

ARTISET

Ausgabe 06 | 2022

Das Magazin der Dienstleister für
Menschen mit Unterstützungsbedarf

Im Fokus

Partizipative Führung hat Zukunft

CURAVIVA

Medizinische Qualitätsindikatoren: Erster nationaler Pflegeheimvergleich rückt näher

INSTITUT

Welche Massnahmen es für eine Umsetzung der UN-BRK braucht

YOUViTA

Der Branchenverband Youvita erweitert sein Tätigkeitsfeld in die Westschweiz

Aktivierende Strukturen – für alle



Kanban-Sitzung im ersten Stock des Hauses Züncher 1 der Heime Kriens AG: Alle geben sich mit ein, und auf den verschiedenfarbigen Zetteln stehen gut sichtbar die Informationen und Aufgaben für die einzelnen Aufgabenkreise. Foto: Marco Zanoni

Die Heime Kriens AG, LU, hat sich im Lauf der letzten Jahre von einer flach hierarchischen Institution zu einem agilen, kollegial geführten Unternehmen entwickelt. Seit 2021 ist diese Entwicklung im Organigramm ersichtlich: Es verläuft nicht mehr von oben nach unten, sondern in Kreisen von innen nach aussen.

Von Claudia Weiss

Die Veränderungen in den Heimen Kriens AG hatten sich seit vielen Jahren angebahnt. Die Häuser Zunacher 1 und 2, Grossfeld und Kleinfeld sollten sich zum erweiterten Lebensraum für ältere Menschen wandeln. Die 2020 und 2021 eröffneten dezentralen Pflegewohngruppen Lindenpark und Adagio wurden von Anfang an agil gestaltet, als Orte, an denen Selbstwirksamkeit, Wertschätzung, sinnzentrierter Alltag und aktive Mitgestaltung zählen. Und die den zunehmend jüngeren Mitarbeitenden viel Partizipation, Transparenz, Austausch und Autonomie ermöglichen – und damit Handlungsspielraum in der Arbeit. Eine offene Struktur war schon seit Jahren eine Grundhaltung, 2021 sollten definitiv kollegial geführte Teams die flach hierarchischen Strukturen ablösen. Ein nicht ganz einfaches Vorhaben für eine Institution mit 314 Bewohnenden und über 400 Mitarbeitenden in 14 Wohn-/Lebensbereichen und Teams aus Küche, Technischem Dienst, Hauswirtschaft und Administration.

Damit das in Bewegung kommt, braucht es kreative Köpfe, aber auch einen Verwaltungsrat und einen Institutionsleiter, die hinter dieser Vision stehen. Guido Hübscher, Leiter Heime Kriens AG, unterstützt die neue agile Organisation vollauf: «Wir beziehen Mitarbeitende und Bewohnende wo immer möglich in Entscheide und Veränderungsprozesse mit ein», sagte er schon 2019, als er den ersten Preis des «Swiss Arbeitgeber Awards» entgegennahm.

Mitarbeitende gut an Bord holen

«Tatsächlich lässt sich eine kollegial geführte Organisation nicht so einfach überstülpen», erklärt Bart Staring. Er und sein Kollege Zoran Nacev sind heute im «Koordinationskreis Pflege und Betreuung» mitverantwortlich für personelle Angelegenheiten, Bildung, Entwicklung und fachliche Unterstützung. Gemeinsam haben sie intensiv Ideen von agilen Organisationen, Arbeitsinstrumenten und Hilfsmitteln gesammelt und überlegt, was in ihrer Organisation Sinn macht. «Wir standen immerhin vor der Challenge, die Organisation neu zu gestalten und damit die Lebensqualität auf allen Ebenen weiter zu fördern», sagt Staring. Um das aufzulegen, suchten sie punktuell Unterstützung bei einem externen

Organisationsberater. Und im Alltag halfen immer wieder strategische Überlegungen: Bei Pensionierungen suchten die Verantwortlichen ganz bewusst nach initiativen Fachkräften, die die neuen Ideen mittragen würden. Ausserdem sollte eine sinnvolle und gut abgestimmte Kommunikation den Prozess unterstützen und die Mitarbeitenden – nicht alle von Anfang an begeistert – gut an Bord holen. Aus diesem Grund suchten Staring und Nacev nach möglichst einfach praktikablen, auf das Wichtigste reduzierten Lösungen. «Wir haben uns bewusst für das Kanban-System entschieden», erklärt Nacev: «Dieses System mit farbigen Klebezetteln ist unkompliziert anzuwenden und lässt viel Spielraum.»

«Flexibilität, Lebendigkeit und Miteinander»

Wie sie den definitiven Schritt konkret angepackt hätten? «Im Vorfeld haben wir gemeinsam das Leitbild entwickelt und alle Perspektiven visualisiert», erklärt Bart Staring. Zeitgleich habe sich der Verwaltungsrat zusammen mit einem internen Kreis von Mitarbeitenden mit der neuen Strategie beschäftigt und Visionen für diese neue Form des Zusammenlebens und -arbeitens formuliert. «Dieser Paradigmenwechsel, bei dem wir uns am Menschen orientieren, führte zum Modell «kollegial geführte Organisation».» Daraus resultierten vier Themenkreise: Im Zentrum die Inhaberin Heime Kriens AG und der Verwaltungsrat, drumherum die Koordinations-, Dienstleistungs- und Geschäftskreise. Innerhalb dieser Kreise sind die Aufgaben nach Fähigkeiten und Ressourcen verteilt.

Inzwischen haben sich Hilfsmittel wie die Kanban-Tafel, Standig up, Timebox, themenzentrierte Kreise und teaminterne agile Coaches mehrheitlich gut in den Arbeitsalltag eingefügt. Es hat sich gezeigt, dass mehr Austausch innerhalb der Themenkreise stattfindet als in der vorherigen Organisationsform, sagen Staring und Nacev übereinstimmend. Aber die Entwicklung brauche Zeit. Nacev sagt: «Es ist daher wertvoll, keinen konkreten Zeitplan zu erstellen, sondern dem Prozess Raum und Zeit zu geben.» Die Handlungsspielräume seien kreativer geworden, die Verantwortung breiter abgestimmt. Die Teams, so hören sie, schätzen die Flexibilität und Lebendigkeit und das Miteinander.

Das Zukunftsziel? «Wir wollen den Lebensraum, die Kommunikation, die sozialen Beziehungen und den Gestaltungsspielraum weiter fördern», sagt Bart Staring. Das lasse Raum für einen sinnstiftenden, gemeinsam gestalteten Alltag. «Und damit erreichen wir, dass sowohl die Lebenszufriedenheit der älteren Menschen als auch die Arbeitsfreude der Mitarbeitenden hoch ist.» ■

Wie sich Lebenszufriedenheit und Arbeitsfreude im Alltag der Heime Kriens zeigen, lesen Sie auf den folgenden beiden Seiten.

Agiler Alltag bringt mehr Lebensqualität

Kanban-Sitzungen, aktive Mitsprache und neue flexible Strukturen: Durch die neue kollegiale Organisationsstruktur, die im vorhergehenden Beitrag vorgestellt wurde, ist der Alltag in den Heimen Kriens AG anspruchsvoller geworden, unter den Teams sind mehr Absprachen nötig. Zugleich ist die Zusammenarbeit heute viel lebendiger.

Von Claudia Weiss

Am Ende der Sitzung hängen an der Wand, die als Kanban-Board dient, neue farbige Zettel: Kanban ist eines der neuen Arbeitsinstrumente der agilen Organisation Heime Kriens AG, mit seiner Hilfe werden wichtige Informationen für alle zugänglich und übersichtlich dargestellt. Dank dieser farbigen Zettel im ersten Stock des Hauses Zunacher 1 wissen alle Mitarbeitenden, welche Aufgaben heute bei ihnen anstehen und was sonst im Alltag läuft. Pflegefachfrau Claudia Schlumpf, heute Tagesverantwortliche, klebt soeben einen letzten blauen Zettel an die Wand. «Einführung neue MA zur Agilität» steht darauf, eine Erinnerung an alle: Wer neu anfängt, muss auch gut in die neue Struktur eingeführt werden und muss wissen, dass aktive Mitsprache und kreatives Mitdenken erwünscht sind und zur Kultur des Hauses gehören.

Wohlfühlwoche für alle

Zum Abschluss des zweimal wöchentlich stattfindenden Treffens steht eine kurze Vorbesprechung der anstehenden Wohlfühlwoche an: Diese verspricht nicht nur den Bewohnerinnen

und Bewohnern Abwechslung, sondern auch den Mitarbeitenden. Für sie stehen Verwöhnmassagen, eine Smoothie-Bar und ein Grillabend auf dem Programm. Die Infozettel dazu kleben bereits, in Blau, also an alle gerichtet. Daneben läuft noch die Aktion Bike-to-work, der Zettel in Gelb zeigt, dass sich der Kolleginnenkreis um dieses Thema kümmert, und in Rot hängen konkrete Aufgaben, die erledigt werden müssen. Das System hat sich bewährt, damit können alle mitreden und Ideen eingeben, wie Karolina Nicoud sagt: «Zudem werden die Ressourcen der Mitarbeitenden stärker eingebunden.» Dies führe zu mehr Interaktion und Potenzialentfaltung. «Und das wiederum fördert die Kreativität im Alltag und führt zu einer höheren Arbeitszufriedenheit.»

Nicoud hat die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dieser Abteilung, die Pilotgruppe der neuen Organisation, während der letzten zweieinhalb Jahre als Projektbegleiterin Agilität begleitet: Gemeinsam testeten sie, wie sich der Umgang mit den neuen Arbeitsinstrumenten bewährt. «Es war schon ein grosser Prozess», sagt Nicoud rück-

blickend. Im Team probierten die Mitarbeitenden, wie es ist, nicht mehr einen Steckplan mit zugeteilten Bewohnerinnen und Bewohnern zu haben, den sie abarbeiten können, sondern sich selbst zu organisieren. Und sich dabei untereinander, aber auch mit den Bewohnerinnen und Bewohnern abzusprechen und auf deren Wünsche einzugehen. Das sei schneller gesagt als getan, sagt Karolina Nicoud, gerade in der hierarchisch geprägten Pflege. Ausserdem habe sich gezeigt: «Mehr Agilität bedeutet weniger Stabilität im Sinne einer gefühlten Sicherheit.»

Mehr Einsatz und mehr Freiheit

Claudia Schlumpf beispielsweise, seit 20 Jahren im Altersheim in Kriens tätig, ist zwar mittlerweile begeistert von der agilen Organisation. Anfangs seien ihr allerdings nicht alle Veränderungen so leichtgefallen. «Besonders bei Konflikten unter den Mitarbeitenden ist es schwieriger geworden, jetzt müssen wir im Personalkreis gemeinsam eine Lösung suchen, allenfalls ein Coaching einfädeln oder anderweitig Unterstützung suchen», sagt sie. Das bedeute, dass sich alle stärker eingeben müssten

weise sind nicht mehr in Stein gemeisselt, plötzlich ist viel mehr Flexibilität möglich. «Wir beobachten, dass sich dadurch die erlernte Hilfslosigkeit reduziert», sagt Nacev. «Und dass alle ihren Alltag wieder flexibler und eigenständiger gestalten.» Dies schaffe Zeit für zusätzliche Aktivitäten in einem lebendigen Alltag.

Wie gut das bei den älteren Menschen ankommt, haben die ersten sechs Monate der Testphase gezeigt: Sie schätzen es sehr, ihren Tagesablauf mitbestimmen zu dürfen. Und auch viele Mitarbeitende sind froh, dass sie morgens seltener früh anfangen müssen und vermehrt in Schichtdiensten arbeiten können. Da durch die neuen Arbeitszeitmodelle besonders in den Nachmittagsstunden mehr Mitarbeitende anwesend sind, ist zudem mehr Interaktion möglich. «Die Alltagsgestaltung wird dadurch normalisiert und lässt Handlungsspielraum für Neues zu», findet Nacev. Eine solche Umstellung brauche zwar Zeit, sei aber sehr interessant: «Seit die Mitarbeitenden sich aktiver einbringen und den Alltag sinnstiftend mitgestalten, beobachte ich, dass sich auch die alten Menschen mehr einbringen, für sich Verantwortung übernehmen und ihren Teil zu einem gelebten Miteinander beitragen.»

«Einfach hinaus ins Grüne»

Nach der Sitzung treffen sich Coach Karolina Nicoud und die Tagesverantwortliche Claudia Schlumpf an einem Tischchen vor dem Haus mit Bewohnerin Rosmarie Gisler und Zivilschützer Tomaso Sorrentino: Das Mitspracherecht gilt im ganzen Haus, also auch für die Bewohnerinnen und Bewohner. Die 86-jährige Rosmarie Gisler schätzt das, sie wohnt seit fünf Jahren im Haus Zunacher 1 und bestimmt gerne mit: Welche Gützi zur Weihnachtszeit gebacken werden, oder was sie in der Wohlfühlwoche am liebsten unternehmen würde. Sie lächelt dem «Zivi» Sorrentino zu und sagt spontan: «Einfach hinaus, irgendwo ins Grüne.» Ein Ausflug an den See gefiele ihr gut, vielleicht sogar ins Kloster Einsiedeln, aber

«es muss gar nicht weit weg gehen». Sorrentino nickt, das war letztes Jahr schon so. Für spontane Planänderungen sei er aber immer zu haben. Auch für einen ausserplanmässigen Miniausflug wie an diesem Tag, als er Rosmarie Gisler durch den Park schiebt und mit ihr die frische Luft geniesst.

Im ganzen Haus ist eine gute Stimmung spürbar, die neue Organisation scheint zu funktionieren. Ist also alles auf guten Bahnen? Bart Staring, Pflegedienstleiter und Mitentwickler der Neuerungen, ist jedenfalls zufrieden.

Offene Punkte? Kreative Ideen!

Aber er gibt unumwunden zu, dass es noch viele offene Punkte gibt. Beispielsweise die Frage, wie man in Zukunft Mitarbeitende begleiten kann, die sich beruflich und karrieremässig weiterentwickeln möchten. Aber: «Agilität stärkt die intrinsische Motivation und lässt Raum für sinnstiftende Werte – auch ausserhalb der Karriereleiter.» Auch Kommunikation und Konfliktlösung seien wie in allen Teams «ewige Themen», die auch künftig oben auf der Liste bleiben werden. «Gemeinsam kreative Lösungen zu finden, wird für alle spannend.»

Auch Coach Karolina Nicoud ist optimistisch. Und stolz auf ihr Team. Sie freut sich besonders, dass auch langjährige Mitarbeitende ihre Rolle und Aufgabe in der neuen Organisation konstruktiv neu definiert haben. «Ich würde jedenfalls nie zurückgehen wollen.» ■

und mehr Absprachen nötig seien, und das brauche letztlich auch mehr Zeit. Auch bei den monatlichen zweistündigen Teamsitzungen seien jetzt alle viel mehr gefordert. Aber, sie strahlt, dafür könne sie auch mehr eigene Ideen einbringen und Kreatives ausprobieren. «Es ist sehr spannend, ich habe viel dazu gelernt und neue Verantwortung erhalten.» Sie überlegt und sagt dann, man müsse gerne mitdenken und lebendige Strukturen aushalten. «Wahrscheinlich ist diese Form vor allem für jüngere und junggebliebene Mitarbeitende geeignet», fügt sie mit einem Lächeln hinzu.

Flexibler Alltag für alle

Vorläufig lässt sich die allgemeine Zufriedenheit erst anhand von direkten Rückmeldungen ablesen. Die Fluktuation, sagt Zoran Nacev, Mitentwickler der neuen Organisation, sei aber in den letzten zwei Jahren trotz Corona stabil geblieben. «Zugleich konnten wir zwei neue dezentrale Pflegewohngruppen mit 47 neuen Mitarbeitenden eröffnen – das spricht für sich.» Ausserdem erlaube die neue Organisationsstruktur auf einmal, alte, starre Strukturen aufzubrechen. Die Arbeitszeiten beispiels-

Was aus einer Kanban-Sitzung spontan entstehen kann, sehen Sie in der kurzen Bildgeschichte online.

