

Mehr Mitbestimmung durch soziokratische Strukturen

Für Institutionen mit Führungsstrukturen, in denen die Ressourcen aller Mitarbeitenden genutzt werden und Mitbestimmung erwünscht ist, bietet sich die Einführung soziokratischer Strukturen an. Entscheide werden mitgetragen und die Mitarbeitenden fühlen sich wertgeschätzt. Das Spital Zollikerberg hat damit positive Erfahrungen gemacht.

Text: Kathrin Hillewerth, Noemi Nussbaumer

Das Gesundheitssystem ist im Wandel und ist selten so gefordert wie zu den aktuellen Zeiten. Mit einer Aussteiger:innenquote von über 42,5 % (Lobsiger & Liechti, 2021) sind Führungspersonen gefordert, strukturelle Veränderungen voranzutreiben um die künftige Versorgungsqualität sicherstellen zu können.

Ein Aspekt, der von Pflegenden in diversen Studien häufig genannt wird, ist der Wunsch nach mehr Transparenz und Mitspracherecht (Schaffert et al., 2021; Addor et al., 2016). In der Zufriedenheitsumfrage im Jahr 2019 unter den Mitarbeitenden des Spitals Zollikerberg konnten ähnliche Ergebnisse be-

obachtet werden. Die grosse Mehrheit der Mitarbeitenden wünschte sich mehr Mitspracherecht bei Entscheidungen und beanstandet, dass ihre Meinung zu wenig gefragt ist.





Die Teams nutzen eine Soziokratietafel und ein digitales Eingabefenster im Intranet.

und wichtige Entscheidungen der Klinik Chirurgie beeinflussen zu können», schildert C.B., Fachexpertin und Delegierte, ihre Erfahrungen.

Prozess der Entscheidungsfindung

Der Prozess der Entscheidungsfindung folgt einer offenen hierarchiefreien Gesprächskultur, in der alle zu Wort kommen und sich ein Bild zur Thematik und dem neuen Vorschlag zur Lösung machen. Ziel ist es, dass die Ressourcen



Ich erlebe, dass Entscheidungen im Team viel besser getragen werden.



des gesamten Teams für Neuerungen und Verbesserungen genutzt werden können. Die Rolle der Gesprächsleitung sorgt dafür, dass keine unkontrollierten ausufernden Diskussionen entstehen und sich ausschliesslich die gleichen «lauten» Mitarbeitenden einbringen. In den zwei Gesprächsrunden, in denen ein gezielter Meinungsaustausch stattfindet, kann die eigene Meinung zum Lösungsvorschlag durchdacht und angepasst werden.

Im besten Fall wird die Lösung im Konsent verabschiedet und zur Umsetzung frei gegeben. Durch den gemeinsamen Konsent erhält die Umsetzung eine hohe

Verbindlichkeit, denn alle Teilnehmenden fühlen sich dafür verantwortlich. Um einen Konsent zu erzielen, braucht es keine Übereinstimmung der Meinungen und Standpunkte. Es genügt, wenn es keine schwerwiegenden Einwände gegen einen Vorschlag gibt, um den nächsten Schritt machen zu können (Strauch, Reijmer, 2018). Wenn eine Person keinen Konsent zum Vorschlag geben kann, muss diese ihren schwerwiegenden Einwand begründen. Dieses Vorgehen verhindert, dass Einzelpersonen Neuerungen einfach ablehnen und kann helfen, den Lösungsvorschlag zu verbessern.

Die Pflegefachfrau B.W. meint: «Ich erlebe, dass die getroffenen Entscheidungen im Team, wie beispielsweise der Umgang mit Pikettdiensten oder die Pausenregelung im Spätdienst, seit der Einführung der Soziokratie viel besser getragen werden, da wir alle die Möglichkeit hatten, Einfluss darauf zu nehmen. Ich habe aber auch schon erlebt, dass wir zu keinem Konsent gekommen sind und wir das Thema noch weiter bearbeiten mussten.»

Die Themeneingabe für anstehende Entscheidungsfindungen steht allen offen und soll transparent erfolgen. Analoge und digitale Möglichkeiten können je nach Möglichkeiten dafür genutzt werden. Aktuell nutzen die Teams eine Soziokratietafel und der allgemeine Kreis ein digitales Eingabefenster im Intranet, zu dem alle Zugang haben (s. Bild, oben).

Transparenz und Informationen

Ein wichtiger Baustein ist die Transparenz von Informationen. Denn nur bei ausreichender und offener Information können alle zu einer guten Lösung beitragen. Neu werden Controllingzahlen und deren Auswirkung sowie der Stand von bestehenden Projekt- und Arbeitsgruppen im allgemeinen Kreis besprochen und die Daten zuvor öffentlich im Intranet der Klinik abgelegt

Der Prozess der offenen Wahl für die neuen Rollen aber auch für bestehende Rollen, folgt den Werten der Transparenz und Wertschätzung. Gemeinsam im Team werden die Erwartungen, die an die Rolleninhaber:in gestellt werden, formuliert.

Jede Teilnehmer:in wählt dann die Personen öffentlich, die sie oder er für die Rolle geeignet findet und begründet dies direkt an die Person gewandt. So

erhalten Mitarbeitende aktiv Feedback von ihren Kolleg:innen zu ihren Stärken, die sie in dieser Form in der Regel nicht erhalten. Insbesondere werden dabei professionsunabhängig Ressourcen sichtbar, die so zuvor nicht wahrgenommen wurden.

«Anfangs wollte ich keine Gesprächsleiterin sein, ich dachte ich könne das nicht», sagt die FaGe A.C. «Als ich aber von meinen Teamkolleg:innen gehört habe, dass sie an mich glauben und mir das zutrauen, hat mich das enorm motiviert. Mittlerweile moderiere ich die Kreisversammlungen seit einem Jahr und fühle mich immer sicherer.»

Erkenntnisse

Nach 1,5 Jahren intensiver Auseinandersetzung, Begleitung und Entwicklung konnte das Projekt in den Alltag integriert werden. Die gesetzten Ziele wurden in allen Kreisen evaluiert und zeigen sehr positive Resultate. Die neuen Rollen sind in allen Kreisen etabliert, die neuen Sitzungsstrukturen dienen den Entscheidungsprozessen und die hohe Transparenz hilft gegenseitiges Verständnis zu fördern. Neuer Raum wurde geschaffen um interprofessionelle Themen gezielt und unabhängig von Hierarchien wertschätzend zu bearbeiten. Eine Weiterführung dieses Weges wurde in allen Kreisen befürwortet.

Ausblick

In einem weiteren Schritt wird die Rolle der Soziokratietrainer:innen etabliert, welche neue Mitarbeitende in die Strukturen einführen und ein kritisches Auge auf die Weiterentwicklungen im soziokratischen Sinne werfen wird. Die nächste Mitarbeiter:innenzufriedenheitsumfrage wird zeigen, ob die Einführung der Soziokratie die Zufriedenheitswerte der Klinik Chirurgie positiv beeinflussen konnte.

In ihrem Positionspapier zur Umsetzung der Pflegeinitiative vom August 2022 greift die SBK-Sektion Zürich/Schaffhausen/Glarus die Soziokratie als mögliche neue Organisationsform auf, um Hierarchien abzubauen.



Das Literaturverzeichnis ist in der digitalen Ausgabe (www.sbk-asi.ch/app) verfügbar oder erhältlich bei: kathrin.hillewerth@spitalzollikerberg.ch