

HEIME

Serie zu Selbstorganisierten Teams (SoT) in der Langzeitpflege/Teil IV: Schritte zur erfolgreichen Umsetzung des SoT in der stationären Pflege

Das Management muss geschult und begeistert werden

Das Arbeiten in agilen Teams in der stationären Altenpflege kann die Zufriedenheit der Mitarbeitenden erhöhen. Die Umsetzung muss jedoch mit Bedacht und nach Plan erfolgen.

Von Anja Palesch

In vielen kleinen stationären Pflegeeinrichtungen gibt es bereits ein Selbstorganisiertes Team (SoT). Viele Nachtwachen-Teams erstellen bereits selbst den Dienstplan/Urlaubsplan, regeln eigenständig die Vertretung bei Urlaub und Krankheit und erfüllen eigenverantwortlich Aufgaben. Oft ist als direkter Vorgesetzter die Pflegedienstleitung im Organigramm aufgeführt. Teamsitzungen werden eigenverantwortlich durchgeführt. Die Pflegedienstleitung wird nur bei Konflikten involviert, die das Team nicht selbst lösen kann. Stellenausschreibungen und Personalentscheidungen bleiben Aufgabe der Pflegedienstleitung.

Individuelles Konzept

Da jede Einrichtung, jedes Management und alle Teams unterschiedlich sind, gibt es auch kein einheitliches

Vorgehen. Grundlage ist immer ein individuelles Konzept, das sich an den Bedingungen, den Wünschen und Möglichkeiten der einzelnen Einrichtungen orientieren muss. Die Schlüsselposition der Pflegedienstleitung und deren Stellvertretung ist in dem vorhergehenden Artikel beleuchtet worden. Nach der Erstellung des Konzeptes wird ein Projektplan entwickelt. Darin wird auch konkret dargestellt, welcher zeitliche Rahmen geplant wird. Projektverantwortliche werden benannt. Die Projektverantwortung kann nie beim externen Coach liegen, sondern immer beim Management. Die Erfahrungen mit agilen Teams zeigen, dass die erfolgreiche Umsetzung sehr selten an den Mitarbeitern, sondern in der Regel am Management scheitert. Daher muss vor der erfolgreichen Einführung von Selbstorganisierten Teams immer erst das Management geschult und von der Idee begeistert sein. Das ist der wichtigste Schritt.

Und die Wohnbereichsleitungen?

Vor der Einführung ist es wichtig, die weiteren Führungskräfte über die geplanten Veränderungen zu informieren. Die Wohnbereichsleitungen stellen eine wertvolle Ressource in jeder Einrichtung dar. Einige Entscheider haben die Sorge, dass mit der Einführung von Selbstorganisierten Teams in der stationären Pflege die Wohnbereichsleitungen nicht mehr benötigt werden und schrecken daher vor diesem Schritt zurück. Allerdings gibt es meist zu wenig Wohnbereichsleitungen in den Einrichtungen, die wirklich in dieser Aufgabe aufgehen, erfolgreich führen und nicht über eine Überforderung klagen. Das ist auch verständlich, da die Aufgaben für

Wohnbereichsleitungen in den vergangenen Jahren noch vielfältiger geworden sind und eine Abgrenzung zu pflegerischen Tätigkeiten oft nicht leicht ist.

Synergien nutzen

Die Wohnbereichsleitungen sind in der Regel qualifizierte 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 verschiedene Einrichtungen untereinander unterstützen und so eine ganz neue Art der Zusammenarbeit ermöglichen. Die Entscheidung für motivierte Fachkräfte bedeutet für jede Einrichtung einen fachlichen Mehrwert, spürbare Entlastung der Pflegedienstleitung, authentische Mitarbeiterwertschätzung sowie langfristige Mitarbeiterbindung.

Projektgruppe bilden

Je nach Größe der Einrichtung sollte eine Projektgruppe gebildet werden, welche die Entwicklung in der gesamten Einrichtung unterstützt und voranbringt. Diese Projektgruppe sollte nicht nur auf die Managementebene beschränkt sein. Der Paradigmenwechsel beeinflusst die gesamte Einrichtung, auch wenn diese Veränderungen „nur“ im Pflegebereich geplant sind. Daher ist es sinnvoll, Vertreter aus allen Bereichen der Einrichtung in der Projektgruppe zusammenarbeiten zu lassen.

Kanban nutzen

Um die erfolgreiche Einführung zu unterstützen, ist die Nutzung eines



Damit agile Teams nicht scheitern, muss das Management klar hinter dem Vorhaben stehen, so Expertin Anja Palesch.

Foto: lichtbildatelier-m.de

Kanban-Boards hilfreich. Kanban ist japanisch und bedeutet Signalkarte. In vielen Einrichtungen wird ohnehin schon so gearbeitet, da hier alle offenen Arbeiten schnell und einfach erfasst und die Fortschritte visualisiert werden können. So ist zu jedem Zeitpunkt der schnelle Überblick möglich. Eine vollständige und übersichtliche Übergabe der einzelnen Dienste wird sinnvoll unterstützt. Beim Anbringen des Kanban-Boards ist der Datenschutz zu beachten.

Stand-up-Meetings

Die Einführung regelmäßiger Stand-up-Meetings ist ebenfalls ein Kennzeichen der agilen Teams. Bei jedem Schichtwechsel finden die Übergaben in der stationären Pflege bereits dreimal täglich statt. Diese Übergaben und auch Kurzbesprechungen können am Stehtisch erfolgen. Es wäre gut, wenn dabei auch das Kanban-Board in Sichtweite ist. So können alle erledigten Aufgaben abgenommen und noch offene Aufgaben an die nächste Schicht weitergegeben werden.

Eigene Ziele erarbeiten

Jeder Wohnbereich arbeitet für sich allein an der Umsetzung und beginnt

mit den eigenen Zielen. Was möchte das Team mit der erfolgreichen Umsetzung des SoT erreichen? Folgende Ziele wurden z. B. von einem Team formuliert:

- deutlich niedrigerer Krankenstand
- besseres, ruhigeres „miteinander Arbeiten“
- die Bewohner sind optimal versorgt und zufrieden (auch die Angehörigen)
- spürbar entspannte, entlastete Arbeitssituation
- hohes Verantwortungsbewusstsein aller Mitarbeiter auf dem Wohnbereich
- wachsendes Vertrauen in unsere Fachlichkeit, bezogen auf alle Mitarbeiter auf dem Wohnbereich
- wir stehen füreinander ein (z. B. mehr Gerechtigkeit beim Einspringen/Auffangen von Engpässen)

Diese Ziele werden dann mit dem gesamten Team konkretisiert und „smart“ formuliert.

Teamsitzungen durchführen

Teamsitzungen werden in den Teams selbstständig vorbereitet, durchgeführt, protokolliert und nachgearbeitet. Das Team formuliert eigenständig Fragen und Anliegen an das Management, die es selbst nicht lösen kann. Dabei unterstützt der externe Coach und bestärkt gleichzeitig die Mitglieder der einzelnen Teams, Herausforderungen als Lernprozesse anzunehmen.

■ 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

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