

# Selbstorganisation in der Ambulanten Pflege «New Work»

---

Nationales Symposium Integrierte Versorgung

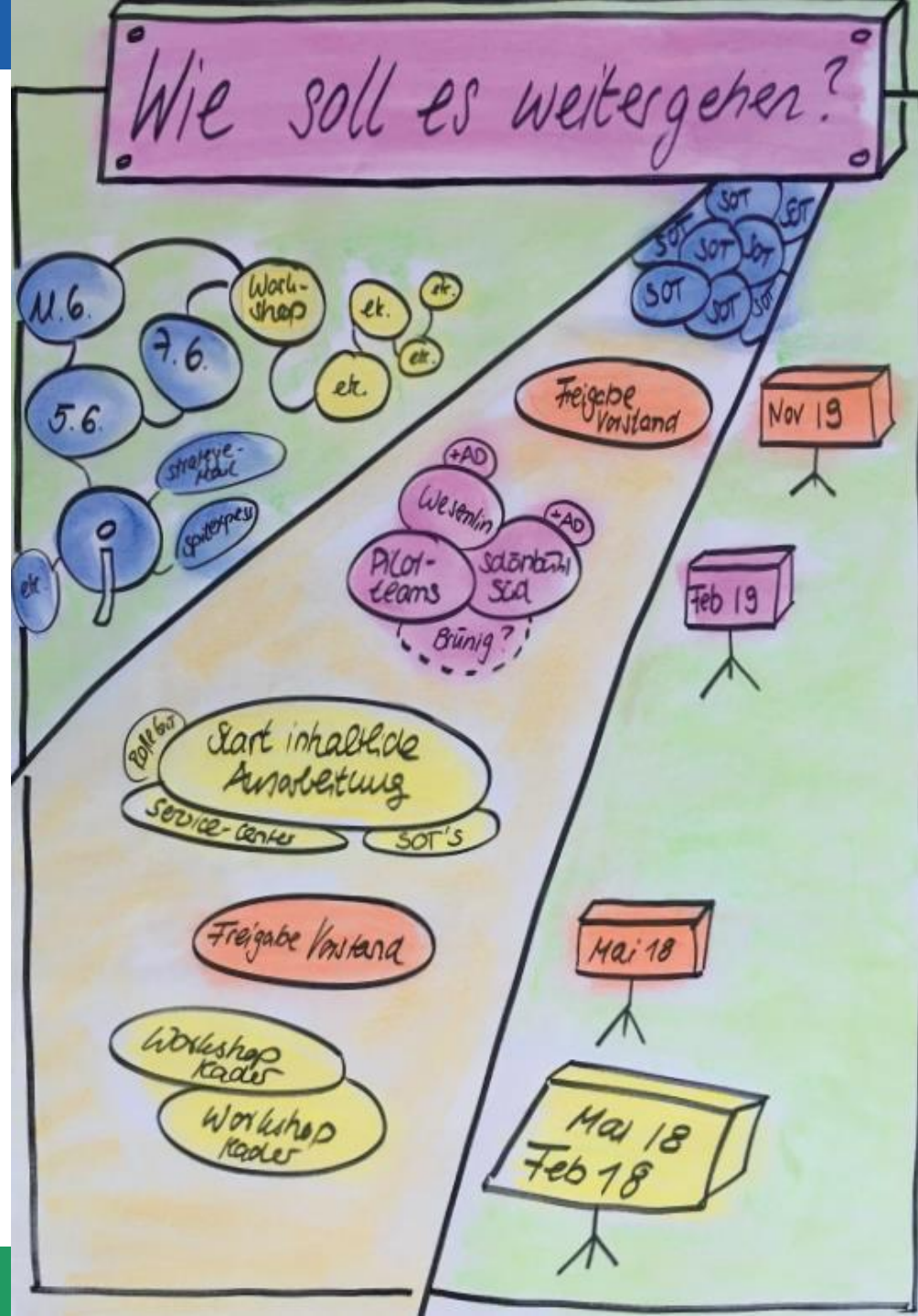
Nicole Zeller, Mitglied der Geschäftsleitung  
Spitex Stadt Luzern

- Zu grosse Teams
- Zu wenig Platz
- Wegzeit nicht optimal
- Kompetente Mitarbeitende
- Steigende Leistungsstunden
- Zu wenig Ausbildungsplätze
- Neue Generation
- Marktveränderung

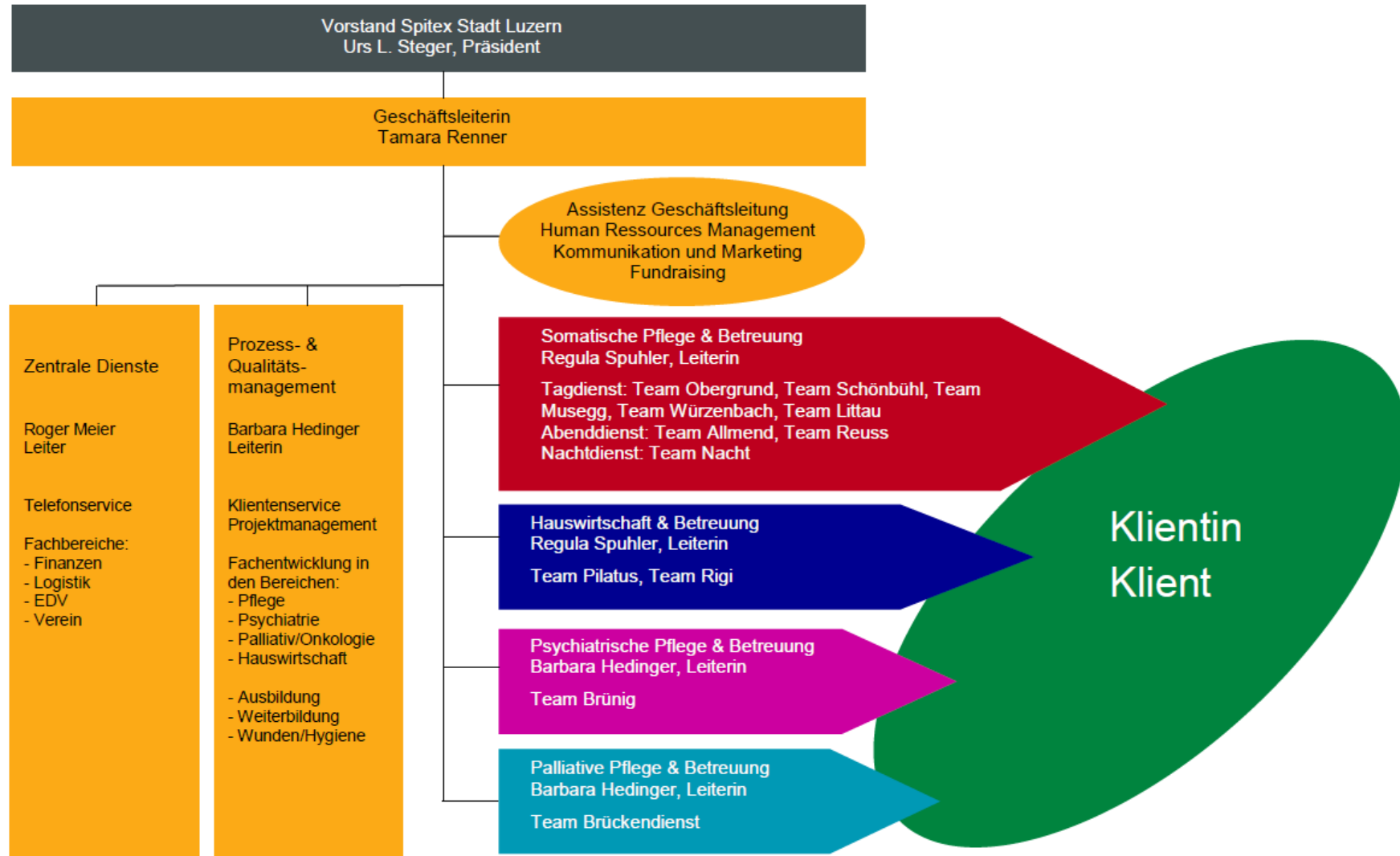
- Mitwirkung der Gemeinschaft, in der wir uns gegenseitig unterstützen sowie das vorhandene Potenzial nutzen und fördern
- Konzentration auf wenige (Führungs-)Personen vermeiden, um Ausfallrisiken zu reduzieren
- Kurze, dezentrale Entscheidungswege und somit schnellere Prozesse anstreben

# Start des Change Prozesses: Meilensteine hin zu New Work

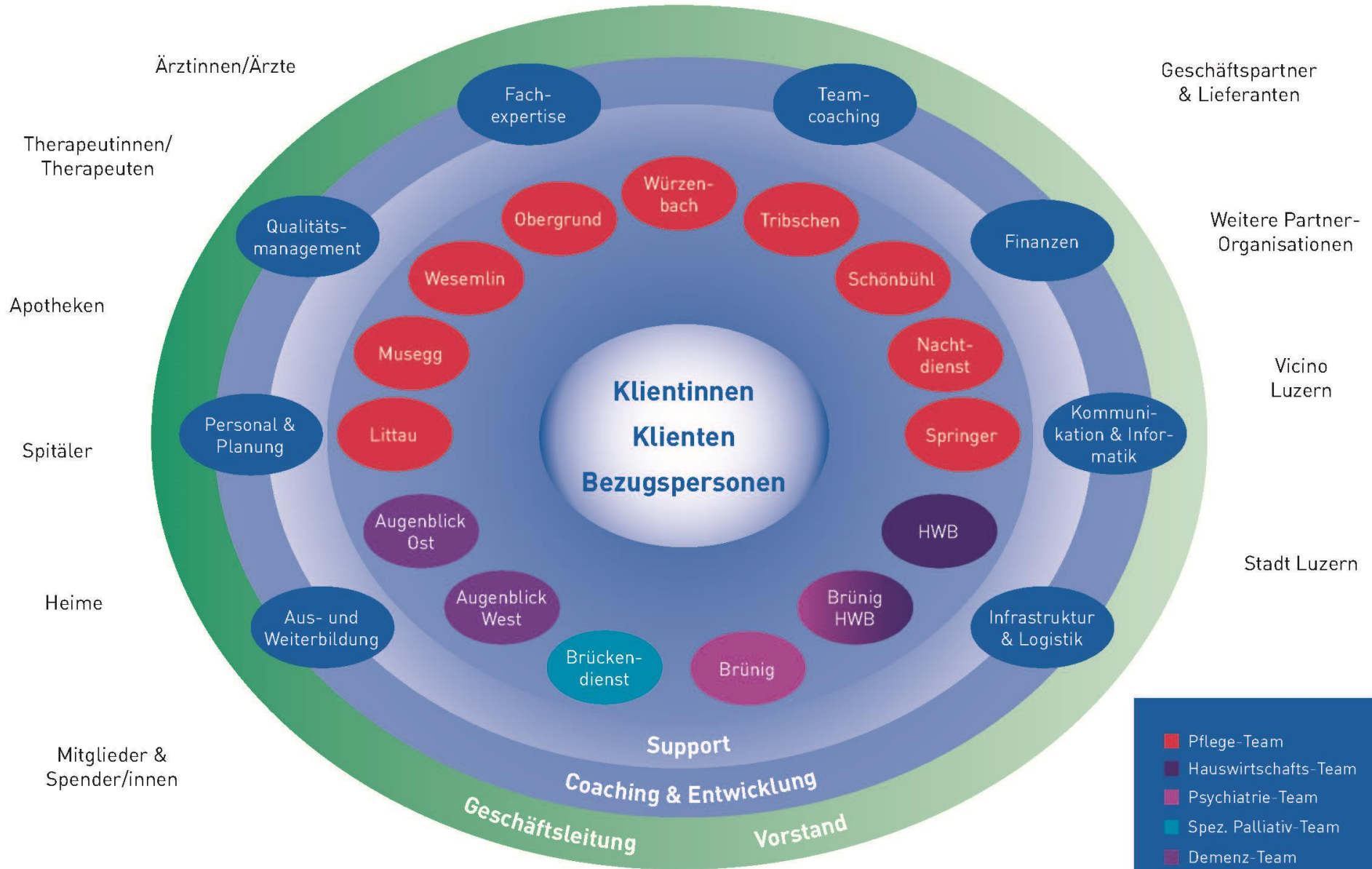
**Wichtig:** Mitarbeitende von Anfang an in Veränderungsprozesse einbeziehen.



# Organigramm Spitex Stadt Luzern



# ORGANIGRAMM SPITEX STADT LUZERN



- Kultur des Vertrauens
- Kultur der konstruktiven Auseinandersetzung
- Kultur der Selbstverpflichtung
- Kultur der gegenseitigen Verantwortung
- Kultur der Ergebnisorientierung

# Leitbild

Spitex Stadt Luzern  
Brüningstrasse 20  
6005 Luzern  
Tel. 041 429 30 70

info@spitex-luzern.ch  
www.spitex-luzern.ch



## Wir achten und schätzen

Der Mensch und seine Einzigartigkeit stehen bei uns im Zentrum.

### Als Team

- begegnen wir uns auf Augenhöhe und mit Empathie
- unterstützen wir uns gegenseitig in belastenden Situationen
- schaffen wir Möglichkeiten zum Austausch in anspruchsvollen Klientensituationen
- übernehmen wir Verantwortung in ethischen Konfliktsituationen

### Als Mitarbeiter/in

- schätze ich die Verschiedenheit im Team im Wissen, dass wir in der Ergänzung an Stärke gewinnen
- lebe ich eine wertschätzende teamübergreifende Zusammenarbeit
- übernehme ich Mitverantwortung für das gemeinsame Gelingen unseres Auftrages
- begegne ich kulturellen und gesellschaftlichen Unterschieden mit Toleranz und Offenheit
- lasse ich Diskriminierung nicht zu

### Als Ansprechpartner/innen für Klienten/Klientinnen und Angehörige

- akzeptieren wir ihre Selbstbestimmung und handeln verantwortungsvoll im Rahmen der gesetzlichen Möglichkeiten
- anerkennen wir ihre Lebenserfahrung
- respektieren wir ihre Privatsphäre und verpflichten uns zu Diskretion

### Als Mitglied der Gesellschaft

- leben wir die Werte unserer Betriebskultur gleichermaßen nach aussen
- arbeiten wir mit interkulturellen und weiteren spezifischen Fach- und Beratungsstellen zusammen
- passen wir unser Angebot an demographische und gesellschaftliche Entwicklungen an

## Wir bewegen

Wir begegnen Veränderungen mit Offenheit und Neugierde.

### Als Team

- suchen wir gemeinsam nach kreativen Lösungen
- stellen wir unser Wissen anderen Teams zur Verfügung
- beziehen wir die Betroffenen in die Entscheidungen mit ein
- sind wir achtsam in der Umsetzung

### Als Mitarbeiter/in

- informiere ich meine Kolleginnen und Kollegen transparent
- nutze ich die internen und externen Weiterbildungsangebote
- gebe ich Inputs zur Optimierung und Weiterentwicklung des Betriebes
- bin ich offen für Neues und vernehme es mit Bewährtem
- bringe ich auch unkonventionelle Ideen ein

### Als Ansprechpartner/innen für Klienten/Klientinnen und Angehörige

- unterstützen wir sie in ihren individuellen Lebenssituationen
- planen wir die Pflege/Hauswirtschaft und Betreuung zielführend und lassen ihnen Zeit für eine schrittweise Entwicklung

### Als Mitglied der Gesellschaft

- beteiligen wir uns kompetent an gesundheitspolitischen Projekten
- tauschen wir uns mit Fachleuten aus und bringen unser Wissen und unsere Erfahrung ein
- begegnen wir aktuellen Entwicklungen neugierig und interessieren uns für Angebote anderer Dienstleister

## Wir sind präsent

Wir übernehmen die Verantwortung für uns selber, für die Unternehmung und den täglichen Betrieb.

### Als Team

- unterstützen wir den Austausch und nehmen Lösungsvorschläge ernst
- leben wir eine offene Feedback- und Fehlerkultur
- ermöglichen wir selbstverantwortliches Handeln und vertrauen uns gegenseitig
- setzen wir uns für gesundheitserhaltende Arbeitsbedingungen ein

### Als Mitarbeiter/in

- bin ich authentisch und klar in meiner Haltung
- spreche ich unbefriedigende Situationen an
- handle ich selbstverantwortlich im Rahmen meiner Kompetenzen
- arbeite ich ökonomisch effizient und ökologisch sinnvoll

### Als Ansprechpartner/innen für Klienten/Klientinnen und Angehörige

- sind wir täglich 24 Stunden für sie da
- informieren wir umfassend und gestalten die Pflege, Hauswirtschaft und Betreuung bedarfsgerecht
- beraten wir sie in Massnahmen der Prävention und Gesundheitsförderung
- geben wir ihnen Hinweise zu Angeboten anderer Organisationen und vermitteln bei Bedarf Kontakte
- bleiben wir mit ihnen im Dialog und achten ihren Entscheid

### Als Mitglied der Gesellschaft

- beteiligen wir uns vorausschauend an gesundheits- und bildungspolitischen Diskussionen
- informieren wir die Bevölkerung über unser Dienstleistungsangebot
- vertreten wir eine einheitliche Haltung gegenüber Ärzten und Krankenkassen
- stehen wir für den Erhalt unserer qualitativ hochstehenden Dienstleistungen ein

## Wir fördern

Wir schaffen ein Umfeld, in dem alle ihre Kompetenzen zeigen und ausbauen können.

### Als Team

- verteilen wir die Aufgaben entsprechend unseren individuellen Stärken untereinander
- sprechen wir Konflikte unmittelbar an und lernen gemeinsam
- erkennen wir unseren Unterstützungsbedarf und lassen uns coachen
- fördern wir Klientenbesprechungen mit allen involvierten Mitarbeitenden
- nutzen wir das Know-how der internen Fachbereiche

### Als Mitarbeiter/in

- benenne ich meine Stärken und bringe sie ein
- habe ich Interesse, Kompetenzen zu erwerben und zu erweitern
- nutze ich die Stärken und Ressourcen meiner Kolleginnen und Kollegen
- beteilige ich mich an der Ausbildungstätigkeit von Lernenden und Studierenden

### Als Ansprechpartner/innen für Klienten/Klientinnen und Angehörige

- vermitteln wir Sicherheit durch unsere fachkundige Arbeitsweise
- erkennen wir ihre Ressourcen und beziehen diese mit ein
- bearbeiten wir ihre Anfragen umgehend und kompetent
- suchen wir mit ihnen nach Lösungen, um ihren Bedürfnissen gerecht zu werden

### Als Mitglied der Gesellschaft

- engagieren wir uns in Netzwerken und nutzen die verschiedenen Kompetenzen
- fördern wir ein vertrauenswürdiges und zielgerichtetes Zusammenarbeiten mit unseren Partnerorganisationen
- bieten wir auch Externen vielseitige Aus- und Weiterbildungen an
- stellen wir unsere Spezialdienstleistungen anderen Organisationen zur Verfügung

## Wir gestalten

Wir nehmen die individuellen Lebensformen ernst und begleiten mit Freude, Humor und Leichtigkeit.

### Als Team

- begegnen wir uns wertschätzend und sprechen Lob aus
- schätzen wir die Vielfalt der einzelnen Mitarbeitenden und fördern die Diversität
- stellen wir die Mitsprache bei der Arbeitsplanung sicher und ermöglichen attraktive Arbeitszeiten
- schaffen wir eine Atmosphäre der Leichtigkeit

### Als Mitarbeiter/in

- trage ich konstruktiv zu Konfliktlösungen bei
- leiste ich meinen Beitrag zu einem guten Teamgeist und präge so die Betriebskultur mit
- begegne ich Klientinnen und Klienten wohlwollend und halte allfällige Widerstände aus

### Als Ansprechpartner/innen für Klienten/Klientinnen und Angehörige

- freuen wir uns, sie kennenzulernen
- begegnen wir ihnen aufmerksam und frei von Vorurteilen
- berücksichtigen wir ihre Wünsche bei der Einsatzplanung
- stehen wir Ihnen mit einer persönlichen Bezugsperson zur Seite

### Als Mitglied der Gesellschaft

- begegnen wir unseren Partnern interessiert und mit einer offenen, wertschätzenden Grundhaltung
- sind wir freundlich und kundenorientiert, auch im telefonischen Kontakt



## Welche Kompetenzen braucht es?

- Betrieblichen Rahmen und grüne Wiese (Spielraum) kennen und sich daran halten
- Verantwortungspakete (Aufgaben der ehemaligen Teamleitungen)
- Feedbackregeln beachten und einhalten
- Konfliktlösung innerhalb des Teams mit der Möglichkeit, einen Eskalationsprozess einzuleiten
- Entscheidungsfindung in Gruppen

Methoden und Checklisten zur Verfügung stellen:

- Einzelperson mit Verantwortungspaket
- Arbeitsgruppenentscheidung
- Mehrheitsentscheid
- Notfallentscheid
- Konsensentscheid

## Selbstorganisiert ≠ unorganisiert

Bei der Spitex Stadt Luzern verfolgen wir eine gemeinsame Vision: **Unsere Klientel kann sicher und selbstbestimmt dort leben und wohnen, wo sie möchte.**



Wenn wir diese Vision ernst nehmen, lautet die Frage nicht mehr: «Wer entscheidet?», sondern: «Was kann jede/r Einzelne dazu beitragen?»

Indem wir bestehende Abläufe hinterfragen und uns für Neues öffnen, kann sich unser kreatives Potential entfalten. So können wir besser auf die Bedürfnisse unserer Klientel eingehen und gute Lösungen für sie finden. Dabei gehen wir pragmatisch vor, wenn wir dadurch administrative Abläufe vereinfachen können.

## Keine Hierarchien ≠ keine Regeln

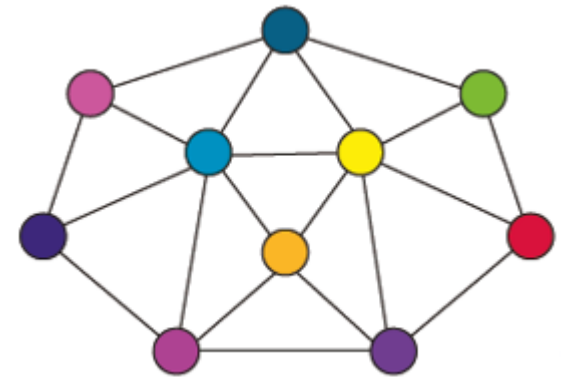
Selbstorganisation heisst nicht, dass jeder macht, was er will. Es gibt Rahmenbedingungen, an die alle gebunden sind: unsere Leistungsvereinbarung mit der Stadt Luzern, die Werte unseres Leitbilds sowie unsere Betriebsregeln und Weisungen.

Innerhalb dieses Rahmen haben wir aber die Möglichkeit, uns aktiv einzubringen, und jedes Team kann für sich das beste Vorgehen in der Praxis ausarbeiten und laufend dem Bedarf anpassen.



# Verantwortungspakete (VP)

- VP Personalprozesse
  - VP Planung
  - VP Pflegeexpertise
  - VP Qualitätsmanagement
  - VP Finanzen
  - VP Infrastruktur und Logistik
  - VP ICT
  - Berufsbildner:innen (VP Ausbildung)
- Anpassungen sind jederzeit möglich,  
wenn sich der betriebliche Bedarf ändert



# Vorteile von New Work

- Mensch ist im Zentrum
- Förderung und Einbezug der Mitarbeitenden
  - Verantwortungsverteilung über alle Berufsgruppen
  - Die Entscheidungskompetenz ist dort, wo sie angewendet wird
  - Gemeinsame Entscheidungsprozesse und gemeinsames Tragen von Entscheidungen
- Verbesserung der gegenseitigen Verbundenheit und des Commitments
- Höhere Autonomie und Wirksamkeit der Teams
- Agilere Organisation

# Herausforderungen

- Unklare Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten
- Doppelspurigkeiten aufgrund fehlender Transparenz
- Unklarer Entscheidungsspielraum
- Überforderung von Mitarbeitenden oder Teams
- Kein «Kümmerer» haben
- «Aussitzen» von Schwierigkeiten
- Ungenügendes Coaching und Befähigung
- Kultureller Wandel unterschätzen
- Unterschiedliche Persönlichkeiten und Vorstellungen

## Auswirkungen auf Projekte wie integrierte Versorgung

- Einbezug der Mitarbeitenden schon zu Beginn von Grossprojekten
- Expertenwissen der Mitarbeitenden wird einbezogen
- Auswirkungen an Schnittstellen werden vielschichtiger berücksichtigt
- Widerstand und Ängste werden reduziert
- Entscheidungen werden im Kollektiv von allen getragen
- Quickwins werden schneller erkannt und umgesetzt

## Vertiefter Einblick für Interessierte



Webseite zum Kulturwandel der SpiteX Stadt Luzern:

**[www.selbstorganisation-spiteX.ch](http://www.selbstorganisation-spiteX.ch)**



# Gibt es Fragen?

