

HEIME

Serie zu Selbstorganisierten Teams (SoT) in der Langzeitpflege / Teil I: Warum die Einführung von SoT in der stationären Pflege zeitgemäß ist

Was agile Teams brauchen, um erfolgreich zu sein

Der Pflegeberuf muss attraktiver werden. Einen Teil dazu beitragen könnten Selbstorganisierte Teams – auch in der Langzeitpflege. Diese agilen Einheiten sind das Thema unserer fünfteiligen Serie.

Von Anja Palesch

Der zunehmende Fachkräftemangel und die ständig notwendigen Veränderungen stellen viele stationäre Pflegeeinrichtungen vor große Herausforderungen. Zahlreiche Unternehmen in der freien Wirtschaft setzen inzwischen auf die Arbeit in agilen Teams. Dies bedeutet eine moderne Führung, abgeflachte Hierarchien und vor allem eine enorme Steigerung der Flexibilität im Umgang mit immer neuen Anforderungen.

Viele Voraussetzungen für die erfolgreiche Umsetzung von agilen Teams sind in der stationären Pflege bereits vorhanden. Oft gibt es bereits ein Team, das selbstorganisiert arbeitet. Zum Beispiel das Team der Nachtwachen. Außerdem finden mehrmals täglich kurze Meetings statt. Die Übergaben für den Früh-, Spät- und Nachtdienst können Stand-up-Meetings werden. Auch die Nutzung eines Kanban-Boards (Tafel zur Darstellung von Arbeitsprozessen – Anmerkung der Redaktion) ist etwas, was in vielen stationären Einrichtungen in ähnlicher Form bereits genutzt wird.

Vorreiter Niederlande mit Buurtzorg

In den Niederlanden wird das Modell Buurtzorg sehr erfolgreich umgesetzt. Dies unterstützt auch in Deutschland völlig neue Wege. Ansätze der agilen Teams und Buurtzorg finden sich bei der Umsetzung von Selbstorganisierten Teams (SoT) in der stationären Pflege wieder.

Die Einführung von Selbstorganisierten Teams in der stationären Pflege muss allerdings unter anderen Aspekten erfolgen als im Modell Buurtzorg. In der stationären Pflege muss in der Regel mit dem vorhandenen Personal gearbeitet werden.

Warum ist SoT sinnvoll?

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

- Um dem Fachkräftemangel entgegenwirken

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

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

Worum geht es?

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 Um-



Bei Selbstorganisierten Teams geht es um den Abbau von Hierarchie und um mehr Verantwortung der Pflegekräfte für die eigenen Arbeitsbereiche.

Foto: Adobe Stock/Blue Planet Studio

gang mit zeitlichen, materiellen und personellen Ressourcen. Dieser Paradigmenwechsel führt zur unweigerlichen Aufwertung des Pflegeberufes und steigert insgesamt das Selbstvertrauen der Pflegekräfte.

Den Pflegekräften werden zusätzliche administrative Aufgaben anvertraut. Die damit verbundene Übernahme von Verantwortung führt unter Berücksichtigung weiterer Bedingungen zur Stärkung des Kohärenzgefühls. Die Stärkung des Kohärenzgefühls ist ein Teil des Modells der Salutogenese (Was erhält den Menschen gesund?). Durch die Stärkung des Kohärenzsinnens werden nach wissenschaftlichen Erkenntnissen (Begründer war Aaron Antonovsky) die seelische Gesundheit gestärkt und der Umgang mit großen Herausforderungen positiv beeinflusst. Weitere Faktoren sind die individuellen inneren und äußeren Widerstandsressourcen.

Pflegekräfte gezielt stärken

Die Steigerung des Kohärenzsinnens setzt sich aus drei Teilbereichen zusammen:

1. Verstehbarkeit der eigenen Person und der Umwelt (comprehensibility): Diese Handlung ist jetzt wichtig/nicht so wichtig, weil ...?
2. Gefühl der Bedeutsamkeit und Sinnhaftigkeit (meaningfulness):

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

3. 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.

Als Ergebnisse der Umsetzung dieser Teilbereiche sind eine langfristige Senkung des Krankenstands und die sinnvolle Reduzierung bestehender Regeln und Vorgaben möglich. Selbstorganisierte Teams in der Pflege ermöglichen Motivation durch mehr Verantwortung und Mitsprache. Der Sinn einer Arbeit – z. B. Arbeit mit Menschen – ist inkludiert. Daher ist die Einführung des Modells „Selbstorganisierte Teams“ in der Pflege wirkungsvoller, lebensfreundlicher und energetischer als alle anderen bisherigen Modelle.

Wann scheitern Selbstorganisierte Teams?

Nicht nur in der Pflege, sondern generell scheitert die erfolgreiche Umsetzung von Selbstorganisierten Teams am Management. Das Management

muss in der Lage und willens sein, auch langfristig die Verantwortung vertrauensvoll in die Hände der einzelnen Teams zu legen. Dabei entstehen neue Aufgaben für das Management. Das Management muss die neue Rolle finden und ausfüllen wollen. Dazu gehört das Schaffen der notwendigen Rahmenbedingungen und die konsequente Weitergabe von notwendigem Wissen, z. B. zur Gestaltung des Dienstplanes. Dazu gehört die geduldige Unterstützung der Teams bei der Übernahme neuer Aufgaben. Die Haltung der Pflegedienstleitung und der Einrichtungsleitung sind hier entscheidend. Die externe Begleitung des Managements und der Teams durch einen unabhängigen Coach ist unabdingbar.

Fazit

Mit der Umsetzung dieses Modells wird der Pflegeberuf attraktiver für Menschen, die sich aktiv engagieren und daran wachsen möchten. Einrichtungen können hier sehr attraktive Arbeitsplätze schaffen und so ganz individuell dem Fachkräftemangel entgegenwirken.

■ Die Autorin ist Diplom Pflegewissenschaftlerin und systemische Beraterin/Supervisorin: anja-palesch.de