

# Entscheidungen treffen in selbstorganisierten Teams

Kleiner Einblick in die Idee hinter der Strategie 2025  
und Anregung zum Weiterdenken

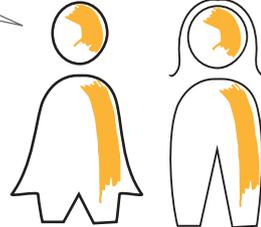


## UNSERE VISION VON DER ZUKUNFT

Wir haben ganz viele Fragen rund um die neue Strategie erhalten. Das ist super! Zum einen zeigt es uns, dass ihr euch aktiv damit beschäftigt. Zum anderen wissen wir nun besser, wo euch der Schuh drückt.



Viele Fragen betreffen verständlicherweise die konkrete Arbeitsweise der Pilotteams, deren Zusammensetzung usw. Die Antworten darauf werden sich aber erst mit den Erkenntnissen aus den Arbeitspaketen ergeben – teilweise auch erst bei der täglichen Arbeit in den Pilotteams. Hierzu können wir euch Stand heute also nicht viel Neues berichten.



Wir stellen aber auch fest, dass sich einige Fragen um das ganze Thema „Entscheidungen treffen“ drehen. Dazu wollen wir euch anhand einiger Beispiele heute mal darstellen, wie die Entscheidungsfindung in selbstorganisierten Teams laufen könnte und euch dazu ermuntern, das eine oder andere mal weiterzudenken.

Auch hierzu lohnt sich erst einmal ein Blick zurück. Es ist nämlich so, dass wir mit dieser neuen Arbeitsweise an vieles anknüpfen, das wir uns bereits in den letzten Jahren auf die Fahnen geschrieben haben. Schaut euch beispielsweise die allgemeine Zielsetzung zu unserer Strategie 2016–2020 an ...



### Allgemeine Zielsetzung aus der Strategie 2016–2020

Die Spitex Stadt Luzern als gemeinnützige und grösste Leistungsanbieterin im Kanton Luzern in der ambulanten Krankenpflege ermöglicht ihren **Klientinnen und Klienten** ein **selbstbestimmtes** und möglichst **selbständiges Leben zu Hause**. Dabei pflegt sie eine **partnerschaftliche Zusammenarbeit** mit den verschiedenen **Playern des Gesundheitswesens**. Sie ist **innovativ und entwickelt bedarfsgerecht neue Angebote**. Durch das aktive Verfolgen der gesellschaftlichen und gesundheitspolitischen Veränderungen und das flexible Reagieren auf veränderte Marktbedingungen **orientiert sich** die Spitex Stadt Luzern **am Bedarf der Bevölkerung**. Sie **überprüft und optimiert die Qualität ihrer Dienstleistungen** laufend und geht **haushälterisch mit den finanziellen Mitteln** um. Sie ist eine **attraktive Arbeitgeberin** und unterstützt und fördert ihre Mitarbeitenden.

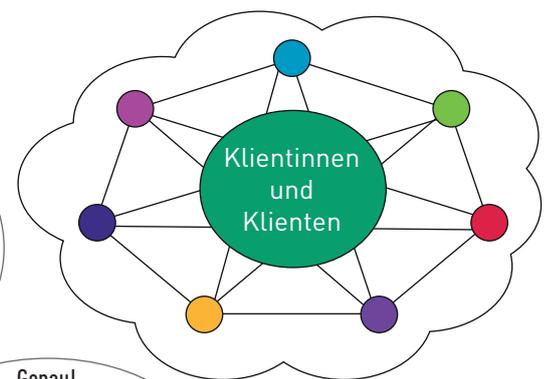
Das könnten wir auch als unsere Vision bezeichnen – als Idealvorstellung für unseren Betrieb. Sie hat nichts an ihrer Aktualität eingebüsst.



Und wenn wir diese Vision ernst nehmen, dann lautet die Frage nicht mehr: „Wer entscheidet dies oder das?“ oder „Was sieht der Prozess hierzu vor?“, sondern beispielsweise: „Was kann jede/r Einzelne von uns dazu beitragen, dass unsere Klientinnen und Klienten selbstbestimmt in ihrem vertrauten Umfeld leben können?“ Das sollten wir bei allen Alltags-Arbeiten stets im Hinterkopf behalten.



Genau! Wie können wir ein Netz spannen, in dem unsere Klientinnen und Klienten selbst entscheiden können, welches für sie die beste Lösung ist?



## VERANTWORTUNG ÜBERNEHMEN

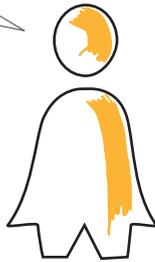
Schauen wir uns als nächstes mal vier Fragen/Sichtweisen genauer an – jede Seite beleuchtet ein neues Thema. Ich bin sicher, dann wird deutlicher, was wir meinen.



Ich treffe keine Entscheidungen – das macht meine Teamleiterin/mein Teamleiter für mich.



Diese Haltung ist durchaus nachvollziehbar. Wir alle haben auch noch ein Leben ausserhalb des Betriebs, der uns zuweilen recht fordert. Da möchte man sich nicht auch noch bei der Arbeit den Kopf zerbrechen. Man macht seine Arbeit, bekommt den Lohn dafür und muss sich darüber hinaus um nichts kümmern. Aber mal ehrlich: Wäre es nicht viel schöner, wenn wir statt „Dienst nach Vorschrift“ uns im Job einbringen und etwas bewegen könnten?



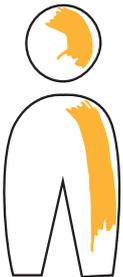
Der Arbeitsplatz kann ein wunderbarer Ort sein, um Seiten an uns zu entdecken, die wir bisher nicht kannten.



Wenn es keinen Vorgesetzten mehr gibt, kann man sich auch nicht mehr zurücklehnen und die Entscheidungen anderen überlassen. Ein ganz praktisches Beispiel: In einem selbstorganisierten Team kann man die Einsatzzeiten ändern, wenn es nötig ist oder aus Kundensicht sinnvoll erscheint. Aber es wird erwartet, dass man eine Lösung findet, die den Gesamtbetrieb sichert – man kann die Lösungsfindung nicht mehr einfach an einen Vorgesetzten delegieren.

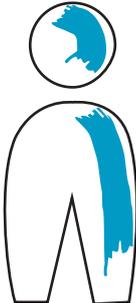


Wie also kann man stattdessen vorgehen? Ich werde beispielsweise meine Kolleginnen fragen, ob jemand mit mir tauschen oder für mich einspringen kann. Und wahrscheinlich wird sich auch jemand dazu bereit erklären. Denn alle wissen, dass sie im Gegenzug dann auch mal mit der Flexibilität der anderen rechnen können. So unterstützen wir uns gegenseitig – alle profitieren davon. Übrigens: Auch das läuft bereits heute oft so. Und schaut doch mal, was in unserem Leitbild dazu steht.



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

## RESSOURCEN NUTZEN



Wie soll das gehen ohne Teamleitung: Sollen wir jedes Mal endlos im Team diskutieren, bis wir am Ende zu einem faden Kompromiss kommen?



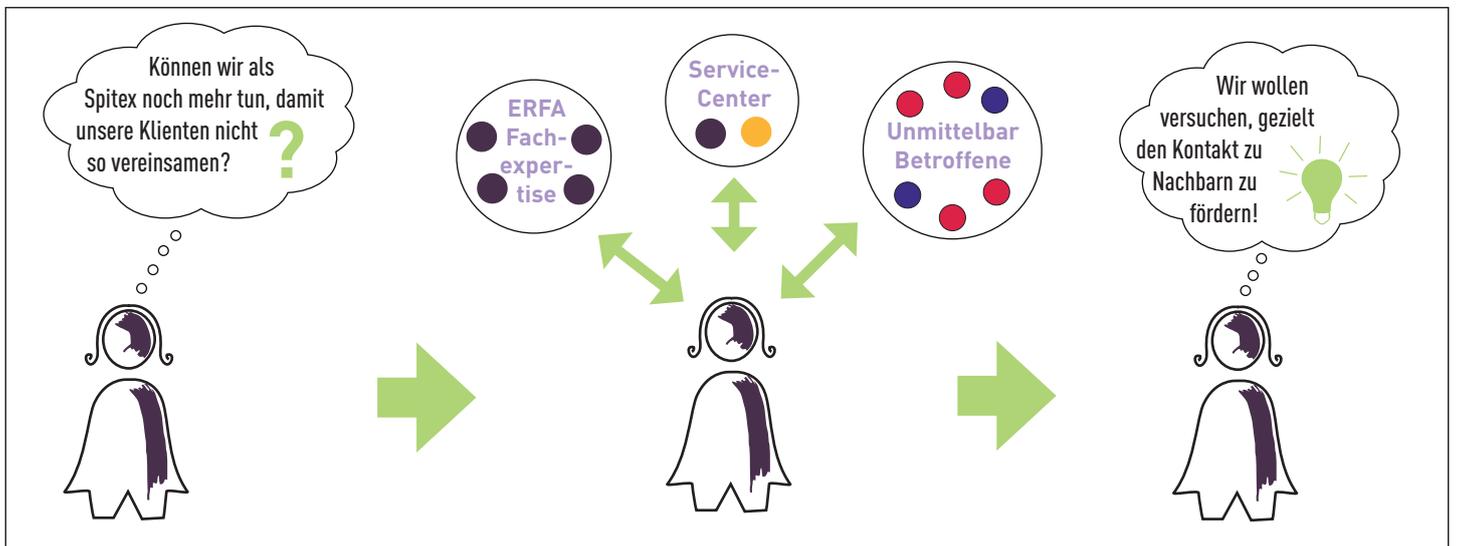
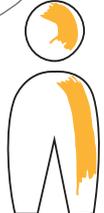
Zunächst einmal: Selbstorganisation bedeutet nicht Entscheidungsfindung durch Konsens. Entscheidungen sollen vielmehr von denjenigen getroffen werden, die die Folgen überblicken können – und zwar, weil sie über das entsprechende Know-how verfügen, weil sie sich mit anderen Experten beraten haben und weil sie auch diejenigen befragt haben, die unmittelbar von der Entscheidung betroffen sind.



Bisher hat die Team- oder gar die Geschäftsleitung Entscheidungen getroffen – auch wenn sie wahrscheinlich nicht immer diejenigen waren, die die Folgen am besten abschätzen konnten. Künftig wollen wir bereits den Entscheidungsprozess auf ein breiteres Fundament stellen.



Ziel ist nicht, zu einem für alle stimmigen Kompromiss zu kommen, sondern nach sorgfältiger Überlegung eine Entscheidung zu treffen, die man für richtig hält. Und der Clou: Wenn die erste Phase des Um- und Aufbruchs erst einmal vorbei ist, werden dazu wahrscheinlich sogar weniger Zeit und Gespräche erforderlich sein als bisher. Auch hierzu ein Beispiel ...

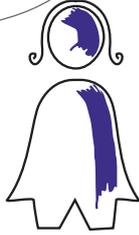
Grundsätzlich gilt natürlich: Je grösser die Entscheidung, desto mehr Leute müssen um Rat gefragt werden. Und dieser Rat muss ernst genommen werden. Hierzu findet sich ebenfalls eine passende Stelle in unserem Leitbild ...

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

**Als Mitarbeiter/in nutze ich Stärken und Ressourcen meiner Kolleginnen und Kollegen.**

## OFFEN – AUCH FÜR FALSCH E WEGE

Was, wenn ich die falsche Entscheidung treffe? Dann lass' ich es doch lieber sein ...



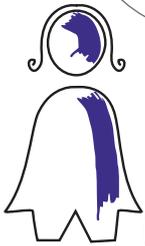
Gegenfrage:  
Wie könnten wir jemals alles vermeiden, was schief laufen könnte? Und wohin würde uns das führen? Wäre es nicht viel wirkungsvoller, wenn wir ständig auf neue Gegebenheiten achten und durch Experimentieren nach einer angemessenen Antwort suchen würden – als wenn wir versuchen, die Zukunft vorherzusagen und nach Plan zu funktionieren?



Wir sollten uns davor hüten, Ergebnisse in Stein zu meißeln und nicht weiter darauf zu achten, ob es der richtige Weg ist. In einem selbstorganisierten Team kann jeder zum Sensor werden und Veränderungen anstossen. Statt also viel Zeit damit zu verbringen, alle möglichen Risiken vorherzusagen und zu kontrollieren, sollten wir uns auf die Frage konzentrieren: Wie schnell wird ein Problem erkannt, wie schnell übernimmt jemand die Verantwortung dafür und greift korrigierend ein?



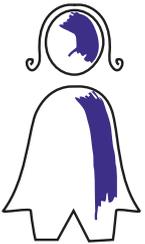
Also gut:  
Ich habe eine Klientin, bei der wir schon lange mit der Wundheilung nicht vorankommen – obwohl wir bisher mit dem Wundmaterial immer gute Ergebnisse erzielt haben.



Gut – du hast ein Problem erkannt: Die Wunde heilt nicht wie erwartet. Wie könntest du jetzt vorgehen?



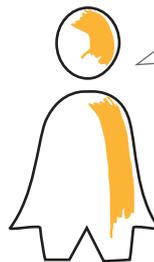
Ich habe eine kurze Umfrage im Team gestartet: zwei schlagen vor, noch ein wenig zuzuwarten. Die Wundexpertin hat mich auf ein anderes Wundmaterial aufmerksam gemacht, mit dem wir bisher aber noch nicht viel Erfahrung haben. So, wie ich die Klientin kenne, wäre sie sicher bereit, einen Versuch damit zu wagen – sie leidet schon sehr unter der jetzigen Situation.



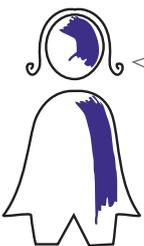
Und wenn es die falsche Entscheidung ist?



Ganz klar:  
Eine Zeitlang werden die Dinge im Ungleichgewicht und verwirrend sein. Keine Veränderung geht reibungslos über die Bühne. Wir müssen aber auch nicht alles Bisherige plötzlich infragestellen. Wir können kleine Schritte tun. Erwartet nicht zu viel auf einmal – seid offen für alles, das nicht läuft, sucht nach neuen Lösungen und werdet kontinuierlich besser. Die Wirklichkeit ist der beste Schiedsrichter – sie wird uns zeigen, welche Versuche sich durchsetzen und welche nicht.



Ich werde das sehr genau überwachen. Wenn es nicht besser oder gar schlechter wird, müssen wir schnell reagieren können. Ich werde dazu auch nochmals Rücksprache mit dem Arzt nehmen.



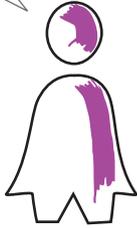
Das klingt nach einem durchdachten Plan! Und rate mal, was unser Leitbild dazu sagt ...



**Wir begegnen Veränderungen mit Offenheit und Neugier.**

## DIE EIGENE ROLLE FINDEN

Aber wird es nicht immer eine oder einen geben, die/der mehr zu sagen hat – oder dies zumindest meint? Was wird beispielsweise mit den bisherigen Teamleitern?



Ziel ist nicht, dass alle gleich sind – es geht auch nicht darum, dass jeder tun und lassen kann, was er will. Es geht vielmehr darum, dass sich natürliche Hierarchien entwickeln. Egal, um welches Thema es geht: Es wird immer Mitarbeitende geben, die dazu einen grösseren Beitrag leisten können, mehr Erfahrung oder Wissen haben oder mehr Interesse und Bereitschaft zeigen, sich für dieses Thema zu engagieren. So entstehen natürliche Hierarchien, die auf Anerkennung, Einfluss und Fähigkeiten basieren.



Trotzdem haben Sie keine „Macht“ über andere – sie können nicht alleine über Einstellung, Kündigung oder Bezahlung entscheiden. Sie können aber für ihren Verantwortungsbereich gute Entscheidungen treffen.



Die Frage mit der Teamleitung ist aber noch ein guter Punkt. In anderen Unternehmen hat man festgestellt, dass einige von ihnen zunächst so eine Art „Phantomschmerz“ spüren. Sie müssen loslassen und neue Möglichkeiten lernen, wie sie etwas bewegen können. Viele berichten jedoch nach einiger Zeit, wie befreiend es ist, sich wieder mehr den Dingen zuzuwenden, die sie wirklich interessieren. Es ist sicher ein Prozess, bei dem jede/r erst ihre/seine neue Rolle finden muss.



Und noch etwas ist wichtig: Wir haben zunächst ein Jahr Zeit, um Erfahrungen zu sammeln. Es wird keiner „gezwungen“, von jetzt auf gleich sein Team „abzugeben“. Es ist eine Entwicklung, die wir gemeinsam durchlaufen und gemeinsam formen, sodass am Ende etwas Gutes dabei herauskommt.



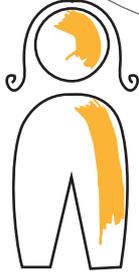
Und ihr ahnt es sicher schon: Unser Leitbild hält auch hierfür eine gute Antwort bereit.



**Der Mensch und seine Einzigartigkeit stehen bei uns im Zentrum.**

**Als Mitarbeiter/in schätze ich die Verschiedenheit im Team im Wissen, dass wir in der Ergänzung an Stärke gewinnen.**

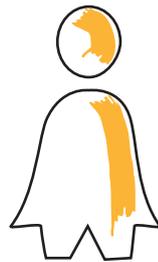
Zum Schluss noch ein paar organisatorische Dinge. Es steht mittlerweile definitiv fest, welches die vier Pilotteams sein werden: Die neuen Teams Wesemlin und Schönbühl Süd sowie die bereits bestehenden Teams Pilatus und Brünig.



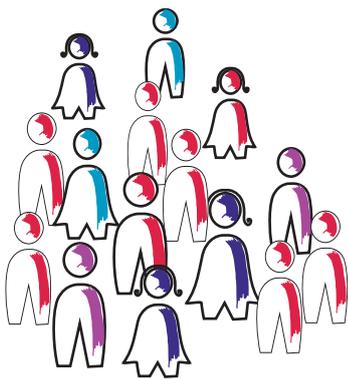
Apropos Team Schönbühl Süd: Wir wissen, dass der Name für sehr viel Verwirrung sorgen kann, deshalb wird er sicher noch geändert. Wir werden im nächsten Schritt das Stadtgebiet neu zwischen den Teams verteilen und dann sicher noch eine bessere Bezeichnung finden.



Übrigens: Auch bei den Pilotteams kommt es auf den richtigen Mix an – wir können dort nicht nur mit FMs oder HFs arbeiten. Wir brauchen beispielsweise auch Mitarbeitende mit geringerem Stellenpensum, um den Betrieb aufrechtzuerhalten.



Deshalb unsere Bitte an euch: Wenn ihr euch vorstellen könnt, in einem Team mitzuarbeiten, bei dem vieles vielleicht anfangs chaotisch wirkt, aber das auch ganz viele Möglichkeiten für alle offen lässt – dann spricht mit eurer Teamleitung darüber. Ganz unabhängig davon, in welchem Team ihr heute arbeitet. Alle sind aufgerufen!



FORTSETZUNG  
FOLGT ...

Welche Fragen rund um die neue Strategie treiben euch um? Unsere E-Mail-Adresse steht weiterhin offen für eure Inputs:

[strategie2025@spitex-luzern.ch](mailto:strategie2025@spitex-luzern.ch)

Über neue Ergebnisse und Entwicklungen werden wir euch kontinuierlich informieren.

