

Ein neues Miteinander

SCHRITT FÜR SCHRITT zu einem sich selbst organisierenden Team: Die Tagespflege der DiaCom Altenhilfe in Nordhessen hat starre Hierarchien und Glaubenssätze überwinden können und hat mutig einen Weiterentwicklungsprozess in Gang gesetzt – mit Erfolg. Ein Erfahrungs- und Werkstattbericht.

TEXT: ANDREAS KENK

In Zeiten größer werdender Herausforderungen und Unsicherheiten sowie abnehmender Vorhersehbarkeit und Planungssicherheit in allen Bereichen unseres beruflichen Zusammenwirkens wird es Zeit, mutig zu sein und neue Wege zu gehen. Die Tagespflege der DiaCom Altenhilfe gGmbH in Großalmerode hat sich Anfang 2019 auf diesen zunächst auf zwei Jahre angelegten Weiterentwicklungsprozess gemacht, der in allen Teilbereichen der DiaCom gleichermaßen initiiert wurde.

Unter Selbstorganisation als Organisationsprinzip ist dabei ein Prozess zu verstehen, in dessen Verlauf sich ein Team oder eine Einrichtung in der Regel mit Unterstützung durch die Tagespflegeleitung aus eigenem Antrieb auf den Weg macht, seine Zusammenarbeit, seine Kommunikation, den Informationsaustausch und das Miteinander sowie die Prozesse und Abläufe zunehmend eigenverantwortlich zu koordinieren, zu steuern und dafür Sorge zu tragen, dass auch betriebswirtschaftlichen Belange angemessen berücksichtigt werden. Selbstorganisation bedeutet nicht, dass Hierarchie gänzlich fehlt oder die Einrichtungsleitung überflüssig werden würde, das geht allein schon aufgrund der bestehenden rechtlichen Rahmenbedingungen (noch) nicht. Und es bedeutet auch nicht, dass dadurch



ANDREAS KENK

Diplom-Psychologe,
Kenk – Organisations-
beratung, kenk-organi-
sationsberatung.de

ERFOLGSFAKTOREN

Nach inzwischen eineinhalb Jahren lassen sich die förderlichen Aspekte für die Einführung von Selbstorganisationsprinzipien so auf den Punkt bringen:

- Eine nach allen Seiten wertschätzende Grundeinstellung.
- Ein alle verbindendes Anliegen.
- Beharrlichkeit und Geduld in der Sache.
- Die Gewährung persönlicher individueller Handlungs- und Entscheidungsfreiräume.
- Alle Mitarbeiter:innen als kooperative und auf gelingende (Arbeits-)Beziehung ausgerichtete Kolleg:innen wahrnehmen.
- Die Offenheit und Bereitschaft, sich immer wieder selbst zu hinterfragen und am gemeinsamen Anliegen auszurichten.

Chaos entstehen und Führung abgeschafft werden würde.

Gemeinsames Anliegen verbindet und gibt Orientierung

Damit die Einführung von Selbstorganisation generell gelingen kann ist ein gemeinsames Anliegen, eine gemeinsam verbindende Idee oder ein übergeordneter Sinn und Zweck notwendig, der sprichwörtlich verbindende „roten Faden“. Und auch wenn es zunächst wie ein Widerspruch wirkt: In diesem Kontext ist Führung sehr wichtig. Allerdings nicht im Sinn von Ansage, Kontrolle und den daraufhin folgenden Konsequenzen, sondern im Sinn eines Begleitens, Coachens und motivierenden Hinterfragens. Führung fokussiert dabei auf individuelle Potenziale, die Förderung von Stärken und die Prägung eines positiven Miteinanders durch positive Kommunikation und Feedback. Kontrolle, Fehlersuche, Identifizierung von Schuldigen und der einschränkende „Blick nach oben“ spielen dagegen eine immer geringere Rolle.

Das verbindende Anliegen im Team der Tagespflege DiaCom war Ansporn und Orientierung zugleich: Den Gästen einen Lebens- und Erfahrungsraum zu schaffen, in dem sie in Würde und auf dem Hintergrund ihrer vielfältigen Lebenserfahrung sein können, um in der



Die Aufgaben im Team bestehen darin, die Spielregeln des Miteinanders neu zu definieren, möglichst kurze Austauschwege zu etablieren und einen Informationsfluss sicherzustellen, der in alle Richtungen offen sein sollte.

Gemeinschaft und mit dem breit gefächerten Aktivitätsangebot der Einrichtung eine sinnstiftende und sinnerfüllende Zeit erleben zu können. Von diesem Punkt aus bestanden die Aufgaben beziehungsweise Herausforderung im Team nun darin, die Spielregeln des Miteinanders neu zu definieren, möglichst kurze Austauschwege zu etablieren und einen Informationsfluss sicherzustellen, der in alle Richtungen offen sein sollte. Als besonders herausfordernd erlebte das Team die neu gewonnenen Freiheiten, eigene Entscheidungen treffen zu können und dafür die Verantwortung zu übernehmen.

Tagespflegeleitung, Stephan Rudolph, fasst die für ihn wesentlichen Aspekte für den bisherigen Prozess und die zunehmende Akzeptanz im Team so zusammen:

- „Alle packen mit an, weil alle mitdenken und sich gegenseitig unterstützen und wertschätzen. Diese Form des Umgangs hat dazu geführt, dass wir alle motivierter sind.“
- „Wir haben ein Ziel, an dem wir uns immer wieder messen können und das uns Orientierung gibt: Das würdevolle Sein unserer Gäste, um die wir uns liebevoll kümmern dürfen.“
- „Die Kolleg:innen nutzen immer mehr den ihnen zur Verfügung stehenden Freiraum zur Gestaltung und

zur Weiterentwicklung des Miteinanders in unserer Tagespflege. Voraussetzung dafür war, dass alle im Team einen annähernd gleichen Wissens- und Know-how-Stand haben. Das hat Zeit, viel Fortbildung und zusätzliche Qualifizierung notwendig gemacht.“

- „Wir haben schon sehr bald nach dem Start des Prozesses festgestellt, dass sich alle mit mehr und mehr Freude in die Tages- und Wochengestaltung einbringen, vorausgesetzt, sie werden gelassen, Fehler dürfen passieren und wir sind miteinander in so etwas wie einem Flow.“
- „Ich kann in den Urlaub fahren, ohne

mir Gedanken machen zu müssen, ob die liebevolle Versorgung und Betreuung unserer Gäste reibungslos funktioniert. Dies gilt auch für alle anderen im Team.“

Tagespflege eignet sich besonders gut für „Selbstorganisation“

Klingt zu schön, um nicht auch in anderen Tagespflegeeinrichtungen erfolgreich eingeführt werden zu können? Wenn einige grundlegende Prämissen, sozialwissenschaftliche und organisationspsychologische Erkenntnisse beherrzigt werden, kann das gelingen. Selbstorganisationsprinzipien können in jeder

Tagespflegeeinrichtung, ob groß oder klein, ob ländlich oder städtisch eingebettet, ob konfessionell geleitet oder privat betrieben, eingeführt werden. Und das Schöne ist, dass die Einführung bei allen zu höherer Zufriedenheit und Motivation sowie einer auch nach außen wahrnehmbar größer werdenden Arbeitgeberattraktivität führen kann.

Davon abgesehen eignet sich das Setting, in das Tagespflegen in der Re-

Selbstorganisation bedeutet nicht das Fehlen von Hierarchien oder das Entstehen von Chaos.

gel eingebettet sind, in besonderem Maß für die Einführung, weil:

- die Mitarbeiter:innen in der Regel immer vor Ort sind,
- kurze (Team-)Absprachen und Gespräche über den Tag und die Woche hinweg gut möglich sind,
- Teams in der Tagespflege in der Regel nicht sehr groß sind,
- die Wege in der Tagespflege meistens kurz sind und gemeinsam beschlossene Maßnahmen oder Schritte direkt und einrichtungswert ohne Zeit-, Reibungs- und Informationsverlust umgesetzt werden können,
- positive Beispiele und Erfolgserlebnisse schnell die Runde machen und dazu „anstacheln“, weiter zu probieren und die Gäste miteinzubeziehen.

Welche Prämissen und Erkenntnisse sollten bei der Einführung berücksichtigt werden? Zuallererst ist eine Atmosphäre der Offenheit, Neugierde und der Bereitschaft zu wecken, gemeinsam neue Wege und Ideen ausprobieren zu wollen und nicht davor zurückzuschrecken, dass es dafür keine Blaupause gibt und kein Kochbuch aufgeschlagen werden kann. Damit im Team der Tagespflege die Aufgeschlossenheit gegenüber Neuem wachsen konnte, wurde zu Beginn des Prozesses gemeinsam Prinzipien für das Miteinander, die Zusammenarbeit und die Kommunikation definiert ().

Mit auftretenden Widerständen offen und konstruktiv umzugehen, sie als Teil eines Weiterentwicklungsprozesses zu akzeptieren und zu nutzen, den Kolleg:innen dabei zugewandt und wertschätzend zu begegnen, ist ein weiterer wichtiger Faktor. Denn im Verlauf entstehen in der Regel immer Widerstände. Manchmal offen und gut sichtbar. Manchmal eher verdeckt und nur indirekt wahrnehmbar. Und über allem schwebt die Gefahr, das Erreichte wieder einzubüßen. Denn der ausgeprägte Drang, zu Bekanntem und Bewährtem zurückgehen zu wollen, ist gerade in Situationen, in denen Neues ausprobiert werden soll oder in denen es eng wird, weil Kolleg:innen ausgefal-

len sind, allgegenwärtig und übt eine mächtige Kraft auf alle Beteiligten aus.

Im Team traten beispielweise immer wieder Situationen auf, in denen sich alte Verhaltensmuster, wie zum Beispiel die Suche nach Schuldigen oder das Warten auf Vorgaben „von oben“ einschlichen.

Mit einer zunehmenden kollegialen Wachsamkeit wurde dieser Tendenz entgegengewirkt, beispielsweise im Rahmen von Vier-Augen-Gesprächen, kollegialen Feedback oder einem ad hoc durchgeführten Teamaustausch zu Beginn oder am Ende eines Arbeitstags. Bewährt hat sich auch, am Ende einer Arbeitswoche gemeinsam zurückzuschauen und dabei das Positive der Woche herauszustreichen. Dabei half dem Team, sich immer wieder die offene Reflektions- und Feedbackkultur vor Augen zu führen und die schrittweise Etablierung einer gewinnbringend-positiven Kommunikationskultur.

Tips für die Einführung von Selbstorganisationsprinzipien

Für alle, die sich mit dem Gedanken tragen, Selbstorganisationsprinzipien in der eigenen Tagespflegeeinrichtung etablieren zu wollen, könnten auf der Basis der inzwischen vorliegenden Erfahrungen folgende Überlegungen eine Orientierung geben:

- Stellen Sie als Tagespflegeleitung zu Beginn die Ideen, die hinter dem Organisationsprinzip der Selbstorganisation stehen, offen, transpa-

rent und positiv dar und machen Sie deutlich, welche Vorteile darin liegen, wo sich möglicherweise aber auch Hemmnisse und Erschwernisse verstecken und was damit konkret für die eigene Einrichtung erreicht werden soll, denn die Einführung dient einem Zweck und erfolgt nicht um ihrer Selbstwillen.

- Machen Sie deutlich, dass Selbstorganisation nichts mit Chaos und Orientierungslosigkeit zu tun hat. Im Gegenteil. Denn darin sehen viele zu Beginn eine große Gefahr. Die Einführung braucht die Unterstützung und Rückendeckung der Pflegedienst- und Einrichtungsleitung.
- Prüfen Sie ihre eigene Einstellung zu Themen wie Hierarchie, das Teilen von Verantwortung, Teilhabe an der Planung und Steuerung, Begegnung auf Augenhöhe und Wertschätzung anderer Ideen, die Kraft des Miteinanders und nicht des Gegeneinanders, Entscheidungsfindung im Team, positive Fehlerkultur, Geduld, Ausdauer und Respekt.
- Rechnen Sie damit, dass nicht alle Mitarbeiter:innen von Anfang an begeistert sein werden. Veränderung erzeugt immer Widerstand.
- Ermöglichen Sie deshalb einen offenen Austausch, Diskurs und Auseinandersetzung im Team. Geben sie allen Raum, gerade auch denen, die skeptisch sind.
- Machen Sie deutlich, dass Beteiligung erwünscht ist und auftretende Fehler zum Entwicklungsprozess dazu gehören. Begleiten und unterstützen sie die Ideen, Bemühungen und Initiativen durch positive Kommunikation und positives Feedback. Binden sie das gesamte Team aktiv in die Entscheidungsfindung mit ein.
- Schauen Sie dabei auf die individuellen Stärken der Kolleg:innen und versuchen sie, diese im Sinne des gemeinsamen Anliegens zu fördern und positiv einzubinden.
- Begleiten Sie das Team Schritt für Schritt dabei, Verantwortung zu übernehmen, eigenverantwortlich

PRINZIPIEN DES WEITERENTWICKLUNGSPROZESSES

- Prinzip der Offenheit und Ehrlichkeit im Umgang miteinander,
- Prinzip der Begegnung auf Augenhöhe und Transparenz,
- Prinzip der aktiven Verantwortungsübernahme,
- Prinzip der positiven Fehler- und positiv-gewinnbringenden Kommunikationskultur,
- Prinzip der Kompetenz- und Befugniserweiterung.



Halten Sie mit dem Team immer wieder inne und schauen sie gemeinsam, was bereits erreicht werden konnte. Auf dieser Basis legen Sie die nächsten Schritte und Maßnahmen zusammen fest.

zu handeln und sich Herausforderungen proaktiv zu stellen, indem Fehler nicht sanktioniert werden und das Ausprobieren von Neuem einen hohen Stellenwert bekommt.

- Halten Sie mit dem Team immer wieder inne und schauen sie gemeinsam, was bereits erreicht werden konnte, was auf dem Weg ist und was noch nicht realisiert werden konnte. Legen sie auf dieser Basis gemeinsam die nächsten Schritte und Maß-

nahmen fest und steuern sie zusammen den Prozess aktiv.

Was bleibt nach gut eineinhalb Jahren, die der Prozess nun schon andauert, noch zu tun? Tagespflegeleitung Stephan Rudolph: „Wir müssen noch unser Organigramm anpassen und möchten dem Thema Achtsamkeit, also der wertschätzenden kollegialen Begegnung, noch mehr Raum geben. Es geht darum, dass wir die in uns schlummernden Potenziale noch besser zur Entfal-

tung bringen möchten. Denn wir haben bemerkt, dass mit den Veränderungen in der Einrichtung auch eine Veränderung in uns stattgefunden hat: wir können nicht mehr so zusammenarbeiten, wie wir es vor Beginn des Prozesses gemacht haben.“ ✨

Im Downloadbereich unter tp-tagespflege.net finden Sie die „Projektarchitektur des Weiterentwicklungsprozesses“ sowie Literaturtipps zum Thema.



**VERÄNDERUNGEN MANAGEN.
BELEGUNG HOCHFAHREN.**

Wissen, worauf es ankommt.

**Ausgereiftes Hygienekonzept.
Limitierte Plätze! Jetzt buchen:
www.tagespflege-konferenz.de**

Tagespflege Intensiv Wochenende



TAGESPFLEGE
ORGANISIEREN * LEITEN
ENTWICKELN

23./24. Juli 2021 in Köln
17./18. September 2021 in Hannover



VINCENTZ