

HEIME

Serie zu Selbstorganisierten Teams (SoT) in der Langzeitpflege / Teil III: Rollen und Aufgaben der Akteure beim SoT in der stationären Pflege

Das Team im Veränderungsprozess optimal begleiten

Mehr selbstbestimmtes Arbeiten kann auch für mehr Zufriedenheit im Job sorgen – also auch in der Pflege. Im dritten Teil unserer Serie erfahren Sie, welche Aufgaben dem Einzelnen in Selbstorganisierten Teams zukommt.



Selbstbestimmtes Arbeiten ist ein Prozess, den Teams lernen müssen. Jedem einzelnen Mitglied kommen dabei Aufgaben zu.

Foto: Adobe Stock/ howtagoto

Von Anja Palesch

Selbstorganisierte Teams in der stationären Pflege ermöglichen es, die Mitarbeiter anders als bisher mit einzubinden, mehr Verantwortung für die Prozesse und Ergebnisse zu übernehmen und die Arbeitszeiten familienfreundlicher zu gestalten. Die Aufgaben der Wohnbereichsleitung werden dabei auf die einzelnen Teammitglieder verteilt. Diese (teilweise neuen) Aufgaben und Regeln werden mit jedem Team einzeln erarbeitet, um tatsächlich auch die Teamwirklichkeit abzubilden und alle Mitglieder des Teams miteinzubeziehen. Erarbeitete Regeln und Aufgaben können z.B. so beschrieben sein:

- Die Mitarbeiter arbeiten eigenverantwortlich und erstellen selbst den Dienstplan/Urlaubsplan.
- Die Mitarbeiter erarbeiten alle notwendigen Aufgaben und übernehmen die Verantwortung für deren Übernahme in dem zur Verfügung gestellten Rahmen.
- Die Mitarbeiter besprechen alle Aufgaben, Regeln und Abläufen auf den Wohnbereichen. Dabei wird Sinnvolles weiterentwickelt und angepasst.

- Die Mitarbeiter tragen die Themen der Teamsitzung zusammen und führen die Teamsitzung nach einem festgelegten Schema eigenverantwortlich durch.
- Protokolle werden eigenverantwortlich geschrieben und an das Management weitergegeben.
- Die Mitarbeiter entwickeln selbst Lösungsideen und erhalten bei Bedarf gezielte Unterstützung durch das Management und einen externen Coach.
- Bei Widerständen in den Teams und Problemen bei der Umsetzung holen sich die Mitarbeiter gezielt und rechtzeitig die notwendige Unterstützung.
- An den regelmäßigen Feedback-Gesprächen beteiligen sich alle Teammitglieder aktiv.

Rolle/ 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 Bienenhirte“ von Rini van Solingen). Das ist eine große Umstellung, bei der das Management im

Veränderungsprozess ebenfalls regelmäßig durch externes Coaching unterstützt werden muss. Konkret bedeutet dies z.B., dass nicht mehr das Management viele Lösungen erarbeitet, sondern den Teams „nur“ die Rahmenbedingungen bietet. Die Pflegedienstleitung entwickelt sich also zum Prozessbegleiter und Moderator. Nicht nur viele pflegerische Herausforderungen werden z.B. in regelmäßigen kollegialen Beratungen gelöst, sondern auch alle sinnvollen Anpassungen von Prozessen, Abläufen und Regeln. Alle Themen werden offen im Team besprochen und die Pflegedienstleitung unterstützt, wenn wichtige Aspekte (z.B. rechtliche Vorgaben bei der Dienstplangestaltung) fehlen oder nicht berücksichtigt wurden.

Rolle der Pflegedienstleitung

Die Pflegedienstleitung 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 Pflegedienstleitung jedes Team bei der Umsetzung gesetzlicher Vorgaben (z.B. Vorgaben be-

züglich Covid-19). Die Pflegedienstleitung bleibt direkter Ansprechpartner für alle pflegefachlichen und arbeitsrechtlichen Fragen sowie für Bewohner und Angehörigen mit speziellen Anliegen.

Die Zunahme der Aufgaben und Verantwortung einer Pflegedienstleitung sollte in größeren Einrichtungen mit einer stellvertretenden Pflegedienstleitung aufgefangen werden. Außerdem bleiben die Einrichtungsbelegung und auch das Personalmanagement (Einstellen und Versetzen, Freigabe der Dienstpläne und Urlaubspläne) weiter in den Händen der Pflegedienstleitung beziehungsweise der Einrichtungsleitung.

Insgesamt fällt der Pflegedienstleitung (und gegebenenfalls deren Stellvertretung) eine Schlüsselrolle bei der Einführung und erfolgreichen Umsetzung von Selbstorganisierten Teams zu. Langfristig (vom Management) nicht bereitgestellte Informationen führen dazu, dass die Mitarbeiter die Motivation verlieren. Das Management muss bereit und in der Lage sein, allen Mitarbeitern auf Augenhöhe zu begegnen. Die Aufgaben des Managements wandeln sich im Verlauf des Umsetzungsprozesses. Wichtig ist, dass die einzelnen administrativen Aufgaben schrittweise von den Teams in der Pflege übernommen werden. Das Management muss alle notwendigen Informationen nachvollziehbar, umfangreich und zeitnah zur Verfügung stellen.

Dies bedeutet z.B., dass die Teammitglieder, die den Dienstplan schreiben sollen, auch zu rechtlichen und technischen Aspekten geschult werden. Es bedeutet auch, dass die technischen Voraussetzungen geschaffen werden. Ein möglicherweise schon

Das Management muss bereit [...] sein, allen Mitarbeitern auf Augenhöhe zu begegnen.

lange bestehender Personalmanagement 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.

Rolle des Coachs

Die Aufgaben des Coachs orientieren sich dabei an den Bedarfen und den Ressourcen der Einrichtung beziehungsweise des Managements

SERIE

Teil I: Warum die Einführung von SoT in der stationären Pflege zeitgemäß ist

Teil II: Vorbereitungen zur Einführung des SoT in der stationären Pflege

Teil III: Rollen und Aufgaben der Akteure beim SoT in der stationären Pflege

Teil IV: Schritte zur erfolgreichen Umsetzung des SoT in der stationären Pflege

Teil V: Herausforderungen bei der Umsetzung von SoT in der stationären Pflege

und passen sich mit dem Fortschreiten der Umstrukturierung an. Dabei kann ein Coach beim Erstellen des Konzeptes und des Projektplanes unterstützen. Je früher im Projektverlauf die Zusammenarbeit zwischen Management und Coach beginnt, desto besser lernen sich alle kennen. Der Coach kann schon im Vorfeld des Startes auf viele Stolpersteine aufmerksam machen und dabei die „verdeckten Themen“ der Einrichtung kennenlernen. Wenn dann die ersten offenen und verdeckten Widerstände auftauchen, ist eine gute Grundlage geschaffen.

Fazit

Jede Einrichtung, jedes Management und jedes Team sind unterschiedlich. Manche Teams schaffen sehr schnell den Absprung in die neue Freiheit und benötigen wenig Unterstützung, andere benötigen mehr Zeit und Geduld. Die Um-

setzung kann erfolgreich gelingen, wenn die Teams genügend Unterstützung erleben und beim Veränderungsprozess ernstgenommen und gut begleitet werden.

■ Die Autorin berät mit ihrem Unternehmen „Anja Palesch – Fachkräftesicherung im Gesundheitswesen“ Kunden aus dem Bereich Pflege- und Gesundheitswesen. Mehr Informationen finden Sie unter: anja-palesch.de