

HEIME

Serie zu Selbstorganisierten Teams (SoT) in der Langzeitpflege/Teil V: Herausforderungen bei der Umsetzung von SoT in der stationären Pflege

Den nachhaltigen Kulturwandel einleiten und etablieren

Mitarbeitende müssen befähigt werden, erfolgreich in Selbstorganisierten Teams zu arbeiten. Wie das gelingen kann, erfahren Sie im fünften und letzten Teil der Serie.



Die Einführung von SoT braucht Zeit, um sich nachhaltig erfolgreich zu etablieren. Außerdem müssen Führungskräfte zu 100 Prozent hinter dem Wandel stehen und Mitarbeitende befähigen, ihre Rolle zu finden und auszufüllen. Foto: Adobe Stock/icedmocha

Von Anja Palesch

Bei der Umsetzung von Selbstorganisierten Teams wird ein Kulturwechsel in Gang gesetzt, der nicht mehr einfach zurückzunehmen ist. Um in Veränderungsprozessen erfolgreich zu begleiten, ist eine vertrauensvolle Zusammenarbeit zwischen Pflegekräften und Management notwendig. Außerdem ist es leichter, die Betroffenen mitzunehmen, wenn diese ein starkes Selbstvertrauen und hohes Selbstorganisationsvermögen besitzen.

Selbstbewusste Mitarbeiter

Manchen Pflegefachkräften und Pflegehilfskräften fehlt Selbstvertrauen und Organisationsvermögen. Die Gründe dafür sind vielfältig. Selbstorganisierte Teams in der Pflege können nur erfolgreich sein, wenn die Selbst-

organisation und das Vertrauen eine Zusammenarbeit im Team auf Augenhöhe ermöglichen. Damit die Teams eigene Lösungen entwickeln können, müssen das Organisationsvermögen und das Selbstvertrauen von vielen Teammitgliedern gestärkt werden. Eine gute Selbstorganisation und das Führen mit Vertrauen kann nicht mit einmaligen Fortbildungen, Gehaltserhöhungen, Gutscheinen für Massagen oder Ähnlichem bewirkt werden. Dazu sind andere Wege notwendig. Die erfolgreiche Umsetzung von Selbstorganisierten Teams in der Pflege ist ein stetiger Veränderungs- und Lernprozess.

Stetiger Lernprozess

Dieser Prozess beginnt immer beim Management. Die Einrichtungsleitung und die Pflegedienstleitung

müssen erkennen, welchen Mehrwert die Arbeit mit Selbstorganisierten Teams für sie persönlich und auch für das Unternehmen hat. Sie müssen bereit sein, sich für dieses Thema zu öffnen, sich mit dem Kulturwandel auseinandersetzen und eigene Ziele entwickeln. Dabei ist ein externes Coaching unabdingbar. Die Führungsrolle, die vielleicht schon viele Jahre verinnerlicht wurde, wird sich enorm verändern. Die bisher in Ausbildungen vermittelten Aufgaben und Rollen, z. B. für Pflegedienstleitungen, werden nun infrage gestellt. Die Führungskraft, die endlich den Weg aus der Pflege am Bett geschafft hat oder vielleicht viel Zeit und Geld in diese Ausbildung investiert hat, wird Selbstorganisierte Teams vermutlich zunächst ablehnen. Das ist die größte Herausforderung.

Kulturwandel einleiten

Die Vorteile dieses Kulturwandels im Führungsverhalten sind jedoch so enorm, dass sich der Aufwand für jede Einrichtung langfristig lohnt. Sichtbar wird der Kulturwandel z. B. in der externen und internen Kommunikation. Ein Unternehmen, das in den Stellenausschreibungen mit diesem Kulturwandel wirbt und aktiv Führungskräfte einstellt, die Selbstorganisierte Teams unterstützen, ist wirklich zu einem Wandel bereit. Damit hebt sich das Unternehmen von allen anderen ab. Wenn das Management auf regelmäßige Teamsit-

zungen und transparente Prozesse Wert legt, ist eine gute Grundlage geschaffen. Den Pflegekräften sollte es innerhalb ihres Teams ermöglicht werden, eigene Lösungen zu entwickeln. Manchmal ist dieser Weg kurvenreich und beschwerlich. Der Kulturwandel wird sichtbar und leichter, wenn das Management dafür genügend Geduld und Vertrauen hat.

Management hat Vorbildfunktion

Die Motivation der Mitarbeiter entsteht durch die Veränderungen beim Management. Das beginnt mit der regelmäßigen Information aller Mitarbeitenden zum Kulturwandel, über veränderte Stellenausschreibungen und regelmäßiges Coaching der Teams. Unterstützt wird der Wandel durch die Schulung und Ausbildung von Mitarbeitenden im Unternehmen. So wird langfristig wertvolles Wissen im Unternehmen erworben, gebündelt und mithilfe des externen Coachings ergänzt, um die einzelnen Teams und neu gewonnene Mitarbeitende zu coachen.

Agile Teams bilden

Die Einführung von SoT beginnt immer mit einem Team. Dieses Pilotteam unterstützt den gesamten Prozess mit Berichten und individuellen Erfahrungen. Dabei ist es wichtig, dass die gewonnenen Erkenntnisse allen Mitarbeitenden in der Einrichtung zur Verfügung gestellt werden.

Alle Mitarbeitenden werden in diesem Veränderungsprozess miteingenommen. Es geht im ersten Schritt darum, eine gemeinsame „Sprache“ zu sprechen. Dabei wird individuell auf jedes einzelne Team geschaut. Es gibt in jedem Unternehmen Menschen, die Veränderungen gern aus dem Wege gehen. Diese Herausforderung haben die Teams und das Management mithilfe des externen Coachings ebenfalls zu bewältigen.

Motivationstief

Die erfolgreiche Einführung von SoT benötigt mindestens zwei Jahre. Jeder, der Projekterfahrung hat, kennt dieses Motivationstief, das sich bei diesem Projektzeitraum gern mal einstellt. Dieses Motivationstief kann z. B.

überwunden werden, wenn das Management eine hohe Identifikation mit dem Wandel vermittelt. Dieses Tief kann entstehen, wenn z. B. eine Führungskraft das Unternehmen verlässt. Wenn das Management bereit ist, die Erfahrungen des Pilotteams, des Transitionsteams und der agilen internen Trainer zu nutzen, kann das Motivationstief in der Regel schnell überwunden werden.

Vertrag schließen

Ein Vertrag hat folgende Vorteile:

- die Einrichtung kann die Kosten kalkulieren
- der externe Coach/das Unternehmen ist für den gesamten Projektzeitraum an seine Leistungen gebunden
- es gibt verbindliche Absprachen, ein Konzept und einen Projektplan
- das Projekt kann nicht ohne Übergangsfrist beendet werden, wenn z. B. das Management wechselt

Fazit

Die Vorteile von Selbstorganisierten Teams in der Pflege sind enorm und bekommen durch die Erfahrungen mit Covid-19 noch eine größere Relevanz. Schon zu Beginn des Kulturwandels wird sich die interne Kommunikation und auch die Zusammenarbeit innerhalb der Teams (auch teamübergreifend) deutlich verbessern. Die Führungskräfte werden nach den ersten großen Anstrengungen zu Beginn des Kulturwandels eine schrittweise Entlastung spüren. Die Mitarbeitermotivation steigt schon in der ersten Phase. Der Krankenstand sinkt. Prozesse werden vereinfacht, die Fachlichkeit gestärkt. Die Pflegequalität steigt. Durch diese Veränderungen wird es viel leichter sein, langfristig Mitarbeitende zu finden und zu binden.

- 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