

HEIME

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

Vorbereitungen zur Einführung in der stationären Pflege

Mehr Eigenverantwortung und Selbstbestimmung könnten den Pflegeberuf attraktiver machen. Welche Vorbereitungen getroffen werden müssen, wenn Selbstorganisierte Teams in der Langzeitpflege eingeführt werden sollen, lesen Sie im zweiten Teil unserer Serie.

Von Anja Palesch

Mit der Abgabe eines Teils der Managementverantwortung hin zu mehr Teamverantwortung befasst sich die Fachwelt schon seit vielen Jahren. Auf der Autoritätsmatrix nach Hackman ist es vom traditionellen Ansatz der „Managerführten 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.

Mitarbeiter im Prozess mitnehmen

In der stationären Pflege wird anders als im Modell Buurtzorg mit dem vorhandenen Personal geplant. Diese 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. Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen lassen sich in der Regel schnell darauf ein, wenn ihnen ihr persönlicher Mehrwert vermittelt werden kann und

sie die Unterstützung des Managements tatsächlich spüren. Selbstorganisierte Teams in der Pflege arbeiten lösungsorientiert nach den folgenden Grundsätzen.

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

Konzept und Projektplan

Als Grundlagen dienen immer ein individuelles Konzept sowie ein Projektplan. Den Mitarbeitern sollten zu Beginn der Umstellung alle notwendigen Informationen zur Verfügung gestellt werden. Dabei ist zu beachten, dass Veränderungen von Menschen in der Regel als Bedrohung wahrgenommen werden. Das ist eine natürliche menschliche Reaktion, der unbedingt Beachtung geschenkt werden sollte.

Schon vor Beginn sollten die notwendigen Rahmenbedingungen durch das Management (eventuell mit Unterstützung des Coachs) erarbeitet werden. In der stationären Pflege bedeutet dies die „Einsparung“ der Wohnbereichsleitungen zugunsten der Pflege. Administrative Aufgaben werden schrittweise von den einzelnen Teammitgliedern übernommen. Hier liegt der Fokus auf der Pflegedienstleitung, die im Zuge der Veränderungen unbedingt gestärkt werden muss. Um einer Überlastung vorzubeugen, ist eine stellvertretende Pflegedienstleitung notwendig. Außerdem sollte schon vor Einführung der Selbstorganisierten Teams mit allen betroffenen Führungskräften gesprochen und um Akzeptanz geworben werden. Die Verunsicherung der Wohnbereichsleitungen führt ansonsten vermutlich zur unnötigen Verunsicherung vieler Mitarbeiter, die dann oft schon aus Loyalität in die Abwehrhaltung gehen.

Wichtige Fragestellungen

- Ist das Management in der Lage und wirklich willens, diese großen Veränderungen anzugehen und konsequent umzusetzen?



Jedes einzelne Teammitglied muss auf dem Weg der Veränderung mitgenommen und beispielsweise darauf vorbereitet werden, dass bei Selbstorganisierten Teams administrative Aufgaben schrittweise von den einzelnen Teammitgliedern übernommen werden.

Foto: Adobe Stock/Dron

- Wer unterstützt das Management im Veränderungsprozess?
- Wie werden die Pflegedienstleitung und deren Stellvertretung auf diese neue Herausforderung vorbereitet?
- Wie können die Wohnbereichsleitungen in den Prozess einbezogen werden?
- Wie werden die Führungskräfte aus anderen Bereichen (z.B. Sozialer Dienst) mit eingebunden?
- Gibt es schon Teams, die selbstorganisiert arbeiten?
- Was benötigen die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen der einzelnen Teams?
- Wie werden alle Bereiche (nicht nur die Wohnbereiche) in den Veränderungsprozess mit einbezogen?
- Gibt es z.B. Ehrenamtliche, die in den Veränderungsprozess mit einbezogen werden sollten?
- Wie werden externe Dienstleister (z.B. Apotheken, Sanitätshäuser) in den Prozess mit einbezogen?
- Wie werden die Bewohner und deren Angehörige in den Prozess mit einbezogen?
- Wie soll die Außendarstellung angepasst werden (z.B. durch Stellenausschreibungen gezielt auf diese Veränderung hinweisen)?
- Wer kann den Prozess als externer Berater begleiten?
- Wer erstellt das Konzept?
- Was steht im Projektplan und wer erstellt diesen?
- Wer hat die Projektverantwortung?
- Welche Voraussetzungen müssen noch geschaffen werden, damit der Start des Projektes gut vorbereitet ist?
- Was wird uns diese Umstellung voraussichtlich kosten? Haben wir diese Mittel zur Verfügung?
- Soll eine Förderung beantragt werden (derzeit z.B. möglich über den GKV oder in einigen Bundesländern über den Europäischen Sozialfond)?
- Wie gelingt es, alle Beteiligten in dem Veränderungsprozess gut mitzunehmen?
- Wie werden Fortschritte überprüft und wer macht das?
- Wie wird mit Fehlern/Problemen umgegangen?
- Was muss noch angeschafft werden (z.B. Tafel für Kanban)?

Zusammenarbeit zwischen Management und Coach

Die Aufgaben des Managements und des Coachs sollten festgelegt werden und transparent sein. Auch die konkrete Zusammenarbeit zwischen Management und Coach sowie der Umgang mit Konflikten und Herausforderungen sollte bereits vor Beginn der Umstrukturierung durch das Management und den Coach erarbeitet werden.

Insbesondere ist zu klären, wie mit den zu erwartenden (verdeckten) Widerständen und der punktu-

ellen Überforderung umgegangen werden kann. Dafür ist ein hohes gegenseitiges Vertrauen zwischen Management und Coach unabdingbar. Die Zusammenarbeit mit einem freiberuflichen, systemisch ausgebildeten Coach ist aus mehreren Gründen sinnvoll:

1. Zu Beginn des Projektes ist immer ein hoher Aufwand erforderlich.
2. Der Aufwand nimmt im Verlauf der Einführung stetig ab.
3. Ein externer Coach hat einen anderen Blick auf die Situation und stellt diese Informationen neutral zur Verfügung.
4. Ein externer (freiberuflicher) Coach kann sich in der Regel anders abgrenzen und Supervision auch für sich nutzen, ohne dies mit dem Auftraggeber abzustimmen.
5. Ein externer (freiberuflicher) Coach ist für seine fachliche Expertise und deren Weiterentwicklung selbst verantwortlich.
6. Die Einrichtung ist frei in der Wahl des Coachs.
7. Ein externer Coach ist neutral und dient bei Konflikten als Vermittler zwischen Management und SoT.

Die Autorin ist Diplom Pflegewissenschaftlerin und systemische Beraterin/Supervisorin: 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