



Neue Wege gehen: selbstorganisierte Teams in der Spitex

Sich stetig weiterentwickeln und verbessern sind Kriterien einer erfolgreichen Organisation. Das Modell der selbstorganisierten Teams, aufbauend auf dem Buurtzorg-Modell aus den Niederlanden, ist in der Spitex Zürich Limmat in der Umsetzung.

Wie können wir unsere Kundschaft noch zufriedener machen? Wie können wir unseren Mitarbeitenden eine noch attraktivere Arbeit bieten? Und wie können wir finanziell erfolgreich bleiben und unsere Prozesse vereinfachen?

Unsere Kundschaft fordert zu Recht höhere Kontinuität durch weniger wechselnde Pflege- und Betreuungspersonen. In Kombination mit dem stetig wachsenden Anspruch der Mitarbeitenden nach höherer Selbstwirksamkeit und nach Entlastung in den umfangreichen administrativen Tätigkeiten sind unsere Antworten klar: Wir bilden kleinere Teameinheiten, die für eine definierte Kundengruppe eigenverantwortlich zuständig sind. Dazu sind wir in Kontakt getreten mit Buurtzorg. Diese sehr erfolgreiche Home-care-Organisation in den Niederlanden leistet Pionierarbeit in der Umsetzung von selbstorganisierten Teams. Sie hat sich innerhalb von zehn Jahren zur grössten Organisation in der häuslichen Pflege entwickelt und ist inzwischen auch international tätig.

Die Erfolgsfaktoren

Das Modell Buurtzorg dient uns als Vorbild. Unter Berücksichtigung unserer spezifischen Bedürfnisse und in Anpassung an die Gegebenheiten der Schweiz kristallisieren sich für uns folgende Erfolgsfaktoren heraus:

- Kleine Teams mit bis zu zwölf Mitarbeitenden übernehmen als Ganzes die vollumfängliche Verantwortung für ein regional festgelegtes Gebiet.
- Als Team sind sie in eigenständiger Selbstorganisation sowohl für die Dienst- wie die Einsatzplanung verantwortlich.
- Sie haben keine Führungsperson, sondern wechselnde Rollen im Team. Eine Rotation der Teamaufgaben wie Planungsverantwortung, Sitzungsleitung etc. sorgen für deren Verständnis und Akzeptanz.

- Sie erhalten Unterstützung und Entlastung bei Aufgaben, welche nicht ihre Kernaufgaben sind.
- Sie verpflichten sich auf verbindliche, klar definierte Leistungsziele in Abstimmung mit den gesetzlichen Vorgaben. Wenige Grundregeln dienen zu deren Umsetzung.
- Die Mitarbeitenden committen sich zu achtsamer, lösungsorientierter Kommunikation und konsensbasierten Entscheidungsfindungen im Team.

Die Spitex scheint geradezu prädestiniert, diese Form der Netzwerkorganisation mit flachen Hierarchien aufzubauen. Denn in den Organisationen sind selbständig arbeitende Mitarbeitende im Einsatz, die eine hohe Eigenverantwortung haben und stets im Austausch mit den Teammitgliedern stehen. Sie agieren als Netzwerkende in ihrem Umfeld.

Die Umsetzung

Alle Mitarbeitende des ausgewählten Spitex-Zentrums haben einer Umsetzung zugestimmt. Inzwischen sind sieben selbstorganisierte Teams aufgebaut. Diese wenden die oben erwähnten Faktoren an resp. erarbeiten mit Unterstützung seitens des Managements die Grundlagen dazu. Parallel werden die nötigen Support- und Coachingleistungen aufgebaut.

Die Herausforderungen

Das Schweizer Gesundheitswesen hat andere Abrechnungs- und Finanzierungsformen als die Niederlande. Weiter untersteht die Spitex Zürich Limmat der Versorgungspflicht. Hinzu kommen Anpassungen in der Abrechnungsoftware. Die jedoch grösste Herausforderung für unsere Organisation ist der Kulturwandel – weg von hierarchischen Strukturen mit Weisungen und Reglementen hin zu Begleitung und Unterstützung, wenn Einzelne oder Teams danach verlangen – und Anpassungen des mittleren Kaders mit neuen Aufgaben

und Rollen, seien diese im Coaching, in der Bildung oder in der Fachexpertise.

Für die Teams im Pilotzentrum sind die konsequente Selbstorganisation, das «Nicht-nach-oben-delegieren-Können» und die konsensbasierte Entscheidungsfindung grosse Themen. Sie erhalten Schulungen in lösungsorientierten Interaktionsmethoden (Vermeer und Wenting 2017) aber auch im Feedbackgeben. Letztlich muss jedes Team eigene Lösungen innerhalb der Rahmenbedingungen finden. Die Entwicklungen verlaufen deshalb unterschiedlich.

Die Erfolge

Den Teams gelingt es durch engagiertes Mitarbeiten im Pilotprojekt nach wenigen Wochen, ihre Dienstpläne selber zu erstellen, neue Mitarbeitende zu rekrutieren und einzuarbeiten. Aber auch Kundenbeschwerden können innerhalb des Teams bearbeitet sowie weitere Hürden überwunden werden. Es findet ein intensives gegenseitiges Lernen und Unterstützen statt.

Wir bauen unsere Organisation in den Grundfesten um. Ohne die hohe Flexibilität auf allen Seiten, die grosse Neugierde und vor allem ohne das gegenseitige Vertrauen jedes Einzelnen wäre dies nicht möglich. ■

Arda Teunissen, Vorstandsmitglied Swiss Nurse Leaders und Mitglied der Geschäftsleitung der Spitex Zürich Limmat AG

Doro Sacchi – Mitglied des Projektteams

Swiss Nurse Leaders

Geschäftsstelle / Secrétariat général
Haus der Akademien
Laupenstrasse 7
Postfach
3001 Bern
Telefon +41 (0) 31 306 93 75
info@swissnurseleaders.ch
www.swissnurseleaders.ch