

## Vorteile kleiner, selbstorganisierender Pflgeteams

Erschienen: NOVAcura, 10/2015

Autor: Dr. Ruth Köppel  
Dr. Peter Acél

**Industrieunternehmen und Arbeitspsychologen machen sich bereits seit Jahrzehnten Gedanken über die optimale Organisation von Teams. Themen sind beispielsweise deren Grösse und der Grad der Arbeitsteilung. In Pflegeheimen war in den letzten Jahren das Optimieren des Skill- und Grade-Mix ein aktuelles Thema. Dabei gingen die bereits vorhandenen Erkenntnisse zur Teamorganisation teilweise verloren.**

Spezialist(inn)en oder Generalist(inn)en? Denken in Funktionen oder in Prozessen? Dieser Artikel knüpft an Erkenntnisse an, die bereits vor zwanzig Jahren die Produktivität und Qualität von Teams steigerten – und ebenso die Zufriedenheit ihrer Mitglieder.

Es gibt verschiedene Gründe, warum kleine Teams mehr leisten als grosse: Erstens bewirken doppelt so viele Pflegende nicht das Doppelte, weil der Abstimmungsaufwand durch die vielen möglichen Kommunikationsbeziehungen überproportional wächst. Carl Friedrich Gauss ermittelt dies mit der Formel zum Berechnen der Anzahl an Kommunikationswegen:

3 Personen - 3 Kommunikationswege (2+1)

8 Personen - 28 Kommunikationswege (7+6+5+4+3+2+1)

Dies führt zweitens dazu, dass sich die Mitarbeitenden grosser Teams zu überschaubaren Gruppen zusammenschliessen, und diese Cliquen tendieren dazu, sich gegeneinander abzugrenzen. Drittens ist in kleinen Teams der Beitrag jedes und jeder Einzelnen notwendig - und auch für alle sichtbar. Im Gegensatz dazu fallen in grösseren Teams Mitarbeitende nicht auf, die die Arbeit nicht aktiv suchen oder sich „verschlaufen“. Deshalb gilt die Faustregel: Nicht mehr als fünf bis acht Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter pro Team! Nun funktionieren derart kleine Teams bei einem 24-Stunden-Betrieb nur, wenn alle Mitarbeitenden Vollzeit arbeiten.

**«Im Gegensatz zu grösseren ist in kleineren Teams relativ wenig Administratives notwendig.»**

Deshalb kommt man bei Pflgeteams in den meisten Fällen nicht darum herum, die maximale Zahl auf zwölf zu erhöhen. Viertens funktioniert ein kleines Team weitgehend mit mündlichen Informationen und Vereinbarungen. Dadurch erspart es sich, alles zu protokollieren und Regeln schriftlich festzuhalten. Im Gegensatz zu grösseren ist in kleinen Teams relativ wenig Administratives notwendig.

### Bezugspflege dank kleinen Teams

Wo kennen die Mitarbeitenden ihre Bewohnenden besser: in Pflegestationen, wo 21 Mitarbeitende 30 Bewohnende pflegen, oder in Wohnbereichen, wo 7 Mitarbeitende für 10 Bewohnende zuständig sind? Wo wird der sich verschlechternde Gesundheitszustand einer Bewohnerin schneller bemerkt und rascher da-

rauf reagiert? Wo weiss man, auch ohne in die Pflegedokumentation zu schauen, wann eine Bewohnerin das letzte Mal an der frischen Luft war? Wo findet sich ein demenzkranker Bewohner besser zurecht? Wo treffen Söhne und Töchter immer jemanden, der ihnen sagen kann, wie es ihrer Mutter geht und ob diese neue Unterwäsche braucht? Wo ist nicht die Reinigungsmitarbeiterin diejenige Person, zu der die Bewohnerin die engste Beziehung hat? All diese qualitativen Faktoren sprechen für kleine Pflgeteams.

### **Grade-Mix-Optimierung führt zu grossen Teams**

Jede Berufsgattung und jeder Ausbildungsabschluss befähigt zu bestimmten Tätigkeiten, und es leuchtet – zumindest theoretisch – ein, die Mitarbeitenden entsprechend spezialisiert einzusetzen: Die sehr gut ausgebildeten (und dadurch teuren und oft auch raren) A-Level-Mitarbeitenden übernehmen die anspruchsvollsten Pflege- und Führungsaufgaben. Die Mitarbeitenden mit B-Level tun das ihnen Gemässe. Den grossen Rest der Arbeiten erledigen Pflegeassistenten- und Pflegehilfspersonen sowie Hauswirtschaftsmitarbeitende. Folgendes wird bei einer derartigen Spezialisierung ausser Acht gelassen:

- Mitarbeitende, die auf einzelne Aufgaben spezialisiert sind, lassen sich mit Lokomotiven vergleichen, die nicht durchfahren können, sondern immer wieder anhalten müssen. Diese Mitarbeitenden sind nicht für die ganze Pflege einer Bewohnerin und nicht für einen ganzen Arbeitsablauf zuständig, sondern nur für einzelne Aufgaben. Jedes Mal, wenn sie eine davon erledigt haben oder bei einer Bewohnerin fertig sind, halten sie im übertragenen Sinn an und müssen mit einer anderen Aufgabe oder einem anderen Bewohner erst wieder in Fahrt kommen. Sie investieren einen wesentlichen Teil ihrer Zeit und ihrer Energie, um sich dauernd in neue Situationen hineinzudenken und die Beziehung zu immer wechselnden Personen aufzunehmen.
- Wer den ganzen Tag geistig oder körperlich anspruchsvolle Arbeit zu leisten hat, kann sich erholen, wenn er zwischendurch etwas Anspruchsloses macht. Und umgekehrt motiviert eine herausforderndere Aufgabe oft Mitarbeitende mit einfachen, repetitiven Tätigkeiten.
- Pflege- und Führungsaufgaben entsprechen unterschiedlichen Neigungen und Ausbildungswegen. Nicht immer ist die am besten ausgebildete Pflegefachkraft auch am besten für Führungsaufgaben geeignet.
- Qualifizierte Pflegemitarbeitende sind nicht a priori dafür qualifiziert, den Alltag ihrer Bewohner zu gestalten.

### **Funktionsstufen in der Pflege**

Das Ergebnis der Spezialisierung sind sieben und mehr verschiedene Funktionsstufen in der Pflege. Jede zusätzliche Funktionsstufe generiert Schnittstellen und diese erhöhen den Kommunikations- und Koordinationsaufwand. Zum Bewältigen von Arbeitsspitzen und Personalausfällen sowie zum Berücksichtigen von Freiwünschen müssen in jeder Stufe genügend Mitarbeitende vorhanden sein. Die Teams werden mit jeder Funktionsstufe grösser, die Rapporte länger, die Verantwortung für einzelne Bewohnende vager, die Dienstplanung komplexer und die kleinen, informellen «Königreiche» vielfältiger. Letztere werden vehement verteidigt und die dadurch ausgelösten Konflikte führen zu Regelungen. Diese Regelungen zu Kontrollen, beispielsweise zu Listen, welche beim Ausfüllen Aufwand verursachen. Schlussendlich herrscht Bürokratie und für die Bewohner und Angehörigen ist kaum mehr verständlich, wer wofür zuständig ist und wer worüber Bescheid weiss.

Fazit: Weniger Funktionsstufen sind sinnvoll, weil dadurch Komplexität, Reibungsflächen und Bürokratie klein gehalten werden. In Kauf nimmt man dabei eine gewisse Überlappung von Aufgaben, bei denen eine teure Mitarbeiterin auch mal etwas „Unqualifizierteres“ tut und im Rahmen des Erlaubten auch umgekehrt.

## Selbstorganisation statt Hierarchie – Gruppen- statt Einzelaufgaben

Im Gegensatz zur Hierarchie gibt es bei der prozessorientierten Selbstorganisation Gruppen- statt Einzelaufgaben. Das Pflorgeteam organisiert aufgrund von Ausbildung, Erfahrung und Vorlieben seiner Mitglieder selber, wie es seine Aufgaben löst. Selbstorganisierte Teams können den einzelnen Mitarbeitenden viel gerechter werden als in Stein gemeisselte Pflichtenhefte: Jede und Jeder im Team – auch ein sogenannt «schlecht Qualifizierter» – kann etwas besonders gut: Die eine spürt bei «sprachlosen» Menschen, was sie brauchen, dem anderen machen Arbeitsunterbrüche nichts aus und er übernimmt Telefonanrufe und Rufanlage, die dritte hat ein Flair für die Dienstplan-Gestaltung und die vierte kann gut Sitzungen leiten und Gespräche führen. Die eigenen Fähigkeiten so einsetzen zu können, motiviert. Es ist auch inspirierend, von den anderen zu lernen, und im eigenen Interesse, die anderen so zu befähigen, dass alles reibungslos läuft.

Das Team legt die Spielregeln der Zusammenarbeit fest, zum Beispiel wie der Dienstplan gestaltet und wie Dienste getauscht werden. Dies kann aber nur in einem überschaubaren Team funktionieren. Die Vertretung gegen aussen kann rotierend organisiert (Primus inter pares) oder einer einzelnen Person zugewiesen werden. Für den Fall, dass sich das Team nicht einigen kann, gibt es Eskalationswege. Allgemein gilt hier: Je grösser die Gruppe, desto mehr Bedürfnisse und Wünsche sind zu berücksichtigen und desto mehr Eskalationen und Regeln sind zu erwarten. Aber auch hier gilt: Je kleiner das Team, desto schwerer hat es eine Person mit abweichenden Vorstellungen. Weil es keine Möglichkeiten zur Cliquenbildung gibt, wird sie sich eher entweder einfügen oder das Team verlassen.

## Coach zur Unterstützung

Anforderungen an Pflorgeteam-Leitungen sind heute fast unerfüllbar hoch, weil diese gleichzeitig Fach-, Führungs-, Organisations- und Kommunikationsspezialisten sein sollten. Gemäss der Prognos-Studie 2011 sind laut Bewohnerbefragungen Reibereien zwischen Bewohnenden ein häufiges Thema. Eine Befragung von 15 Heimen zeigte jedoch, dass noch nicht einmal die Hälfte Mitarbeitende hat, die für den Umgang mit Mobbing-situationen unter Bewohnenden ausgebildet sind. So fehlen in derartigen Positionen häufig – und ganz besonders am Anfang der Karriere – die notwendigen Fähigkeiten für die verschiedenartigen Aufgaben. Teamleitungen befinden sich in einer Sandwichposition zwischen der Pflegedienstleitung und den Teammitgliedern und sind dadurch dem Druck von oben und unten ausgesetzt. Die Karrierepfade sind anfangs fachlich ausgerichtet und Management- und Führungskompetenzen werden in der Grundausbildung nur in begrenztem Masse erworben.

Bei selbstorganisierenden Teams fallen diese unrealistisch hohen Anforderungen weg. Für ausserordentliche Aufgaben kann das Team temporär einen auswärtigen Coach beiziehen. Diese Person kann – im Gegensatz zu einer Teamleitung – für sie folgenlos auch einmal unangenehme Dinge auf den Tisch bringen.

## Ausgleich von Personalressourcen notwendig

Kleine Pflorgeteams sind stärkeren Auslastungsschwankungen ausgesetzt als grössere. Fehlt ein kranker Mitarbeiter, spüren sie es stärker. Um Abhilfe zu schaffen, gibt es Möglichkeiten zum Arbeitsausgleich:

1. Kleiner Ausgleich innerhalb des Pflorgeteams: Hier springen Mitarbeitende im Krankheitsfall gegenseitig füreinander ein und leisten Überzeit, um die dringendste Arbeit zu bewältigen (weniger Dringendes bleibt liegen). Dies funktioniert während einer gewissen Zeit, aber nicht auf Dauer.
2. Mittlerer Ausgleich – zum Beispiel auf dem gleichen Stockwerk: Hier arbeiten zwei Teams zusammen. Ist eines der Teams mit der Grundpflege fertig, so helfen dessen Pflegenden dem anderen und gehen dann nach Hause, sofern die Dienstzeiten eine gewisse Spannweite zulassen.

3. Grosser Ausgleich über mehrere Etagen oder Häuser hinweg: Hier tauschen die Pflegeeamleitungen respektive -vertretungen Kapazitäten aus oder rufen den Einsatz von zentral verfügbaren „Springern“ ab.
4. Mitarbeitende, die frei haben, übernehmen einen Dienst.

Die Ausgleichsmechanismen unter Punkt drei würden – so wird berichtet – eher selten in Anspruch genommen. Der Grund dafür dürfte sein, dass die einspringenden Personen weder die Bewohnenden noch die Arbeitsweise des Teams kennen und ihr Einsatz dadurch erst einmal Arbeit verursacht und das Team erst nach einer gewissen Einarbeitungszeit entlastet.

**«Kleine, selbstorganisierende Teams bringen eine ganz andere gelebte Qualität in einen Wohnbereich. Die Kunst ist es, die Teams so zu unterstützen, dass sie ihre Aufgaben optimal meistern können.»**

### Know-how heimübergreifend zur Verfügung stellen

Kleine Teams können nicht garantieren, dass täglich jemand vor Ort ist, um anspruchsvolle, pflegerische Aufgaben zu übernehmen. Deshalb muss spezialisiertes Wissen heimübergreifend zur Verfügung gestellt werden. Ein wesentliches Element ist ein «Spit-in», das für folgende Arten von Aufgaben verantwortlich ist:

- Regelmässig: Pflegevisite, Begleitung des bewohnerspezifischen Pflegeprozesses
- Situationsspezifisch: Pflegerische Notfälle behandeln (zum Beispiel Atemnot); anspruchsvolle pflegerische Behandlungen durchführen (zum Beispiel Wundversorgung); Medikation bei grösseren Änderungen kontrollieren (beispielsweise bei Übertritt von einem Spital)
- Bei Bedarf: Mitarbeitende punktuell ausbilden respektive coachen (zum Beispiel bei ausländischem Ausbildungsabschlüssen); Schwerpunkt-Thema flächendeckend schulen; auf Anfrage hin Hilfestellung leisten

Kleine, selbstorganisierende Teams bringen eine ganz andere gelebte Qualität in einen Wohnbereich. Die Kunst ist es, die Teams so zu unterstützen, dass sie ihre Aufgaben optimal meistern können.

Das Autoren-Team:



**Ruth Köppel**, Dr. oec. HSG  
Betriebswirtschaftliche Beratung  
von Alters- und Pflegeheimen  
[www.orgavisit.ch](http://www.orgavisit.ch)



**Peter Acél**, Dr. sc. tech. ETH  
CEO Dr. Acél & Partner AG  
Logistik- und Spitalberater  
[www.acel.ch](http://www.acel.ch)