

Mitarbeitende der Spitex AareGürbetal

Selbst ist der Kopf – Auf dem Weg zur Selbststeuerung

Schiffli-Teams nennen sich Kleinstgruppen von Pflegefachpersonen, Fachangestellten Gesundheitswesen (FaGe) und Pflegeassistentinnen innerhalb der Teams in Belp der Spitex AareGürbetal. Die Mitglieder dieser Gruppen teilen sich in der verantwortungsvollen Fallbetreuung einzelner Klienten, sitzen sozusagen in besonderer Weise im gleichen Boot. Dass diese Verantwortung derart breit gestreut werden kann, ist kein Selbstläufer.

Irgendeinmal war eine Grenze erreicht. Mit der wachsenden Nachfrage für die Leistungen der Spitex war auch das Team des Spitex-Stützpunktes in Belp immer grösser geworden, und je grösser das Team wurde, desto aufgefächerter die Kontakte zu den einzelnen Klienten. Was wiederum dem Ziel widersprach, in diese Kontakte möglichst viel Kontinuität zu bringen und die Klienten mit möglichst wenig Wechseln zu belasten. «Die Arbeit wurde weiterhin tadellos geleistet», unterstreicht Matthias Roth, Geschäftsleiter der Spitex AareGürbetal, zu welcher der Stützpunkt Belp gehört. «Aber bis zu 20 Mitarbeitende bei einem Klienten, das konnte es einfach nicht sein».

Was tun? Zu jener Zeit wurde viel über das Modell Buurtzorg in Holland diskutiert. Ein überaus erfolgreiches System selbstgesteuerter Teams und der Nachbarschaftshilfe in Holland. „Dies hat uns inspiriert, ein an die Verhältnisse in der Schweiz angepasstes Modell der Selbststeuerung und verstärkten Eigenverantwortung zu entwickeln. Die grosse Herausforderung dabei war und ist, mit einer eingespielten „traditionellen“ Organisation diesen Paradigmawechsel zu wagen, erklärt Matthias Roth. Das ursprünglich über dreissig Leute umfassende Team in zwei kleinere Teams aufzusplitten, lag auf der Hand. Das Besondere daran war, dass alle Teammitglieder dem Teamsplitting zugestimmt haben und die neuen Teams selbstbestimmt aufgebaut wurden.

Damit wurde ein ganzer Prozess angeschoben, mit weitreichenden Auswirkungen auf die gesamte Arbeitsorganisation im Stützpunkt. Ziel war und ist, möglichst viel Zuständigkeiten und Verantwortung bei den Mitarbeitenden zu belassen, Hierarchien abzubauen, die Eigeninitiative zu fördern, die Kompetenzen jedes einzelnen weit über die bisherige Rollenverteilung hinaus zum Tragen kommen zu lassen.

Die selbstgesteuerte Aufteilung des Teams in zwei kleinere Teams war dazu das erste Übungsfeld. Zuerst begleitet von [aussen](#), dann in Eigenregie wurde in Belp ab Frühjahr 2017 diskutiert und untereinander geschoben, bis dass es passte. Stützpunktleiterin Andrea Cardinale selbst begnügte sich mit der Rolle als Hüterin des Prozesses, spielte ansonsten den Ball ganz den Mitarbeitenden zu: Was braucht es, damit es funktioniert? Sind alle spezifischen Qualifikationen richtig verteilt, sind alle Berufsausbildungen angemessen vertreten? «Alle konnten sich einbringen und bewegen, alle konnten mitsprechen und mitbestimmen», berichtet Frau Cardinale.

Wesentlich zum Erfolg beigetragen habe, dass dieser Prozess den Mitarbeitenden nicht aufgezwungen worden ist: «Wir haben das zuvor gemeinsam gründlich durchgesprochen und über sämtliche Bedenken reden können.» So hätten sich alle Mitarbeitenden des ohnehin sehr konstanten Belper Teams dahinter gestellt und die schliesslich erfolgte Aufteilung habe sich in der Praxis bis anhin gut bewährt. Sehr bewährt habe sich auch, dass der Prozess stark in der Haltung und mit der Technik der lösungsfokussierten Kompetenz geführt werde. Dies bedeute, dass Problemanalysen zunehmend bedeutungslos werden und stattdessen (kraftvollere) Bilder der erwünschten Zukunft entwickelt und umgesetzt werden. Ein selbstentwickelter, sehr effektiver und effizienter Entscheidungsfindungsprozess der alle Betroffenen integriert, unterstützt diesen Weg.

Nach der Teamaufteilung folgte gleich die zweite Knacknuss auf dem Weg zu mehr Selbststeuerung: Wie können die Bedürfnisse der einzelnen Mitarbeitenden, an gewissen Tagen, zu gewissen Zeiten entweder frei zu haben oder zu arbeiten, besser aufeinander und auf die betrieblichen Bedürfnisse als Gesamtes abgestimmt werden? «Die angesammelten Frei-Wünsche hatten eine vernünftige Arbeitsplanung stark erschwert», erläutert Andrea Cardinale. «Wir beschlossen deshalb – wiederum gemeinsam mit den Mitarbeitenden –, dass die beiden Teams die volle Kompetenz erhalten sollen, die Frei- resp. Arbeitswünsche unter sich neu zu regeln und die Einsatzplanung selbst an die Hand zu nehmen.» Auch hier hat sich die Übertragung von Verantwortung bewährt: «Ich sage gegenwärtig noch, wie viele Leute ich wo benötige und die Teams sagen mir, wer arbeitet.»

Die Stützpunktleiterin verhehlt nicht, dass es zunächst ein schwieriger Prozess gewesen ist: «Langjährige und begründete Wünsche wurden plötzlich in Frage gestellt. Aber dadurch, dass alle Betroffenen am selben Tisch sassen, ihre Argumente vorbringen und selbst mitentscheiden konnten, konnten Bedenken und Ängste rasch abgebaut werden.» Andrea Cardinale sieht sich auch hier nur mehr in der Rolle als Moderatorin und Hüterin der Rahmenbedingungen: «Alles ist transparenter und nachvollziehbarer geworden. Ich muss nicht mehr entscheiden, welcher Wunsch mehr Gewicht hat als der andere. Das machen die Mitarbeitenden unter sich aus. Wenn ich hingegen merke, dass jemand etwas unter die Räder zu kommen droht, gebe ich meine Bedenken in das betroffene Team ein. Ich mache aber keine Vorschriften, sondern ermutige bloss zur Lösung.»

Dass sowohl die Teambildung wie die selbständige Einsatzplanung gute Lernfelder waren für die vermehrte Wahrnehmung von Verantwortung, für das Vertrauen in die Eigeninitiative spürt Frau Cardinale ganz allgemein: «Mich erreichen von den Mitarbeitenden heute viel weniger Fragen und stattdessen viel mehr Informationen, weil sie das Meiste gleich selbst anpacken. So behalte ich zwar noch die Übersicht, gebe die eine oder andere Anregung, bin aber nicht mehr den ganzen Tag überlastet und in vielen Situationen auch leichter ersetzbar.

Die mit der Teamverkleinerung angestrebte Erhöhung der Kontinuität beim Klienten besitzt nach Meinung von Frau Cardinale und Herrn Roth noch immer «Luft nach oben». Die Verkleinerung habe auf diesem Gebiet zwar Fortschritte gebracht, was die Klienten selbst gut verspüren würden, doch sei die Anzahl an Fallführungen pro Pflegefachfrau eigentlich immer noch zu hoch. Immerhin schafft auch hier die breitere Abtretung von Verantwortung unter den Mitarbeitenden spürbar Abhilfe. «Im Prinzip werden sämtliche Klienten auf die Mitarbeitenden mit einer tertiären Ausbildung verteilt», erläutert Frau Cardinale das übliche Vorgehen. Die Teams haben nun allen Tertiären, die Fälle führen, FaGe und Pflegeassistentinnen zur Seite gestellt, die als Subteams, oder eben als sogenannte Schiffli-Teams, intensiv mit den entsprechenden Klienten arbeiten. Obwohl die Tertiären im Hintergrund die Hauptverantwortung behalten, können ihnen die andern Mitglieder des Subteams wesentliche Arbeiten abnehmen und damit helfen, den Pflegeprozess beim Klienten mit hoher Qualität zu gestalten.» Kundenzufriedenheitsumfragen zeigen, dass diese Richtung stimmt. Die entsprechenden Werte sind sehr hoch.

Nicht nur der Pflegeprozess an sich und die Kontinuität gewinnen hier, sondern auch die Sinnhaftigkeit des Berufes, ist Andrea Cardinale überzeugt. «Mache ich bloss, was mir befohlen wird oder mache ich etwas, das ich selbst mitgestalten darf, das ich selbst mitentscheiden kann?» Nicht allen sei diese Arbeitsweise respektive diese Arbeitseinstellung gegeben und jemand, der einfach ausführen wolle, was man ihm befehle, wäre bei ihnen fehl am Platz. «Wer hingegen Verantwortung sucht, die Mitsprache, den Einbezug, das selbständige Arbeiten und Entscheiden im Rahmen seiner fachlichen Kompetenzen, der fühlt sich bei uns vermutlich wohl.»

Selbstgesteuert und effizient zu arbeiten, das sei nicht Jekami, meint auch Geschäftsleiter Matthias Roth: «Die Ansprüche sind höher als im klassischen System, weil vieles im Team selbst abläuft und nicht über eine übergeordnete Ebene. Dafür ist man im Team besonders gut getragen und die Solidarität untereinander ist stark.»

Noch läuft der Prozess am Stützpunkt Belp als Pilotprojekt. Nichts scheint im Moment dagegen zu sprechen, dieses Projekt unter Berücksichtigung der lokalen Besonderheiten auch auf die andern Stützpunkte der Spitex AareGürbetal auszuweiten. In Münsingen ist der Prozess bereits angelaufen, Wichtrach soll zu einem späteren Zeitpunkt folgen.

Und wie soll es in Belp weitergehen? Wie sieht die erwünschte Zukunft aus?

Die Aufgaben der Teamleitung werden sich weiter in Richtung „Coaching“ verlagern. Die Hierarchie wird sich weiter verflachen. Bereits heute wird die bisher sehr wichtige Position der stellvertretenden Teamleitung nicht mehr neu besetzt, die entsprechenden Aufgaben in den Teams verteilt. Die im klassischen System zentrale und herausgehobene Rolle der Tagesverantwortlichen mit ihrer Drehscheibenfunktion in Organisation, Koordination und Kommunikation steht in einem starken Rollenwandel. Und seit einiger Zeit werden auch immer mehr Sequenzen in den Teamsitzungen durch Teammitglieder selbst geleitet.

Noch besteht kulturell und organisatorisch vieles aus einem Mix zwischen alt und neu. Die Zuversicht ist jedoch gross, dass eine weitgehende Selbststeuerung der Teams in absehbarer Zeit erreicht werden wird.

29.11.2017/Martin Schwander, AC, MR