelmäßigen Kollegialen Beratungen gelöst, sondern auch alle sinnvollen Anpassungen von Prozessen, Abläufe und Regeln. Alle Themen werden offen im Team besprochen und die PDL greift nur ein, wenn damit gesetzliche oder betriebliche Vorgaben gefährdet werden.

Die Aufgaben der WBLs werden im Team aufgeteilt. Die PDL unterstützt die einzelnen Teams mit fachlichem Input (z.B. zur Dienstplangestaltung, beim Kontakt mit externen Dienstleistern, bei der Überprüfung der Expertenstandards) und führt z.B. regelmäßige Pflegevisiten bei allen Pflegefachkräften durch. Außerdem unterstützt die PDL jedes Team bei der Umsetzung gesetzlicher Vorgaben (z.B. Vorgaben bezüglich Covid-19). Die PDL wird direkter Ansprechpartner für alle pflegfachlichen

und arbeitsrechtlichen Fragen, sowie für Bewohner und Angehörige mit speziellen Anliegen. Die Zunahme der Aufgaben und Verantwortung einer PDL sollte man in größeren Einrichtungen mit einer stellvertretenden PDL auffangen

Ein möglicherweise schon lange bestehender Personalmangel darf nicht auf dem Rücken der Teammitglieder ausgesessen werden. Denn dann droht unweigerlich eine Überforderung, die zur Demotivation und damit langfristig zu Ablehnung der zusätzlichen Aufgaben führt. Notfalls muss in Absprache mit dem Team eine Konsequenz erfolgen, um nicht die Motivation des gesamten Teams zu gefährden oder gar zu zerstören.

Einige ambitionierte Fachkräfte haben die Sorge, dass bei diesem neuen Modell „Selbstorganisierte Teams“ in der stationären Pflege die WBL nicht mehr benötigt wird und schrecken daher vor diesem Schritt zurück. In der Regel gibt es zu wenig WBLs in den Einrichtungen, die wirklich in dieser Aufgabe aufgehen und nicht über eine Überforderung klagen. Das ist auch verständlich, da die Aufgaben für WBLs in den vergangenen Jahren noch vielfältiger geworden sind oder/und eine Abgrenzung zu pflegerischen Tätigkeiten oft schwer fällt.

Die WBLs sind in der Regel qualifizierten Fachkräfte und könnten im Rahmen der Umstrukturierung neue, andere Aufgaben übernehmen. Meist werden in Einrichtungen dringend Experten zu den unterschiedlichsten Themen benötigt (z.B. Ansprechpartner für Dokumentation, Pflegestufenmanagement und Aufnahmemanagement, Ausbildungskoordination, Hygienefachkraft, Wundmanagement, Palliative Care usw.). Mit diesen Experten könnten sich Einrichtungen auch untereinander unterstützen und so eine Zusammenarbeit auf verschiedenen Ebenen ermöglichen. Diese Entscheidung für motivierte Fachkräfte bedeutet für jede Einrichtung einen fachlichen Mehrwert, spürbare Entlastung der Pflegedienstleistung und authentische Mitarbeiterwertschätzung sowie langfristige Mitarbeiterbindung.

Der Pflegeberuf wird aufgewertet

Mit der Umsetzung dieses Modells wird der Pflegeberuf wieder attraktiver für junge Menschen, die sich aktiv engagieren und daran wachsen möchten.

Mit SoT kann ein wichtiger Schritt hin zur Fachkräftesicherung unternommen werden. Dies gilt für einzelne Einrichtung, aber auch für das ganze Gesundheitssystem. Pflege wird damit als Beruf/Berufung aufgewertet. Die Einführung von SoT in der stationären Pflege bedeutet zunächst ein Mehraufwand für verschiedene Ressourcen. Die externe Begleitung von Management und der Teams ist daher sehr wichtig. Um die Veränderungen erfolgreich zu gestalten, ist eine enge Zusammenarbeit zwischen Coach und Management von großer Bedeutung.

Mit der Umsetzung von SoT in der stationären Pflege steigt die Attraktivität des Arbeitgebers/der Einrichtung. Die Senkung des Krankenstandes erfolgt auch langfristig.

Anja Palesch, Diplom-Pflegewissenschaftlerin (FH), systemische Beraterin/Supervisorin.
www.anja-palesch.de

