



Die Pflegeteamleiterinnen bei der ersten Einschätzung der Lage in ihren Abteilungen

Fairer Klartext, die Karten auf den Tisch legen:

„Arbeiten und Leben im Alters- und Pflegeheim zur Rose muss Freude machen, dann kann aus Wertschätzung Wertschöpfung resultieren!“



Dass das nicht von alleine passiert war allen klar, dass es aber so einfach und schnell realisierbar ist, damit haben die wenigsten gerechnet.

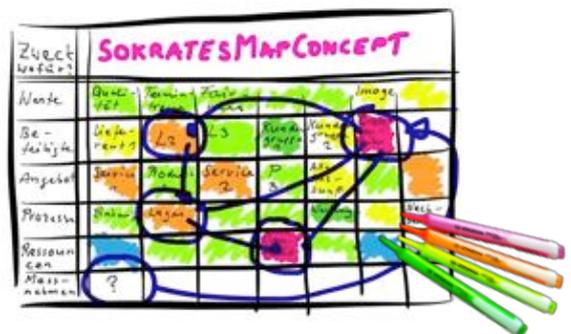
2013 hatte Matthias Radtke, Leiter des Alters- und Pflegeheims zum ersten Mal Kontakt mit den SokratesKarten. Ihn faszinierte an den Karten, dass man mit einem Blick das Ganze und gleichzeitig das Detail sehen konnte. Für ihn war klar, dass damit jeder aus seiner Sicht Orientierung bekommt und so jeder auch sehen kann, wo Handlungsbedarf ist und wie die Dinge, auch die kleinsten Dinge zusammenhängen.

Denn wie so oft, das Ganze hat man irgendwie im Griff, aber der „Teufel steckt bekanntlich im Detail. „Es ist ja nicht so, dass die Mitarbeitenden, die Bewohner und Angehörigen nicht wissen, wo es immer wieder klemmt. Es stellt sich jedoch immer wieder die Frage „Wie sage ich es meinem Kind“. Irgendwann hat man sich auch daran gewöhnt – und ein ursprünglich harmloser Stolperstein wird zum festen kulturellen Bestandteil der Organisation – und das darf nicht sein!“

Gemeinsam fairen Klartext reden reicht nicht – es braucht visuelle Unterstützung – die Gefahr von Missverständnissen und persönlichen Verletzungen wäre zu gross.

Wie gelingt dieser faire Klartext? Klartext ist kein Zusatzaufwand, denn der Kopf macht sich sowieso ständig ein Bild vom Ganzen, unser Gehirn macht das ohnehin. Klartext empfindet wir sogar als befreiend, weil wir damit die relevanten Informationen erhalten, die wir so dringend für unsere Orientierung brauchen. Wenn jeder kurz seine aktuelle Lageeinschätzung an der Teamsitzung anhand der Karte bekannt gibt, ist das die Grundlage für gemeinsames wirksames Handeln.

Das hört sich nach viel Arbeit und grossem Zeitaufwand an! Das pure Gegenteil ist der Fall. Die teamverantwortliche Person fragt die Teammitglieder, ob sich auf der aktuellen Karte etwas zum Guten (grün) oder zum Schlechten (gelb, orange, rot) verändert hat oder ob etwas ganz Neues, was noch nicht auf der Karte ist, dazukommen ist. Es muss also nur über die Differenz gesprochen werden – und wie das neue Problem angegangen wird – also eine Diskussion, die ohnehin geführt wird – nur wird es nun klar auf den Tisch gelegt und in der Karte eingezeichnet.



Anstelle von roten Köpfen entsteht nun gemeinsames Verständnis. So können wir die Störung kreativ an der Wurzel anpacken und daraus sogar lernen, in dem wir das Wissen den anderen, die nicht daran beteiligt waren, weitergeben können.



Natalie Balcon, Pflegeleitung: „Wir hatten vor Beginn der Arbeit auch Angst: Noch ein Projekt, noch mehr Arbeit, Angst vor den Ergebnissen. Aber wenige Minuten nach Beginn der Arbeit mit den Karten verfliegen diese Ängste, Neugierde entstand, Freude am Erkennen, wie vielfältig unsere Arbeit wirklich ist. Wir gingen mit uns selbst erstaunlich hart ins Gericht, zeigten einander die Problemfelder und entwickelten sofort auch Ideen zur Lösung, die wir anschliessend im Leitungsteam vorstellten. Das Ganze passierte innert zwei Stunden – und heute sind die Karten wirkungsvoller Bestandteil der Führungsarbeit und Kommunikation. Die Karte – in meinem Fall die Karten der Pflegeabteilungen zeigen uns allen wo es gut läuft und wo der einzelne Reibungsverluste wahrnimmt. Ohne Schuldzuweisung können wir dann oft innert weniger Minuten eine Lösung schaffen, bzw. wenn es gröbere Fragen sind, diese präzise mit der Heimleitung besprechen.“



Nadja Simeon, Leitung Hotellerie: „Als ich das erste mal eine Sokrates Map Concept Karte gesehen hatte verstand ich zuerst gar nichts. Nach der Kaderschulung mit Thomas Braun und dem damit verbundenen selbständigen Einfärben der Unternehmenskarte verstand ich das Grundgerüst des Sokrates Concepts. Nun bestand meine neue Herausforderung darin, mein Team einzubeziehen und mich in das Sokrates Map Concept vertiefter einzuarbeiten. Ich organisierte eine Teamsitzung, erklärte meinem Team die Aufgabenstellung und verteilte jeder Mitarbeiterin unsere Karte. Am Anfang kamen einige kritische Fragen und die Mitarbeiterinnen waren sehr unsicher mit dem Einfärben. Doch schon nach kurzer Zeit, als ich das Gefühl hatte jetzt haben sie das Prinzip verstanden, verliess ich den Raum. Bei Fragen durften sich die Mitarbeiterinnen natürlich bei mir melden. Da aber die Karte selbsterklärend ist kam niemand. Danach habe ich alle Karten zusammengetragen und die jeweiligen Felder farblich, anhand der Wahrnehmung meines Teams, eingefärbt. Ich war erstaunt darüber, dass einige Felder grün waren bei denen ich mit orange gerechnet hätte. Einige Felder waren orange wo ich mit gelb oder sogar grün gerechnet hätte. Die Karte zeigt nun präzise unser gemeinsames Verständnis sowie unseren Handlungsbedarf an.“



Tanja Locher, Leitung Finanzen und Personal:“ Vor Beginn der Arbeit hatte ich grossen Respekt: „Auf der einen Seite sind wir sehr innovativ, auf der anderen braucht diese Innovation auch entsprechend Ressourcen neben dem Tagesgeschäft. Aber als ich im Zuge unserer Kaderschulung mit Thomas Braun die Karten genau studieren und mich damit intensiver befassen konnte, entwickelte sich Freude und die Lust auf mehr. Nachdem ich meine Team-Karten bearbeitet habe, kann ich nun unsere definierten Kennzahlen dem Leitungsteam sehr transparent zur Verfügung stellen. Jeder weiss, wie es um die Finanzen steht. Die Farben zeigen auf einfache Art und Weise auf, wo man Kosten einsparen muss und wo wir gut unterwegs sind“. Was mich besonders fasziniert, sind die integrierten BGM-Karten, auf deren Basis wir unser Unternehmens-BGM noch weiter optimieren können.“



Herbert Reichmuth, Leiter Technik: „Für mich war die Sokrates Karte im Grund schon irgendwie bekannt, ich schaue die Welt genau an. Die Auslegeordnung hat mir dann aber noch zusätzliche Informationen geliefert, insbesondere der Blick auf die Karten der Pflegeabteilungen, Küche und der Hauswirtschaft ermöglichte mir weiter vorzudenken und Hinweise und Lösungsvorschläge einzubringen, die ich sonst aus Rücksicht wahrscheinlich nicht eingebracht hätte. Die Sokrates Karten fordern direkt auf mitzudenken, das hilft dann auch wieder mir, weil ich rechtzeitig für technische Fragestellungen einbezogen werde.“

Urs Ottiger: „Die Einarbeitung verlief wesentlich stressfreier, denn ich wusste immer, woran ich war - qualitativ und auch von der Stimmung des Teams hergesehen.“

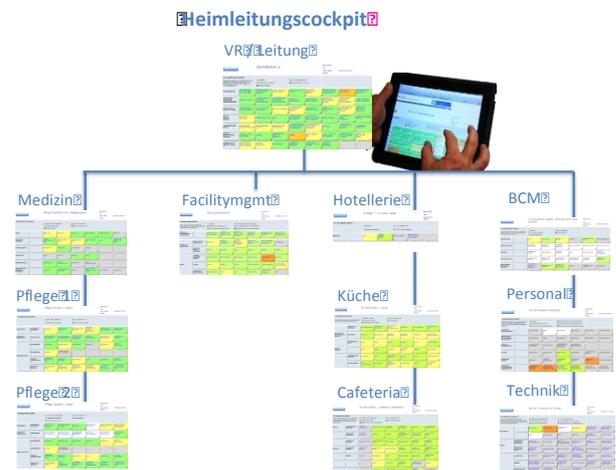
Urs Ottiger, Leiter Küche: „Die Sokrates Karte über die Welt der Küche habe ich schon kurz nach Beginn meiner Tätigkeit eingefärbt. Zuvor erhielt ich von Matthias Radtke eine Einführung (5 Minuten) in das SMC. Ich konnte, dank der detaillierten Auslegeordnung, die aktuelle Lage des Systems Küche sehr gut einschätzen und mir einen Gesamtüberblick über den Bereich auf nur einer Karte visualisieren. Sofort entstand eine angenehme Sicherheit und Orientierung, die mir die vielen Unsicherheiten, die man auch als Chef einer Küche hat, ersparen. Im Nächsten Schritt werde ich die Sokrates Karte über die Küche mit meinem gesamten Team einfärben und dann als ständiges Führungs- und Kommunikationsinstrument nutzen – das spart enorm Zeit und verhindert Missverständnisse, weil jeder direkt Farbe bekennen muss und die Karte ja auf dem Tisch liegt.“



Das APH zur Rose als regionales Kompetenzzentrum für den Einsatz von SokratesKarten in Einrichtungen des Gesundheitswesens

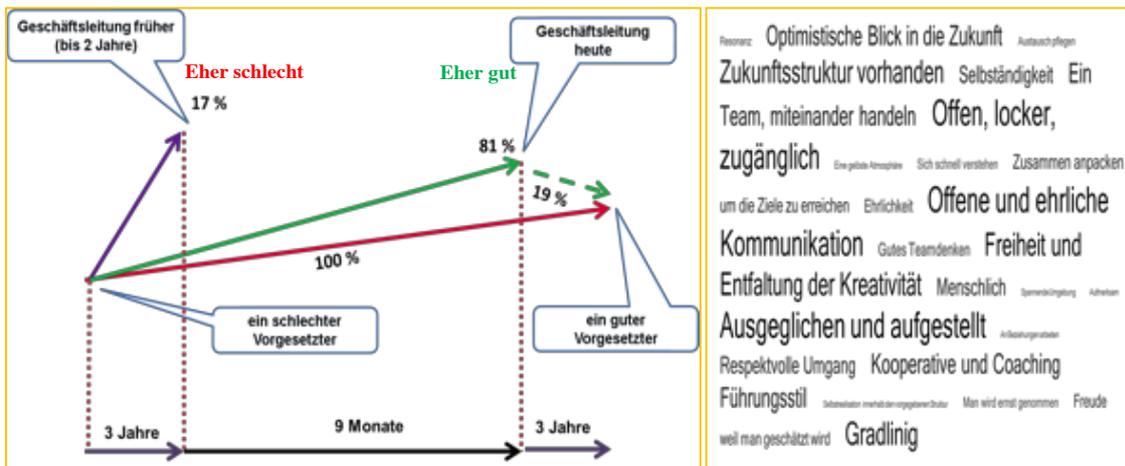
Matthias Radtke: „Bei der Einführung der Sokrates-Karten entstand die Idee, dass das Wissen um die Methodik, aber auch um die Fragestellungen in und um die Gesundheitsversorgung ja direkt auch über die Karten an andere Heime weitergegeben werden kann. So entsteht nicht nur ein Benchmarking, sondern ein wirkungsvoller Wissensaustausch, der u.a. auch den Fachpersonalmangel zu lindern vermag. Aber auch der Informationsaustausch mit den Behörden und weiteren Beteiligten, wie z.B. Zusammenarbeit mit dem Spital, die Ausarbeitung neuer Angebote wie z.B. Übergangspflege, etc. wird übersichtlicher und Entscheidungen fallen leichter.“

Im Januar 2016 soll der erste Anlass mit einem Mittagslunch zum Thema „Visualisierte Heimleitung losgehen. Im März folgt ein Mittagslunch in der Thematik „Visualisierte Pflege“ und im Mai dann das Thema „Visuelle Führung in der Küche“. Im Herbst geht es weiter mit „Visualisierte ...“, und zum Schluss dann die Verbindung zwischen Befragungen und SokratesKarten.“



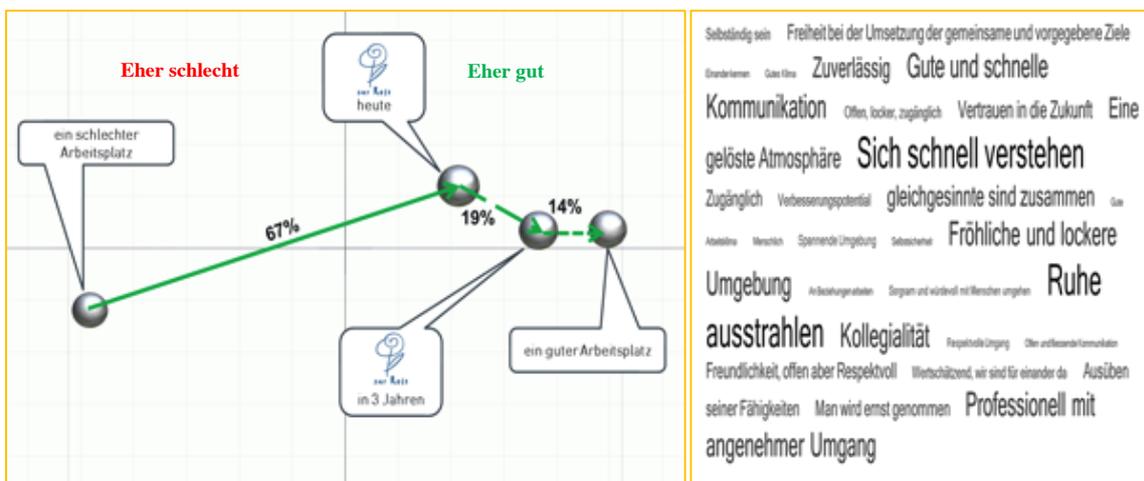
Wertschöpfung durch Wertschätzung - Auswirkungen einer unterstützenden Führung mit SokratesKarten auf das Alters- und Pflegeheim zur Rose

Das aus Wertschätzung Wertschöpfung resultieren kann, ist auch im stark reglementierten Gesundheitswesen keine Binsenweisheit mehr. Eine Vielzahl von grossangelegten nationalen und internationalen Studien belegt jedoch, dass in zahlreichen Unternehmen Wertschätzung, Anerkennung von Leistungen, Lob sowie das Erkennen und Fördern kreativer Potenziale von Mitarbeitenden und Führungskräften noch eher Mangelware sind. Das Alters- und Pflegeheim zur Rose geht hier andere Wege. Nachfolgend werden die Auswirkungen einer unterstützenden und wertschätzenden Führungskultur am Alters- und Pflegeheim zur Rose aufgeführt. Die nachfolgende Abbildung visualisiert den Kulturvergleich zwischen Geschäftsleitung früher und Geschäftsleitung heute, aus Sicht der Befragten und unter Einbezug der Arbeitsdauer des Leitungsteams am Alters- und Pflegeheim zur Rose. Eine retrospektive Betrachtungsweise ist aufgrund der Erhebungsmethodik mit dem Repertory Grid Verfahren rep:grid® möglich. Es wird deutlich, dass die Interviewten Mitarbeitenden der Geschäftsleitung heute im Vergleich zur Leitung früher, mit 81% Erreichungsgrad nach neun Monaten Arbeitsdauer gegenüber 17% Erreichungsgrad nach drei Jahren Arbeitsdauer, einen deutlich höheren Zufriedenheitsindex attestieren. Die nebenstehende Konstruktwolke bildet die Zuschreibungen der Interviewteilnehmer in Bezug auf die Führungskultur der neuen Geschäftsleitung ab, welche einen supportiven Führungsstil lebt und dieser von den Mitarbeitenden auch so umschrieben, wahrgenommen und erlebt wird.



Führungs- und Unternehmenskultur aus Sicht der Interviewteilnehmer (Radtke, 2014)

Der verbesserten Führungs- und Unternehmenskultur ableitend, haben sich auch die Mitarbeiterzufriedenheit und das Arbeitsklima der Gesamtbelegschaft im Vergleich zur Prä-Messung 2013 deutlich verbessert. Blickt man auf die nebenstehende Konstruktwolke, finden sich darin ausschliesslich positive Beschreibungen, welche mit der beschriebenen Unternehmenskultur korrelieren. Auch der Ausblick hinsichtlich Entwicklung des Arbeitsklimas innert der nächsten 3 Jahre, wurde in Anbetracht des organisationalen Wandels am Altersheim zur Rose von den 25 Interviewten Mitarbeitenden mit 19% Verbesserung sehr realistisch eingestuft. „Insgesamt sind wir mit dem Ergebnis und den positiven Entwicklungen hinsichtlich Führungs- und Unternehmenskultur sowie der Mitarbeiterzufriedenheit und dem Arbeitsklima sehr zufrieden und werden diese im Rahmen einer Postanalyse in 3 Jahren evaluieren. Einen wesentlichen Beitrag hierzu, hat der Einsatz der SokratesKarten gebracht.



Mitarbeiterzufriedenheit und Arbeitsklima (Radtke, 2014)

Positive Entwicklungen durch den Einsatz von SokratesKarten bei den Personal- und Finanzkennzahlen

Neben den vorgängig beschriebenen positiven soften Kulturwirkungen, u.a. aufgrund des Einsatzes von SokratesKarten, verbunden mit einer optimierten Ziel-, Werte-, Prozess- und Kundenorientierung, können wir ableitend auch hinsichtlich der harten Kennzahlen, eine im Vergleich zu den Vorjahren 2012 und 2013, deutliche und wertsteigernde Entwicklung im APH zur Rose verzeichnen, wie die folgende Tabelle verdeutlicht. Im Besonderen haben sich die Fluktuationszahlen, die

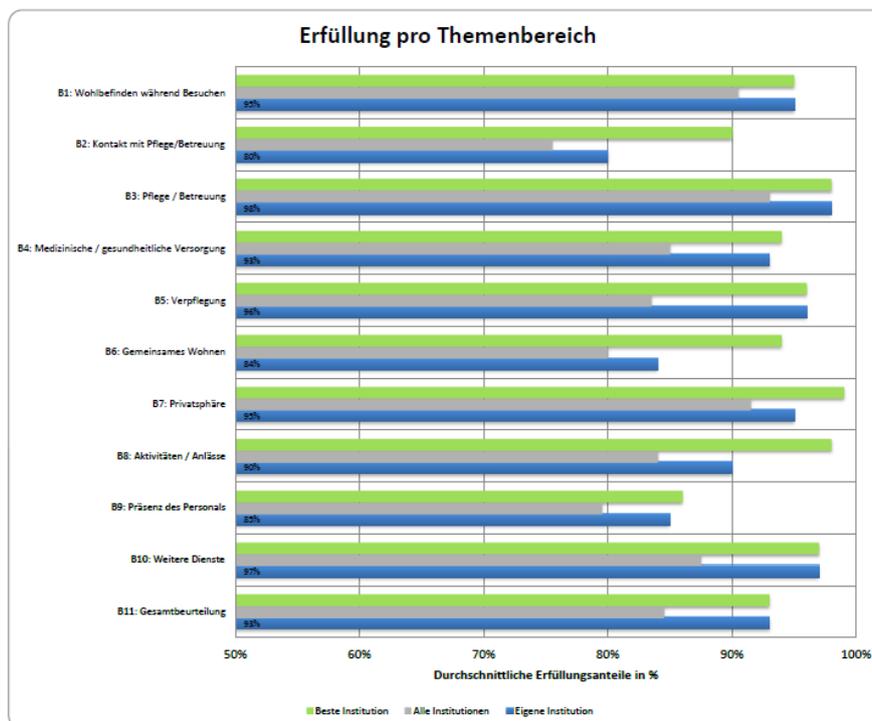
Krankheitsabsenzen sowie die Anzahl der Überzeiten des Gesamtpersonals deutlich verringert, was schlussfolgernd auch zu einer Reduktion der Personalnebenkosten führte.

Personalkennzahlen	2011	2012	2013	2014	2015
Anzahl Mitarbeiter (N)	81	76	71	73	73
Eintritte (N)	19	14	28	9	11
Austritte (N)	28	19	26	9	10
Fluktuation (% ¹)	28.0	21.1	26.0	11.3	11.6
Benchmark Fluktuation (% ²)	10	10	10	10	10
Krankheitsabsenzen (Tage / Mitarbeiter / Jahr)	4.6	7.8	12.6	5.8	6.5
Benchmark Absenzen (Tage ³)	9.3	9.3	9.3	9.3	9.3
Absenzkosten ⁴ (CHF / Jahr)	279'450	444'600	670'950	308'850	355'875
Überzeit Gesamtpersonal (h / Jahr)	2318.18	1709.92	2415.50	1573	840.82
Überzeit (h / Mitarbeiter / Jahr)	28.6	22.5	34.0	22.2	11.51

Personalkennzahlen inklusive Auszubildende (Radtke, 2015)

Zufriedene Mitarbeitende und zufriedene Kunden

Bei der im Juli 2015 durchgeführten anonymen Bewohner- und Angehörigenbefragung durch das Institut Qualis evaluation GmbH erhielt das Rosenteam Bestnoten im Vergleich mit 26 untersuchten Alters- und Pflegeheimen gleicher Grösse schweizweit. Im Zuge der Angehörigenbefragung platzierte sich die Rose auf dem 1. Rang mit 93% Zufriedenheit und konnte diese im Vergleich zur Befragung 2012 um 10% verbessern. Die Bewohnerzufriedenheit konnten wir im Vergleich zur letzten Befragung 2012 leicht verbessern und somit das sehr hohe Niveau halten. Auch hier bewegt sich die Rose im Feld der besten Heime. Die tollen Ergebnisse sind unter anderem auch zurückzuführen auf den Einsatz von SokratesKarten. Mehr Informationen hierzu unter www.sokratesgroup.ch



Ergebnis Kundenbefragung 2015 (Qualis evaluation GmbH, 2015)

1 Nach Schlüterformel berechnet

2 Referenzwert Studie „Arbeitsplatzwechsel in der Schweiz“ - Forschungsinstitut für Arbeit und Arbeitsrecht Universität St. Gallen

3 Referenzwert BFS - Jährliche Dauer der Absenzen der Vollzeitarbeitnehmenden nach Geschlecht und Wirtschaftsabschnitten

4 vgl. Zeltner, 2003. Direkte und indirekte Kosten pro Absenztage: CHF 750.-

Literatur auf Anfrage

Auskunftspersonen:

Matthias Radtke
Geschäftsleiter Altersheim zur Rose
T: 00 41 55 464 4141
E: matthias.radtke@aph-zurrose.ch
Altersheime zur Rose
Kirchweg 1
8864 Reichenburg

Thomas Braun
Geschäftsleitung, Leitung Gesundheitswesen
T: 0041 44 724 2686
E: Thomas.Braun@SokratesGroup.com
SokratesGroup
Sihlfeldstrasse 10
8003 Zürich