Gewohnte Prozesse und Rollen neu ordnen

→ Organisationsentwicklung Die Altenzentren der Stiftung St. Franziskus Heiligenbronn haben vom traditionellen Heimbetrieb auf Wohngruppenkonzepte umgestellt. Keine leichte Aufgabe. Doch die konsequente Durchführung hat zu einem neuen Pflegeverständnis geführt. *Text: Annerose Knäpple | Martin Volz-Neidlinger*

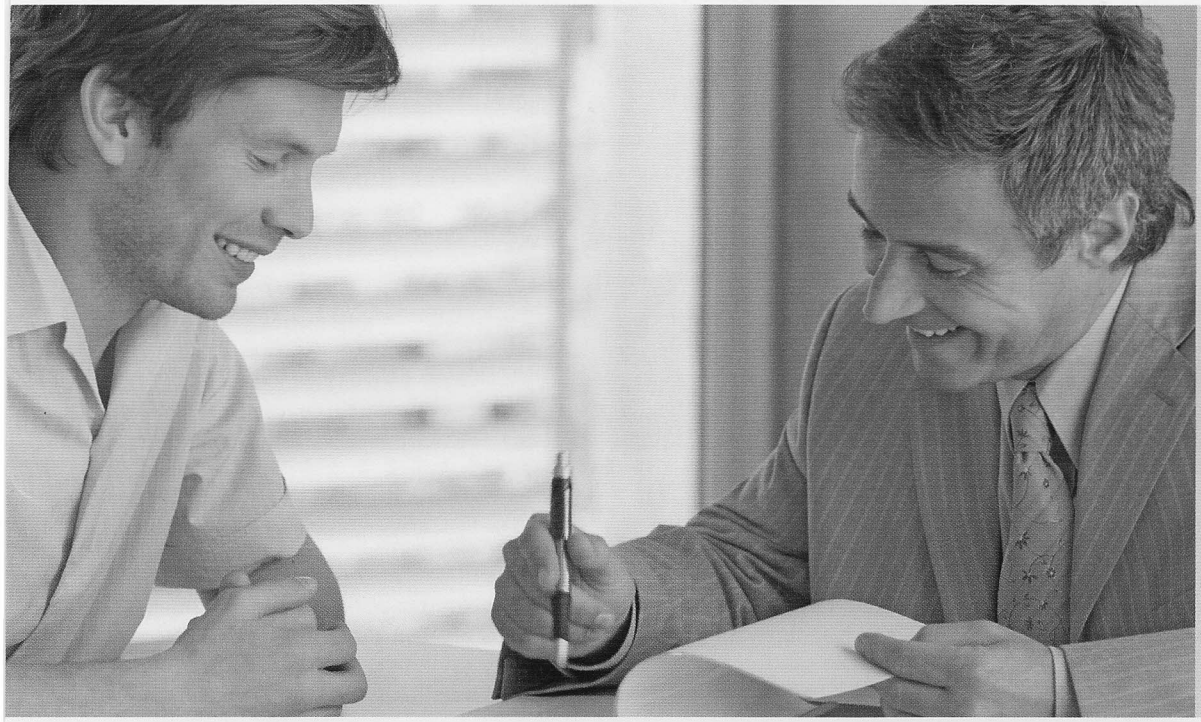
Pflegebedürftigkeit und ein Umzug in ein Pflegeheim sind für betroffene Menschen und ihre Angehörigen mit zahlreichen Ängsten verbunden. Angst davor, von liebgewonnenen Gewohnheiten und einem selbstbestimmten Leben Abschied nehmen zu müssen. Dies sollten Anbieter in der Altenhilfe unbedingt berücksichtigen, wenn sie ihre Angebote gestalten. Die Stiftung St. Franziskus Heiligenbronn ist mit ihren Altenzentren den Weg gegangen, das am Alltag orientierte Wohngruppenkonzept mit seinen Leitzielen Individualität und Selbstbestimmung einzuführen. Das Konzept ist fokussiert auf sinnstiftende und alltagsorientierte Elemente und passt die Organisationsabläufe an die Bewohnerbedürfnisse an. Dazu wurden in einem umfassenden Schnittstellenmanagement-Prozess zahlreiche in Zentralbereichen erbrachte hauswirtschaftliche Tätigkeiten zu den betreuten Menschen in die Wohngruppen verlagert, wo sie gezielt der Tagesstrukturierung und Alltagsgestaltung dienen. Die entsprechenden Stellenanteile der zentralen Hauswirtschaft wurden zur Erhöhung der Personalpräsenz – über die maximalen Personalschlüssel in der Pflege und Betreuung hinaus – genutzt. In den Wohngruppen sind nun interdisziplinäre Teams arbeitsteilig tätig. Für die Gestaltung des Tagesablaufs sind Alltagsbegleiter zuständig, Betreuungskräfte nach § 87b SGB XI erbringen eine ergänzende Betreuung für Menschen mit Demenz. Für die Pflegefachkräfte stehen die Steuerung des Pflegeprozesses und die Koordination der im Rahmen der Bezugspflege organisierten Teams im Vordergrund. Eine konsequente Weiterführung des Konzeptes hat die Bezugspflegeteams durch eine Auflösung der Wohnbereichsleitungsebene gestärkt, was zu einem neuen Pflegeverständnis und einer Verabschiedung von traditionellen Organisationsstrukturen in der Pflege geführt hat.

> » Hauswirtschaftliche Tätigkeiten werden aus den Zentralbereichen in die Wohngruppen verlagert.

Ziel des Schnittstellenprozesses war es, die Betreuungszeiten unter den gegebenen Bedingungen – oberste Personalschlüssel in Hauswirtschaft und Pflege, Einsatz § 87b-Kräfte, Einbezug Angehörige und Ehrenamtliche – zu optimieren. In diesem Zug sollte auch das Sozialdienstkonzept angepasst werden und einen neuen Schwerpunkt in der gemeinwesenorientierten Vernetzungsarbeit erhalten. Im Folgenden werden der Organisationsentwicklungsprozess, die durch diesen Prozess erzielten Wirkungen, Erfahrungen und Ergebnisse betrachtet.

MASSGEBLICHE FAKTOREN FÜR DEN ERFOLG VON VERÄNDERUNGSPROZESSEN

- Ziele festlegen und im Leitungsteam abstimmen, die Leitungskräfte stehen eindeutig hinter dem Prozess.
- Die Arbeitsschritte planen.
- Die Ausgangssituation analysieren – Personal, Bewohnerstruktur, räumliche Situation.
- Ein Projektteam installieren.
- Mitarbeiter, Bewohner und Angehörige regelmäßig informieren.
- Klares Leitungshandeln der Verantwortlichen.
- Die Verantwortlichen auf Trägerebene unterstützen den Veränderungsprozess.
- Die Ergebnisse nach der Umsetzung evaluieren.



Aufgabe der Leitungskräfte war es, den Blick von den Bewohnerbedürfnissen her immer wieder auf die zu bearbeitenden Arbeitsabläufe zu lenken. Der Prozess sollte durch das oberste Management initiiert, begleitet und gesteuert werden.
Foto: photoalto/Dimier

Zur Prozesssteuerung dienten umfangreiche Benchmark-Ergebnisse

Die Organisationsentwicklung fand für damals alle acht Altenzentren der Stiftung gleichzeitig statt. Zu Beginn stand eine Auftaktveranstaltung mit allen Leitungsteams, bei der von Trägerseite konkrete Erwartungen an die Organisationsentwicklung benannt wurden, darunter die stärkere Beteiligung der Bewohner an alltagspraktischen Tätigkeiten und die wirtschaftliche Betriebsführung. Der Prozess wurde durch vier weitere Workshops für die Leitungsteams sowie durch eine individuelle Umsetzungsbegleitung der Leitungsteams der Altenzentren begleitet. Bei den Workshops standen die Ziele Wissensvermittlung, Erfahrungsaustausch und kollegiale Beratung der Leitungskräfte der Altenzentren untereinander im Vordergrund. Zwischen den Workshops wurden die Leitungsteams der Altenzentren individuell im Umfang von jeweils einem Tag pro Altenzentrum begleitet bzw. gecoacht. Mit dieser Form der Beratung und Unterstützung der beteiligten Altenzenten wurden die wichtigsten Prinzipien der Organisationsentwicklung angewendet wie zielorientiertes Management, Hilfe zur Selbsthilfe, und prozessorientierte Steuerung. Die Leitungsteams wurden durch die kontinuierliche Begleitung sowie den in den Workshops organisierten Erfahrungsaustausch in der Steuerung der Organisationsentwicklung unterstützt.

Zu Prozessbeginn wurden Daten zur Angebotsstruktur, Organisation und Personalausstattung der Altenzentren erhoben und ausgewertet. Damit standen den Leitungsteams der Altenzentren umfassende Benchmarking-Ergebnisse für die Prozesssteuerung zur Verfügung. Die Ergebnisse und Wirkungen der Organisationsentwicklung wurden in regelmäßigen Abständen durch Kunden- und Mitarbeiterbefragungen evaluiert.

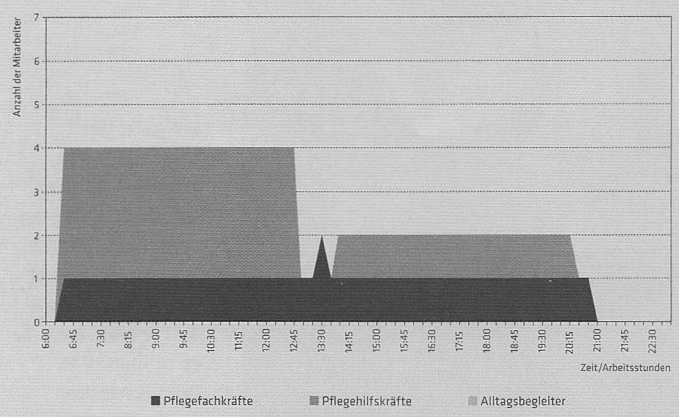
Der Entwicklungsprozess am Beispiel des Altenzentrums St. Ulrich Wehingen

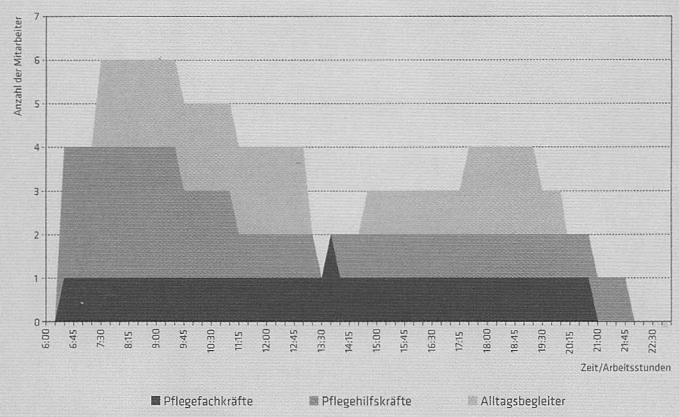
Beim Altenzentrum St. Ulrich handelt es sich um ein Kleinstheim mit 32 Plätzen, das die wohnortnahe Versorgung von alten, pflegebedürftigen Menschen in der Region Heuberg sicherstellt. Das Altenzentrum gliedert sich in zwei Wohngruppen, die organisatorisch als ein Wohnbereich geführt werden. Jede der beiden Wohngruppen ist mit einem großzügigen Wohnküchenbereich ausgestattet. In einer Wohngruppe werden Menschen mit mittelschwerer und schwerer Demenz betreut. Um den Bewohnern eine am Alltag von zu Hause orientierte Tagesstruktur zu ermöglichen, wurden schrittweise hauswirtschaftliche Aufgaben dezentralisiert. Zuerst ist das Spülen des Schmutzgeschirrs von der Verteilerküche in die Wohnbereichsküchen verlagert worden. Diese Tätigkeit konnte so im Beisein bzw. unter Beteiligung einzelner Bewohner durchgeführt werden.

» Statt Wohnbereichsleitungen gibt es jetzt Bezugspflegeteams.

In einem nächsten Schritt wurden die Verteilerküchen komplett aufgelöst und damit weitere Aufgaben und Personalressourcen in die Wohngruppen verlagert.

Die dezentralisierten hauswirtschaftlichen Tätigkeiten nehmen so genannte Alltagsbegleiter mit einer alltagsorientierten Betreuung der Bewohner wahr. Die Organisationsveränderung hat zu einer höheren Personalpräsenz im Wohnbereich geführt. →





Durch die Veränderung der Personalstruktur sind nun viele Tätigkeiten, die zuvor von den Pflegekräften wahrgenommen wurden, den Alltagsbegleitern zugeordnet. Die Pflegekräfte können sich dadurch auf die pflegerischen Kernaufgaben konzentrieren. *Grafiken: aku GmbH*

Ein weiteres Ziel der Organisationsentwicklung war die Umsetzung einer bewohnerorientierten Personaleinsatzplanung.

Durch eine Staffelung und eine Verkürzung der Dienstzeiten sollten der Einsatz der Pflegekräfte stärker an den Bedarfen der Bewohner ausgerichtet werden. Die Dienstzeiten wurden in die Abendstunden hinaus ausgedehnt. Den Bewohnern wurde gleichzeitig ein offenes Abendprogramm angeboten, das gerne genutzt wird. Ferner wurde die Personalbesetzung am Wochenende der Personalbesetzung an Werktagen angepasst.

» Die Personalpräsenz in den Wohnbereichen konnte durch das neue Konzept erhöht werden.

Die Organisationsentwicklung war mit grundlegenden Veränderungen, insbesondere im Pflegebereich verbunden. Zunächst wurde der Anteil der Teilzeitkräfte deutlich erhöht. Zahlreiche Tätigkeiten, die zu Beginn der Organisationsentwicklung von den Pflegekräften wahrgenommen wurden, sind jetzt den Alltagsbegleitern zugeordnet. Die Pflegekräfte können sich dadurch auf die pflegerischen Kernaufgaben konzentrieren.

Die Ergebnisse der Kundenbefragungen zeigen, dass durch die Organisationsentwicklung die Pflegequalität aus Sicht der Kunden verbessert werden konnte. 2011 hatten 100 Prozent der Befragten das Gefühl, dass die pflegerischen Tätigkeiten von den Pflegekräften gut und zuverlässig ausgeführt werden und sie sich in guten Händen fühlen. 2005 lag der Anteil bei 91,7 Prozent. Durch die mit dem Wohngruppenkonzept verbundene Alltagsbegleitung wird auch der Heimalltag von den Bewohnern insgesamt als ausgefüllter und weniger eintönig empfunden. Die positive Bewertung der Kunden spiegelt sich auch im Ergebnis der letzten MDK-Prüfung mit der Gesamtnote 1,0 wider.

Besonders wichtig ist die Einbindung der Mitarbeiter

Das Anfang 2006 begonnene Schnittstellenmanagementprojekt wurde Mitte 2007 abgeschlossen und in den Jahren 2008 und 2011 evaluiert. Die Erfahrungen der Stiftung St. Franziskus Heiligenbronn zeigen, dass die Organisationsentwicklung über das Projekt hinaus andauert. Zentral für den Erfolg ist, dass die Leitungskräfte absolut hinter dem Prozess und den beabsichtigten Ergebnissen stehen. Nur so ist sichergestellt, dass die Leitungskräfte den Ängsten der Mitarbeiter in angemessener Weise begegnen können. Vor diesem Hintergrund hat sich das gewählte Top-Down-Vorgehen als notwendig und rückblickend als richtig herausgestellt. Die Aufgabe der Leitungskräfte vor Ort in den Einrichtungen war es, den Blick von den Bewohnerbedürfnissen her immer wieder auf die zu bearbeitenden Arbeitsabläufe zu lenken. Der Prozess sollte durch das oberste Management initiiert, begleitet und gesteuert werden, das dabei auch nicht vor notwendigen Personalentscheidungen zurückschrecken darf.

Die Einbindung der Mitarbeiter hat sich als einer der bedeutendsten Erfolgsfaktoren für eine nachhaltige Umsetzung des Wohngruppenkonzeptes herausgestellt. Während des Prozesses waren kontinuierliche Informationen und Ermutigungen ebenso erforderlich, wie das gemeinsame Feiern des Erfolges, beispielsweise im Hinblick auf positives Feedback oder Ergebnisse der Kundenbefragungen, die eine steigende Zufriedenheit mit dem Konzept attestieren.

Der Heimalltag wird von den Bewohnern in den Wohngruppen insgesamt als ausgefüllter und weniger eintönig empfunden, das spiegelt die jüngste Kundenbefragung wieder.
Foto: Stiftung St. Franziskus

Organisatorische Einordnung der Alltagsbegleiter sorgfältig überdenken

Bei einem so intensiven und umfassenden Organisationsentwicklungsprozess stößt man auch auf vielfältige, erwartete und nicht erwartete Widerstände und Schwierigkeiten, mit denen in konstruktiver Art und Weise umgegangen werden muss. Großer Widerstand hat bei den Wohnbereichsleitungen bestanden, da die Entwicklung eine Abkehr von starren Organisations- und Versorgungsstrukturen bedeutet hat. Pflegefachkräfte mussten Abschied nehmen von „Allzuständigkeitsphantasien". Mit Einführung der Alltagsbegleiter wurde die Gefahr deutlich, dass sich neue, informelle Hierarchien bilden und die Alltagsbegleiter beispielsweise hierarchisch zwischen der Hauswirtschaft und den Pflegehilfskräften eingeordnet wurden. Vor diesem Hintergrund musste die organisatorische Anbindung der Alltagsbegleiter überdacht werden, so dass die unterschiedlichen Berufsgruppen nicht nebeneinander, sondern miteinander auf ein gemeinsames Ziel hin arbeiten. Die „Schnitt-Stellen" wurden sozusagen zu „Naht-Stellen" zusammengeführt.

Begleitende Evaluationen der Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit sowie der Pflegequalität haben deutlich gemacht, dass die Umstellungsphase nicht ohne Schwierigkeiten verlaufen ist. Während sich die Zufriedenheitswerte der Kundenbefragungen i.d.R. positiv entwickelten, gab es auf Mitarbeiterseite während der Umstellung auf das neue Konzept Einbrüche in der Zufriedenheit. Nach der intensiven Beschäftigung mit den Kundenbedürfnissen wurden ergänzend auch die Mitarbeiterbedürfnisse in den Blick genommen. Erst nach einem gewissen Zeitraum wurden nachhaltige positive Ergebnisse in den Ergebnissen der Mitarbeiterbefragung sichtbar.

Durch das Wohngruppenkonzept ist die Personalpräsenz in den Wohnbereichen spürbar erhöht worden. Vor allem die Präsenz von Alltagsbegleitern als Ansprechpartner in den Wohngruppen wird in den Kundenbefragungen als positiv zurückgemeldet. Die beschriebenen Veränderungen haben gewohnte Rollen und Prozesse neu geordnet: Mit den Alltagsbegleitern ist eine neue Berufsgruppe eingeführt worden, die Pflege konzentriert sich in höherem Maße auf ihre Kernkompetenzen und der einzelne Mitarbeiter übernimmt im Bezugspflegeteam mehr Verantwortung. Dies macht eine enge Begleitung durch die Leitungskräfte vor Ort notwendig, wie auch interne zentrale Schulungen. Zusammenfassend ist festzustellen, dass die Einführung des Wohngruppenkonzeptes für alle Beteiligten eine eindeutige Verbesserung, aber auch eine sehr anspruchsvolle Aufgabe ist. ¬

MEHR ZUM THEMA

Frage: *martin.volz-neidlinger@stiftung-st-franzikus.de*
Infos: *mail@akugmbh.de; www.akugmbh.de*

Annerose Knäpple ist Diplom-Haushaltsökonomin, Organisationsentwicklerin und Geschäftsführerin der aku GmbH in Bad Dürrheim.

Martin Volz-Neidlinger ist Leiter des Aufgabenfeldes Altenhilfe der Stiftung St. Franziskus Heiligenbronn.