

Stand der Organisationsentwicklung

März 2020

Wir haben uns in den drei Stützpunkten der SPITEX AareGürbetal mit Mitgliedern der jeweiligen Projektgruppen über den Gang der Organisationsentwicklung an ihren Standorten unterhalten. Der nachstehende Bericht hält wesentliche Punkte daraus fest, kann durch seine unvermeidliche Verkürzung den spannenden Informationen und den Prozessen selbst aber nur bedingt gerecht werden.

An den Gesprächen beteiligt haben sich Beatrice Cahenzli (Pflegefachfrau), Andrea Cardinale (Coach Stützpunkt Belp und Projektleiterin), Anna Gugger (Pflegefachfrau), Verena Hurni (dipl. Hauspflegerin), Marlis Joder (dipl. Hauspflegerin, Stv. Teamleitung), Regula Mas (Pflegefachfrau), Brigitte Moser (dipl. Hauspflegerin), Adrienne Schumacher (Pflegefachfrau), Anita Zaugg (FaGE) und Daniel Zwahlen (Betriebsmanager).

Stützpunkt Belp

Als Mitglieder der Belper Projektgruppe im Jahresbericht 2017 ihre Befindlichkeit zur Organisationsentwicklung (OE) niederschrieben, titelten sie ihren Text mit «OE – Oje oder Olé?». Auch wenn es noch hie und da etwas zum «biischte» gebe, würden sie das «Oje» heute definitiv streichen, meinen unsere Belper Gesprächspartnerinnen: «Das «Oje» ist weit weg.» Allein schon die Erfahrung, mit der Organisationsentwicklung den Arbeitsplatz mitzugestalten, etwas bewirken zu können, sei ein gutes Gefühl: «Wir sind gefragt. Dass wir mitsprechen und mitbestimmen können, ist absolut schön.»

Tatsächlich ist vieles von dem, was 2017 in Belp als Pilotprojekt gestartet wurde, im Stützpunkt heute bereits Normalität. Die Aufteilung in zwei Teams beispielsweise und die nochmalige Unterteilung in «Schiffli» genannte Gruppen, die beim einzelnen Klienten zu höherer Kontinuität führen. Natürlich müsse man immer weiter daran arbeiten und auch Anpassungen wagen, wenn es die Praxis erfordert. So wurden die Schiffli im vergangenen Jahr reduziert auf zwei pro Team, in ihrer Zusammensetzung dafür gestärkt: «Mit zwei Pflegefachpersonen und zwei FaGE pro Schiffli fahren wir, zusammen mit den Pflegehelferinnen, flexibler und können so die verschiedenen Kompetenzbereiche, die bestimmte Einsätze erfordern, besser innerhalb des Schiffli abdecken. Das Anliegen ist die Kontinuität, der Klient soll profitieren.»

Viel Raum gegeben wurde und wird dem lösungsfokussierten und soziokratischen Ansatz in der Entscheidungsfindung. Nicht das Problem stehe dabei im Vordergrund,

sondern die Lösung, und wer ein Problem benenne, versuche auch gleich, einen Lösungsvorschlag zu entwickeln. Diskutiert wird dabei in erster Linie unter den Betroffenen, die andern halten sich zurück. «Das ist eine Kunst», meinen die Mitglieder der Belper Projektgruppe. «Aber das Schöne daran ist: Es gibt keine Verlierer.» Insbesondere dann nicht, wenn die schliesslichen Entscheide soziokratisch gefällt, Einwände solange in die Lösung integriert werden, bis alle damit leben können. «Das sind gute Prozesse; die Wertschätzung für die Meinung des einzelnen wird grossgeschrieben.» Alles selbst erarbeiten, im Team, ohne Chef, der sagt, wo es durchgeht: «Das muss gelernt werden, immer wieder. Es ist aber eine ganz andere Art, zur Arbeit zu kommen. Und wenn einmal die Leitung für längere Zeit ausfällt oder anderswo engagiert ist, geht der Stützpunkt nicht gleich unter», wie die Organisationsentwicklerinnen festhalten – lachend und auch ein wenig stolz. «Zuständigkeiten und Verantwortung sind auf vielen Schultern verteilt.»

Daran wird weiter gearbeitet, Prozesse werden überprüft und angepasst, die Verfeinerung der Selbststeuerung vorangetrieben. In den Fokus geriet 2019 dabei auch das traditionelle Mitarbeitergespräch. «Wir wollen die Mitarbeiterbeurteilung autonom gestalten und zu einer eigentlichen gegenseitigen Mitarbeiterförderung entwickeln.» Das ist Zukunftsmusik. Zunächst einmal wurde mit einem feinen Zwischenakkord die Belper Projektphase als abgeschlossen erklärt und die Projektgruppe in eine Begleitgruppe umgewandelt: «Wir bleiben dran.»

Stützpunkt Münsingen

In Münsingen wird seit Ende 2017 intensiv an der Organisationsentwicklung gearbeitet. Die Projektgruppe besteht aus 4 Mitarbeitenden aller drei Ausbildungsstufen sowie dem Geschäftsleiter und dem Teamleiter und bildet quasi den Motor der Entwicklung. Gemeldet hatten sich ihre Mitglieder freiwillig, nach einem Workshop mit externem Coach.

«Beim Start hatten wir viele Fragezeichen», berichten Beatrice Cahenzli und Regula Mas, die beide von Anfang an dabei waren. «Aber eines der ersten Ziele, die Teams zu verkleinern, kam uns sehr entgegen.» Die geographische Aufteilung des grössten Stützpunktes der SPITEX AareGürbetal machte Sinn und führte zum Team Blau (Region Aare) und zum Team Grün (Bergseite). Etwas mehr Bauchweh verursachte die weitere Verfeinerung innerhalb der beiden Teams, von der man sich eine grössere Konstanz beim Klienten erhoffen durfte. Die angestrebten Schiffli-Gruppen, die sich im Belper Pilotprojekt bereits zu bewähren begannen, brachen mit der bisherigen Aufteilung in Ausbildungsstufen. «Die Tertiären waren vorher ziemlich für sich, wegen ihrer spezifischen Pflegesituationen. Jetzt mussten wir uns in den ausbildungsmässig durchmischten Schiffli neu finden.»

Die Rückmeldungen heute seien positiv, auch weil dem Prozess Zeit gelassen wurde und Entscheide immer soziokratisch gefällt worden waren. «Es ist jetzt alles überblickbarer, die Wege zu den Fallführenden sind kleiner geworden, die Kontinuität hat zugenommen, die primären und sekundären Ausbildungsstufen sind stärker eingebunden und die Verantwortung ist breiter verteilt.» Nach ersten Erfahrungen wurde die Anzahl der Schiffli pro Team von drei auf zwei reduziert und damit die Manövrierbarkeit bei Ausfällen, Krankheiten und besonderen Anforderungen erhöht. «Natürlich gab das noch einmal etwas Unruhe, unter den Mitarbeitenden wie unter den Klienten, alle mussten sich mit veränderten Konstellationen neu anfreunden, aber die Vorteile haben klar überwogen.»

Auch andere Aspekte der Organisationsentwicklung, wie etwa der ganze Komplex der Selbststeuerung, die Delegation von Funktionen beginnen allmählich zu greifen. «Viele Mitarbeitende sind sich gewohnt,

dass ihnen eine Aufgabe vorgegeben wird, und sie lösen diese Aufgabe dann auch sehr gut. Dass alle beginnen, selbst Verantwortung zu übernehmen, dass alle sehen, was sie selbst machen können und dürfen und das dann auch selbständig tun: Das ist für uns allesamt ein Lernprozess.» Und nicht einfach vom einen Stützpunkt zum andern kopierbar: «Neben den Grundprinzipen, die in jedem Stützpunkt dieselben sein müssen, z.B. den Klientenprozessen, den Handlungsanleitungen, den ganzen Pflegestandards etc., gibt es genügend Raum für unsere eigene Identität.»



Es habe sich viel geklärt in den vergangenen zwei Jahren, unterstreichen die beiden Mitglieder der Projektgruppe, und ein kürzlicher Workshop habe ihnen bestätigt, dass sie sich in der gegenwärtigen Phase beim Besteigen des Berges kurz unterhalb des Gipfels befänden. Eine gute Nachricht für die Mitarbeitenden. «Wir haben aus den Teams etwa die Rückmeldung erhalten, das Fuder nicht zu überladen. Es ist ja nicht nur die Organisationsentwicklung, die zu Änderungen führt, sondern von allen Seiten kommen immer wieder neue Anforderungen, denen wir uns stellen müssen, technischer Art etwa, oder von der Politik her, von den Spitälern, die uns immer kurzfristiger immer komplexere Pflegesituationen übergeben.» Wenn die Projektgruppe und die Mitarbeitenden unterhalb des Gipfels für 2020 nun zum Gipfelsturm rüsten, dann auch in der Vorfreude der Gipfelrast: «Bevor wir den nächsten Gipfel anvisieren, haben wir sicher alle das Bedürfnis, durchzuatmen, das Erreichte konsolidieren zu lassen.»

Stützpunkt Wichtrach

Organisationsentwicklung war in Wichtrach ein Thema, lange bevor das Projekt im Frühjahr 2019 mit der Einsetzung einer Projektgruppe offiziell gestartet worden war. Bereits 2018 hatte ein Workshop die

Organisationsentwicklung und die aktive Mitgestaltung der Zukunft ins Auge gefasst, und der informelle Austausch unter den drei Stützpunkten der SPITEX AareGürbetal, etwa durch das gegenseitige Aushelfen bei Personalengpässen, ist intensiv genug, dass immer wieder Informationen über den Projektstand in Belp und Münsingen auch nach Wichtrach gelangten.

«Wir waren zu Beginn eher skeptisch», meinen Mitglieder der Wichtracher Projektgruppe im Rückblick. «Wir sagten uns: Es läuft hier ja nicht schlecht und hey, wir sind die Wichtracher, bei uns ist alles familiär, was wollen wir gross verändern!?» Trotzdem hätten sie, noch vor dem offiziellen Projektstart, bereits Elemente des Prozesses übernommen, die Aufteilung des Teams in die Schiffli-Gruppen zum Beispiel. «Wir haben bei den andern Stützpunkten nachgefragt, wie sie es handhaben und dann unsern eigenen Weg gefunden. Uns in zwei Teams aufzuteilen, kam für uns schon von der Grösse her nicht in Frage, und auch eine geographische Aufteilung hätte bereits bestehende Kontinuitäten gefährdet.» Mit einem Startworkshop im April 2019, der die formelle Phase der Wichtracher Organisationsentwicklung einläutete, wurden diesbezüglich Nägel mit Köpfen gemacht: «Wir haben uns darüber unterhalten, wie und auf welche Art wir uns gegenseitig unterstützen können und wie wir im Schiffli konkret zusammenarbeiten. Die Schiffli selbst wurden von vier auf drei reduziert.» Noch müssten sie üben, dass jedes seinen Platz im Schiffli hat, aber die Übernahme von Selbstverantwortung klappe immer besser, wird uns versichert. «Das macht den Mitarbeitenden auch Spass. Indem sie mehr zu sagen haben und sich stärker einbringen können, wird der Arbeitsalltag interessanter.» Und mit den Schiffli seien die Wege viel direkter geworden: «Früher ging viel mehr über die Tagesverantwortlichen statt direkt zu jenen, die die Fallführung besaßen. Jetzt sind weniger Leute beteiligt.»

Der Start von zuhause aus, der zwar wirtschaftlichen Zwängen geschuldet ist, mit der Organisationsentwicklung aber insofern zu tun hat, als der Vorschlag dazu von den Mitarbeitenden selbst eingebracht worden war, die Verteilung der Verantwortung auf mehr Schultern, die selbständige Erarbeitung der Monatspläne – Themen, die auch in Wichtrach zur Sprache kommen, wenn

wir uns über die Organisationsentwicklung unterhalten. Und trotzdem werden Lösungen dazu nicht einfach 1:1 von den andern Stützpunkten übernommen: «Es gibt ein Grundgerüst, das überall gleich ist, einheitlich beantwortete Handlungsfragen, der lösungsfokussierte Ansatz, die soziokratische Entscheidungsfindung. Daneben gibt es aber eben viel Spielraum in der Umsetzung, zum Beispiel wie ein Dienstplan entsteht oder wie wir im Schiffli arbeiten.»

Wichtig bei allen Entscheiden ist der Projektgruppe die Rückkoppelung mit dem Team: «Wir informieren und holen die Meinungen ein. Und wenn sich etwas nicht bewährt in der Praxis, schauen wir gemeinsam, welche Alternativen es dazu gibt.» So wird derzeit die Monatsplanung einer Evaluation unterzogen. Es war ein Wunsch aus dem Team, dazu jemanden aus Belp einzuladen: «Wir wollen nicht kopieren, aber die Erfahrungen der andern in unsere Überlegungen mit einbeziehen; es muss ja nicht jedes seine Runden selbst drehen.»

Die Organisationsentwicklung in Wichtrach hat 2019 zunehmend an Struktur gewonnen. Wie in den andern Stützpunkten der SPITEX AareGürbetal kommt deutlich zum Ausdruck: Sie ist weder Selbstzweck noch betriebliche Nabelschau, sondern fokussiert auf den Menschen: «Wir wollen Mitarbeitende, die überzeugt sind von dem was sie machen. Dann können sie auch gut mit den Klienten interagieren. Das macht beide zufrieden und um das geht es schlussendlich.»