

Erfahrungsbericht zur Stärkung der Interprofessionellen Zusammenarbeit im Süssbach Pflegezentrum in Brugg AG

Die Süssbach Pflegezentrum AG

Das Süssbach Pflegezentrum (www.suessbach.ch) erbringt Dienstleistungen in der Langzeitpflege, Tagesbetreuung, Therapien, Restauration und Hotellerie. Mit 320 Mitarbeitenden und 226 Betten gehört es zu den grössten Langzeitpflegeanbietern im Kanton Aargau. Das Unternehmen ist organisatorisch in folgende Einheiten unterteilt:

- Pflege (Wohnbereiche, Spezialdienste und Alltagsgestaltung)
- Ärztlicher Dienst und Therapien (Physiotherapie, Ergotherapie, Medizinisches Trainingscenter)
- Hotellerie (Housekeeping, Küche, Restauration, Technik)
- Service und Support (Empfang, Kundenadministration, Rechnungswesen)
- Bereichsübergreifende Stabstellen: Human Resources, Bildung, Organisationsentwicklung & Kommunikation, Qualitätsmanagement

Umgesetzte Massnahmen zur Stärkung der interprofessionellen Zusammenarbeit

Im Süssbach Pflegezentrum wurden folgende Massnahmen umgesetzt:

- Einbezug der Mitarbeitenden in den Organisationsentwicklungsprozess:
Einmal jährlich Anlass für alle Mitarbeitenden
Mehrere Workshops mit der Geschäftsleitung und allen Kadermitarbeitenden
- Mehrtägige Führungskräfteentwicklung
- Einsatz von Kulturpromotoren
- Regelmässige Kadersitzungen
- Gemeinsame Erarbeitung eines praxistauglichen Beschwerdemanagements
- Einblicke in andere Bereiche

Der Hintergrund

2017 erarbeitete Claudia Kirsch als Verantwortliche für die Organisationsentwicklung ein Konzept mit Schwerpunkt Kulturentwicklung. Für die Umsetzung wurde mit einer Zeitdauer von 3-5 Jahren gerechnet. Ziel war es, mit einer positiven Unternehmenskultur die Motivation der Mitarbeitenden und damit die Zufriedenheit der Kundschaft und somit schliesslich die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens zu steigern.

Ein erster wichtiger Schritt war die Definition von Werten und Führungsgrundsätzen. Diese dienten als Indikatoren zur Messung der bestehenden und der gewünschten Unternehmenskultur. Heute stehen sie für das Süssbach-Leitbild.

Aus der Differenz zwischen gewünschter und tatsächlicher Kultur wurden verschiedene Handlungsfelder abgeleitet. Eines dieser Handlungsfelder war die *Stärkung der interprofessionellen Zusammenarbeit*.

Die Massnahmen unter der Lupe

1. Einbezug der Mitarbeitenden in den Organisationsentwicklungsprozess

«Betroffene zu Beteiligten machen» – unter dieser Prämisse wurden die Geschäftsleitungsmitglieder und die Kadermitarbeitenden (insgesamt rund 35 Personen)

von Anfang an in den Prozess miteinbezogen.

In mehreren Workshops definierten sie gemeinsam Werte und Führungsgrundsätze und priorisierten diese im Hinblick auf die Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens.

Beim jährlichen Anlass für alle Mitarbeitenden wurde jeweils der Stand der Organisationsentwicklung präsentiert und diskutiert.

Gewinn: Durch bereichsübergreifende Gruppenarbeiten wurde das Verständnis für «andere», das «Über-den-Tellerrand-Blicken» jeweils geübt und verbessert, was sich schliesslich auch positiv auf die Zusammenarbeit auswirkte. Beispielsweise wird im Süssbach heute, anstelle von Telefon oder Mail, vermehrt das direkte Gespräch gesucht.

2. Mehrtägige Führungskräfteentwicklung

Als Ursache für ein gewisses Gefühl des «Nicht-weiter-kommens» (teilweise auch als aktiver oder passiver Widerstand erlebbar) wurde immer wieder die «Führung» genannt. Im Bewusstsein, dass Führungskräfte wichtige Multiplikatoren in einem Veränderungsprozess sind, wurde ein Führungskräfteentwicklungskonzept erarbeitet, welches optimal auf die Kulturentwicklung und damit auf die Zielerreichung des Gesamtunternehmens abgestimmt wurde. Geschult wurden alle Geschäftsleitungsmitglieder und die Kadermitarbeitenden.

Gewinn: Die Gruppenarbeiten und der gemeinsame Lernprozess hatten den gleichen Effekt wie unter Punkt 1 beschrieben.

3. Einsatz von Kulturpromotoren

Zur Unterstützung der Kulturentwicklung wurde ein «Kulturpromotorenteam» mit Mitarbeitenden aus allen Bereichen und unterschiedlichen Hierarchiestufen gebildet. Sie förderten in informellen Gesprächen das Verständnis für die Kulturentwicklung im gesamten Betrieb. Der Geschäftsleitung gaben sie strukturiert Rückmeldung zur «Stimmung an der Basis». Somit hatten sie eine wichtige «Brückenbauerfunktion». Das Team wurde in mehreren Workshops geschult (gemeinsames Verständnis für die Rolle des Kulturpromotoren, Gesprächsführung, Feedbackregeln).

Gewinn: Durch die Rückmeldungen wurden Unterschiede aus den einzelnen Bereichen deutlich und das Verständnis dafür verbessert. Der Fokus auf das gemeinsame Ziel motivierte auch hier wieder zur besseren Zusammenarbeit.

4. Regelmässige Kadersitzungen

Jeden zweiten Monat fand eine Kadersitzung mit der Geschäftsleitung und allen Kadermitarbeitenden statt. An jeder Sitzung wurde eine Aufgabe (zum Beispiel Kundenadministration, Therapien, Case Management) vorgestellt. Die anschliessenden Fragen machten deutlich, dass trotz teilweise langjähriger Zusammenarbeit viele Informationen neu waren («man weiss nicht so genau, was die anderen tun»). Insbesondere wurde deutlich, dass manche Aufgabengebiete umfangreicher sind, als dies angenommen wurde.

Gewinn: Dieses Vorgehen förderte das Verständnis füreinander. Beispielsweise wurde deutlich, dass das «Technik-Team» nicht nur für das Pflegezentrum, sondern im angrenzenden Gebäudekomplex auch für andere Mieter Dienstleistungen erbringt. Dies führte zu oft nicht nachvollziehbaren Wartezeiten. Für die Mitarbeitenden aus der Pflege war dies besonders schwierig, da es sich häufig um Reparaturen für die Kundschaft handelt. Heute machen die

Mitarbeitenden, falls immer möglich, selbst eine Priorisierung der Aufträge an die Technik und können der Kundschaft allfällige Wartezeiten erklären.

5. Gemeinsame Erarbeitung eines praxistauglichen Beschwerdemanagements

Für die Erarbeitung eines Beschwerdemanagements wurden bewusst Mitarbeitende aus allen Bereichen einbezogen. Das Ziel war ein für alle Bereiche und jede Hierarchiestufe einheitlicher Umgang mit Beschwerden. Ein erster Schritt war ein gemeinsames Verständnis dafür zu schaffen, was eine Beschwerde ist.

Gewinn: Durch das Besprechen und Einüben von Abläufen wurden bestehende Prozesse bekannt und dadurch besser verstanden. Es entwickelte sich das Bewusstsein, dass überall Fehler passieren können. Gleichzeitig wurde jedoch auch der Fokus auf das gemeinsame Ziel, nämlich die Zufriedenheit der Kundschaft verinnerlicht.

6. Einblicke in andere Bereiche

Die Idee der «Einblicke in andere Bereiche» stammt aus einem Workshop im Rahmen der Kulturentwicklung. Die Geschäftsleitungsmitglieder und die Kadermitarbeitenden entwickelten für jedes Handlungsfeld konkrete Massnahmen und bewerteten diese. Dabei erhielten die «Einblicke in andere Bereiche» insgesamt hohe Zustimmung und wurde zeitnah umgesetzt. Es ging dabei darum, dass neue Mitarbeitende einen halben oder ganzen Tag in einen anderen Bereich Einblick erhalten. Zum Beispiel Mitarbeitende des Empfangs erhalten Einblick in die Pflege oder Pflegende erleben einen Tag in der Wäscherei. Anschliessend füllten sie einen Feedbackbogen aus.

Gewinn: Nach einem halben Jahr wurden die Rückmeldungen ausgewertet. Fast ausnahmslos alle Mitarbeitenden, die einen solchen Einblick in einen fremden Bereich erhielten, bewerteten diese Erfahrung als bereichernd. Zum Beispiel verstanden die Pflegenden nun besser, weshalb stark verschmutzte Wäsche bereits auf der Station separiert werden sollte: der Aufwand war in der Wäscherei sehr viel grösser, da alle Kleidungsstücke nochmals kontrolliert werden mussten. Diese Kontrolle ist nicht mehr nötig, wenn die Pflegenden die stark verschmutzten Wäschestücke vorher von den «normal» verschmutzten trennten. Die Pflegenden erledigen diesen Dienst für ihre Kolleginnen in der Wäscherei heute ohne Widerstand.

Fazit

Abläufe, Zusammenhänge und das Gegenüber zu kennen und *zu verstehen* sind die Grundlage einer guten Zusammenarbeit: Verständnis füreinander fördert einen respektvollen Umgang miteinander. Aus Respekt wachsen Offenheit und Vertrauen. Damit geht alles deutlich leichter von der Hand – die interprofessionelle Zusammenarbeit wird selbstverständlich und macht erst noch Spass!



Zur Autorin: Claudia Kirsch ist Partnerin bei www.youniq.ch. Zuvor war sie während 20 Jahren in unterschiedlichen Positionen als Führungskraft tätig. Dabei hat sie unter anderem zweimal einen mehrjährigen Changemanagement-Prozess geleitet. Im Süssbach Pflegezentrum war sie von 2016 bis 2021 Stellvertretende CEO und verantwortlich für die Organisationsentwicklung. Mit Freude und Erfolg vermittelt sie heute als Trainerin und Coach Erkenntnisse und Wissen aus ihrer umfangreichen Führungspraxis (Schwerpunkte Leadership, Changemanagement, Unternehmenskultur, Arbeitswelt 4.0).