

# Die Zukunft beginnt heute – gemeinsam gestalten wir den Weg

Strategie 2025 – Spitex Stadt Luzern



SPITEX 2025?

SPITEX 2025?

SPITEX  
2025?

EINST IN DER GLT-SITZUNG ...

Die Teams werden immer grösser und die Arbeit nicht weniger. Wir müssen uns etwas einfallen lassen.

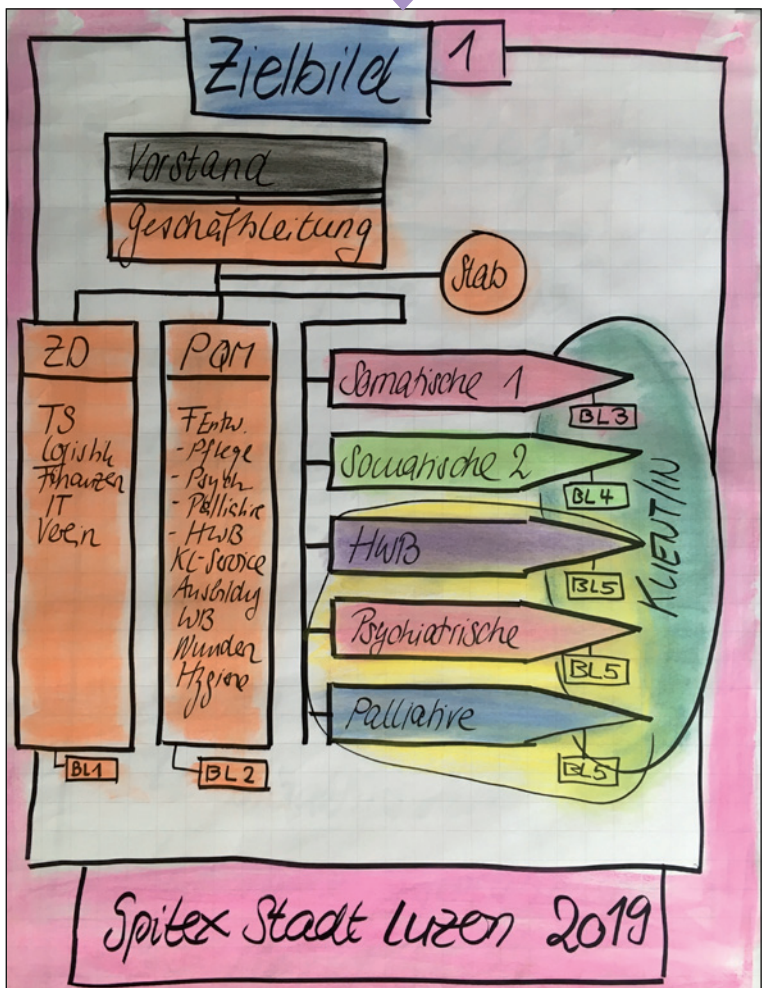
Dann lass uns doch erst einmal zusammentragen, was uns sonst noch auffällt ...

Puh, was bedeutet das denn auf unsere heutige Struktur übertragen?

Nun ja, wir bräuchten mindestens zwei neue Teams und zwei neue Bereichsleiter, um das im jetzigen Modus weiterzuführen.

# Ausgangslage

- ↳ zu grosse Teams
- ↳ zu wenig Platz
- ↳ Wegzeit ≠ optimal
- ↳ kompetente MA's
- ↳ Klientenstd. ↑
- ↳ zu wenig Ausbildungsplätze
- ↳ attraktives Arbeitsgebot
- ↳ neue Generationen
- ↳ Marktveränderung



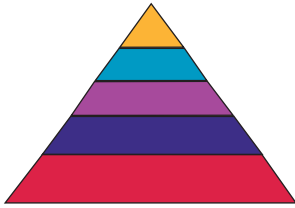
Das überzeugt mich irgendwie nicht. Wir blähen das Ganze nur auf - besser wird es dadurch aber nicht. Es sind nur mehr Vorgesetzte, mehr Prozesse, ... - wo bleibt denn da der Mensch?

Wie wäre es, wir schauen mal, wie es andere Unternehmen machen? Vielleicht bringt uns das auf neue Ideen.

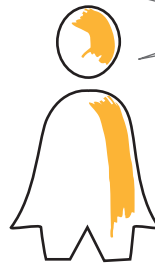
Gute Idee! Es gibt bereits einige Unternehmen, die von der herkömmlichen Hierarchiestruktur (Pyramide) abgekommen sind.

Warum? Was ist daran denn schlecht?

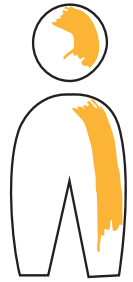
Bei einfachen Unternehmen ist es möglich, dass wenige Leute (Pyramidenspitze) die gesamten Prozesse verstehen und gute Entscheidungen treffen können. Wenn Unternehmen aber komplexer werden, wird das immer schwerfälliger.



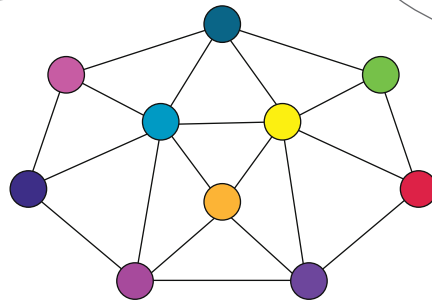
Genau, stattdessen werden immer mehr Regeln und Prozesse eingeführt, die die tägliche Arbeit nicht unbedingt verbessern, sondern oft unnötig Zeit kosten, die an anderer Stelle fehlt – beispielsweise für das Zwischenmenschliche mit den Klienten.



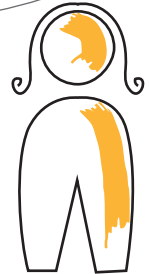
Aber was ist die Alternative?



Wir müssen die übergestülpte Struktur (Pyramide) aufbrechen und im Grunde zurückkommen zu einer einfacheren, intuitiveren Arbeitsweise.



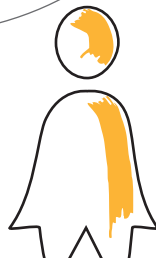
Eine Gemeinschaft, in der nicht eine Hierarchiestufe unseren Einfluss regelt, sondern in der unsere Kompetenz, unsere Interessen und unsere Einsatzbereitschaft die Mitwirkung bestimmen. Eine Gemeinschaft, in der wir uns gegenseitig unterstützen und unsere Arbeit so ausrichten, dass sie für uns erfüllender und für unsere Klienten nachhaltiger ist.



Was bedeutet das jetzt aber auf die Organisation der Spitex Stadt Luzern übertragen?



Ein Problem bei uns ist doch auch, dass jedes Mal, wenn ein/e TL geht oder krank oder länger in den Ferien ist, ein Wissensloch entsteht, dass wir erst mühsam wieder füllen müssen. Dabei haben wir so viele Mitarbeitende, die über ihre Aufgaben hinaus noch ganz andere Talente haben. Wäre es da nicht viel besser, wenn die Aufgaben von vornherein auf mehreren Schultern verteilt wären und zudem auf den Schultern, die sich dafür interessieren und begeistern?



Also mehrere TLs für jedes Team???



**Nein, ganz im Gegenteil: selbstorganisierte Teams ohne Teamleitung ...**

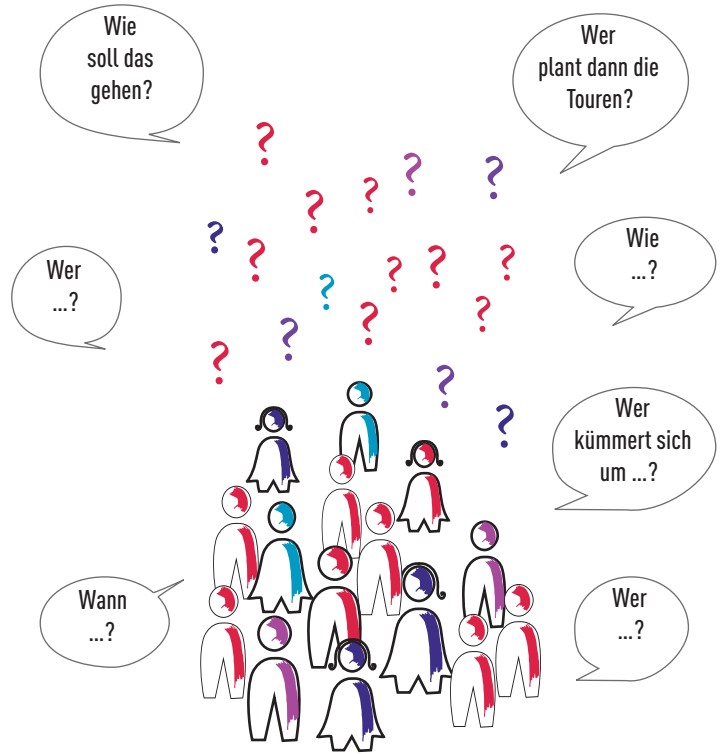
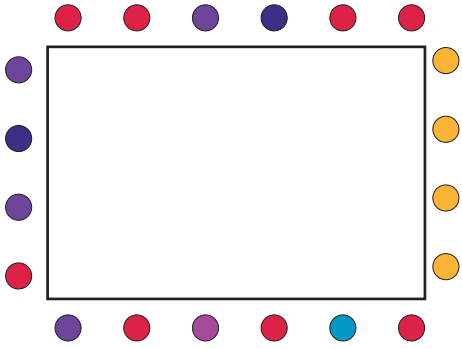


Dann lasst uns das Thema doch gleich selbst in diesem Sinne angehen – lasst uns schauen, was Vorstand und Kader dazu sagen ...



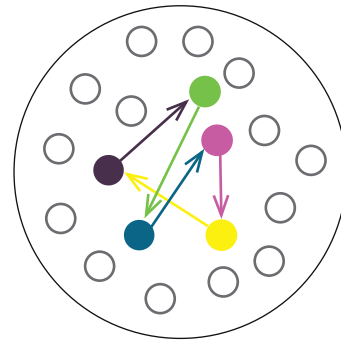
## IM KADERCOACHING ...

... auch der Vorstand ist dafür, dass wir diese Idee mit euch weiterverfolgen. Und zwar möchten wir mit euch eine ganz neue Struktur für unseren Betrieb entwickeln – eine Struktur mit selbstorganisierten Teams.



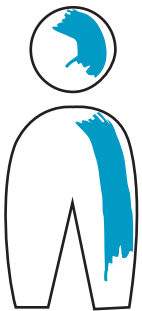
Statt einer Teamleitung, die für alle Managementaufgaben zuständig ist, werden die Aufgaben unter den Teammitgliedern aufgeteilt: Eine Mitarbeiterin übernimmt zum Beispiel den Bereich **Ausbildung**, einer kümmert sich um die **Planung**, eine um das **Personal**, einer um fachspezifische Belange ...

Ihre spezifischen Kompetenzen teilen die meisten zudem mit mindestens einer weiteren Person, sodass die Qualität unserer Arbeit konstant bleibt, selbst wenn ein/e MA das Unternehmen verlässt oder längere Zeit abwesend ist.

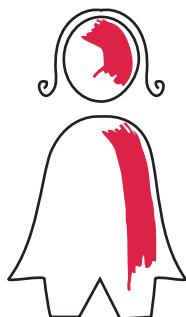


MA mit und ohne zusätzliche Aufgaben in einem selbstorganisiertem Team (SOT)

Aber wie soll das gehen ohne Chef? Jemand muss doch die Entscheidungen treffen!



Oder kann dann jeder einfach sagen, wann und wo er arbeitet und wo nicht?



Selbstorganisation bedeutet nicht, dass es keine Struktur gibt. Die Mitarbeitenden arbeiten in definierten Rollen und es gibt Prozesse, um Entscheidungen zu treffen, mit Konflikten umzugehen usw. Aber jedes Team kann für sich das beste Vorgehen in der Praxis ausarbeiten.



Die Zuständigen für die verschiedenen Aufgabenpakete tauschen sich zudem mit ihren Pendanten in anderen Teams aus. So wie wir es heute schon mit den Erfa-Gruppen handhaben. Auf diese Weise werden Lösungen geteilt und Potentiale ausgemacht, für die es neue Lösungen braucht.



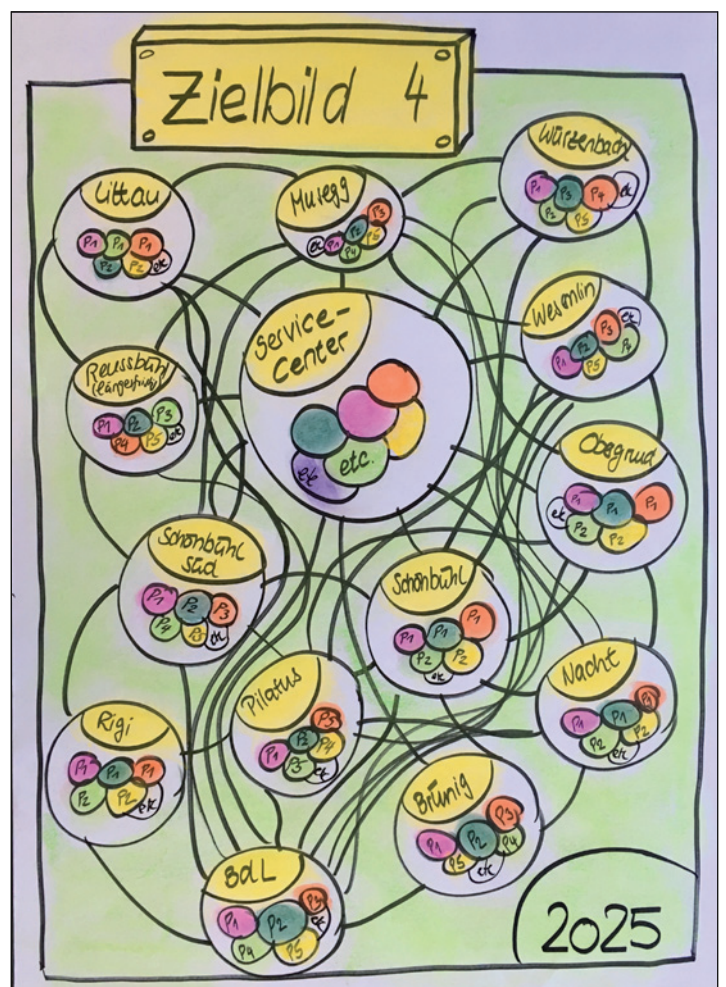
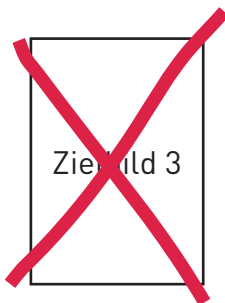
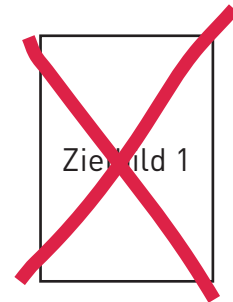


Ausserdem gibt es in der Zentrale ein Service-Center. Dort finden die Teams zu jedem Aufgabenpaket Coaches, die sie unterstützen, wenn Hilfe bei der Lösung eines Problems erforderlich wird. Und in der Zentrale sind weiterhin Mitarbeitende, die mit Supportaufgaben betraut sind, beispielsweise für das Marketing, die Logistik ...

Was meint ihr, wie könnte unsere künftige Struktur aussehen?



DIE DENKFABRIK IST ANGELAUFEN ...



## EINIGE WOCHEN SPÄTER ...

Nachdem ihr euch jetzt einige Zeit mit dem neuen Zielbild auseinandergesetzt habt, sind bestimmt neue Fragen aufgekomen, oder?

Wir sind uns tatsächlich nicht sicher, ob selbstorganisierte Teams in der Lage sind, unvorhergesehene Ereignisse in der Praxis zeitnah zu lösen.

Gut – welche kniffligen Ereignisse könnten das denn sein?

### Szenen des Alltags

- Krankmeldung 2-3 Personen
- Präsenzmanagement
- 2 Neuanmeldungen am Sonntag für Montag
- KL am Boden WC nicht zugänglich
- Flyer steigt aus
- Teamauslastung unterschiedlich
- KL hat Antrittsmin vorsetzen
- 3 KL-Anmeldungen, alle Touren voll
- MA hat persönliche Probleme
- Vorrechenbare Zeit ↓
- MA Selbst- & Fremdschätzung
- Wissens-transfer
- etc

## GRÜBEL, GRÜBEL, GRÜBEL ...

Wer hätte das gedacht: Wir haben wirklich für alle besprochenen Ereignisse eine gangbare Lösung gefunden – für keine der Lösungen braucht es zwingend eine/n TL!

Aber was heisst das denn für uns? Können wir jetzt alle gehen?

Aber nein, wir schätzen euch alle ausserordentlich und wir wollen für den Moment an den Teams nichts ändern – von der Grösse mal abgesehen.

Aber ich könnte mir sehr gut vorstellen, mein Team auf dem Weg zur Selbstorganisation zu begleiten – ich traue das meinem Team hundertprozentig zu! Und ich könnte mich dann beispielsweise mehr um die Fachexpertise kümmern.

Dann lasst uns das Ganze doch noch einmal zusammenfassen ...



Wir wollen zunächst zwei ganz neue Pflege-Teams bilden, an neuen Standorten, die von Anfang an als selbstorganisierte Teams arbeiten. Dazu führen wir Mitarbeitende aus bestehenden Teams zusammen, die motiviert sind, in diesen Pilotteams mitzuarbeiten. In diese zwei Teams werden zudem Abendtouren integriert – es bleibt jedoch bei den bisherigen geregelten Arbeitszeiten; Schichtarbeit ist nicht das Ziel. Der Start der neuen Teams Wesemlin und Schönbühl Süd ist für Januar, spätestens Februar 2019 geplant.

Das Team Pilatus entwickelt sich bereits seit einiger Zeit zu einem selbstorganisierten Team. Gut wäre, wenn ein weiteres, bestehendes Team ebenfalls Anfang 2019 diesen Schritt geht – im Gespräch dafür ist das Team Brünig.

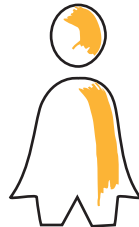
Und wie erklären wir das jetzt allen anderen Mitarbeitenden?



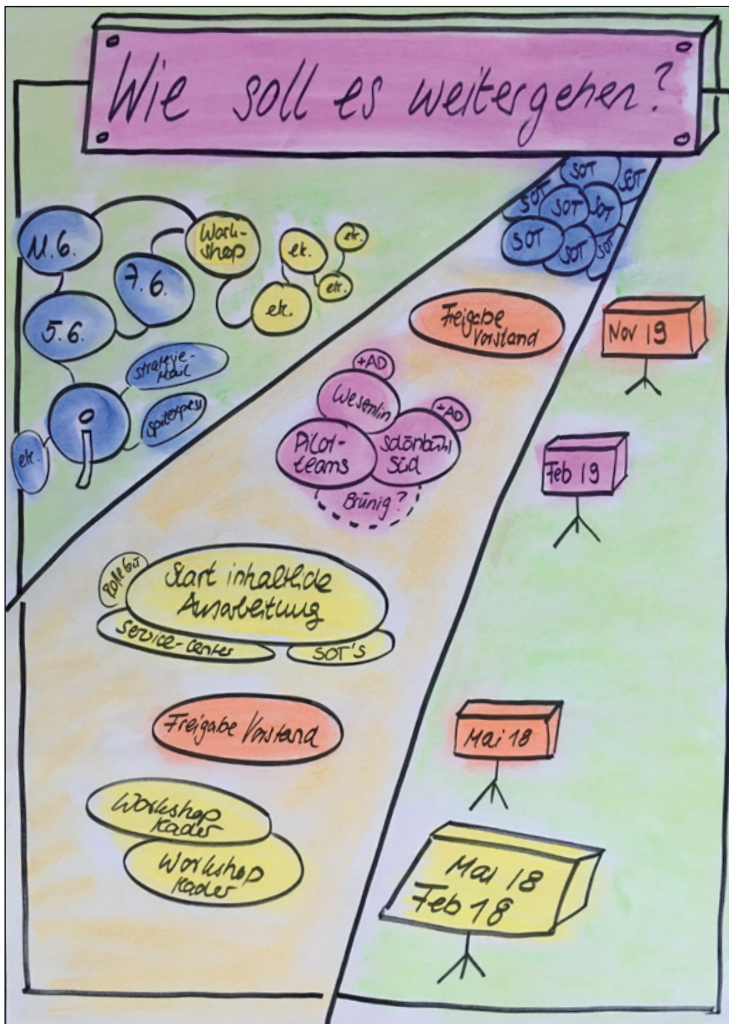
Es ist klar, dass es sehr viele Fragen, Unsicherheiten und Zweifel geben wird – wie bei allem, das neu und unbekannt ist. Das gibt uns aber auch die Möglichkeit, Fehler zu machen, zu erkennen und gemeinsam nach besseren Lösungen zu suchen.



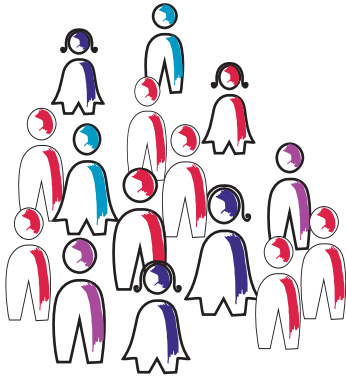
Zunächst spricht ihr jeweils im Team darüber. Dann wird es zwei Input-Veranstaltungen geben, bei denen wir in Gruppen an den häufigsten Fragen arbeiten. Die Ergebnisse werden wiederum allen vorgestellt. Und dann geht es in die Ausarbeitung der Pilotphase!



Die Wahrheit ist doch, dass wir zwar viele Antworten haben, aber selbst noch gar nicht wissen, wohin uns dieser Prozess führt. Ende 2019 sehen wir dann weiter. Vielleicht entwickelt es sich super, vielleicht kehren wir zurück in unser altes Schema oder es entsteht etwas, dass wir heute noch gar nicht erkennen können. Hier gilt es, offen zu bleiben und genau hinzuhören – auf dass wir gemeinsam etwas Gutes hervorbringen.



## WO STEHST DU? WO MÖCHTEST DU HIN?



Welche Fragen rund um die neue Strategie treiben dich um? Komm an die Input-Veranstaltung und diskutiere sie mit uns oder schreibe uns an: [strategie2025@spitex-luzern.ch](mailto:strategie2025@spitex-luzern.ch) Wir werden die Fragen sammeln, Antworten erarbeiten und unsere Geschichte auf diese Weise gemeinsam fortschreiben.

Bist du Feuer und Flamme für unsere Idee und gern dabei, etwas Neues aufzubauen? Dann melde dich bei deiner/m TL, beim GLT und/oder komm an einen der Workshops zur Ausarbeitung der Strategie. **Jede/r kann sich hier einbringen** und mitgestalten – wir freuen uns auf dich!

Findest du es spannend, **in einem der Pilotteams mitzuarbeiten**? Wir suchen sowohl Mitarbeitende, die ein Aufgabenpaket übernehmen wollen, als auch solche, die ohne zusätzliche Aufgaben Teil eines selbstorganisierten Teams sein möchten. Sprich mit deiner/m TL darüber oder wende dich ans GLT. Es wird hierzu demnächst weitere Informationen geben.

FORTSETZUNG  
FOLGT ...