

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

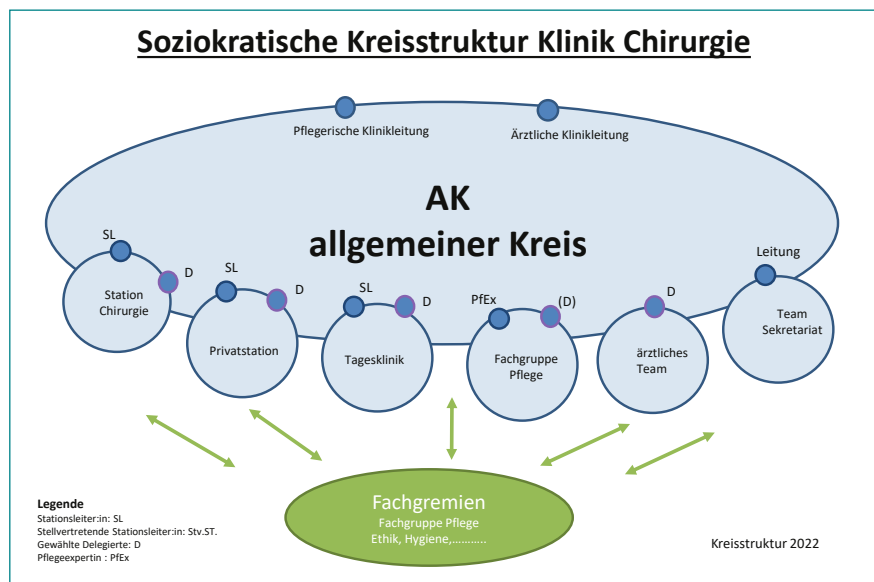
Das Gesundheitssystem ist im Wandel und ist selten so gefordert wie zu den aktuellen Zeiten. Mit einer Aussteiger:innenquote von über 42,5 % (Lobsiger & Liechti, 2021) sind Führungspersonen gefordert, strukturelle Veränderungen voranzutreiben um die künftige Versorgungsqualität sicherstellen zu können.

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.



Soziokratische Kreisstruktur Klinik Chirurgie



Konzept der Soziokratie

Die Klinik Chirurgie des Spitals Zollikerberg hat daraufhin das Thema genauer beleuchtet und stiess auf das Konzept der Soziokratie. Der Begriff Soziokratie bedeutet «gemeinsam regieren». Eine Gemeinschaft von Verbündeten steuert sich selbst und bestimmt als Ganzes, ohne dabei Macht über Einzelne auszuüben (Strauch & Reijmer, 2018). Kurz gesagt: Mitarbeitende sind selber Teil von Entscheidungsprozessen und können einerseits teaminterne Entscheidungen intensiver beeinflussen, haben aber auch direkten Einfluss auf übergreifende Entscheidungen.

Pflegefachfrau R.C. sagt zu ihrer Erfahrung mit Soziokratie: «Durch die Soziokratie bin ich jetzt Teil des Rekrutierungsprozesses meiner Abteilung geworden und darf mitentscheiden, wer unsere nächste stellvertretende Stationsleitung wird. Ich fühle mich dadurch in meiner Meinung sehr wertgeschätzt.»

Die vier Basisprinzipien

Grundlage der Soziokratie bilden die folgenden vier Basisprinzipien:

- **Konsentprinzip:** Beschreibt wie Entscheidungen getroffen werden. Es wird nur eine Entscheidung getroffen, wenn keine anwesende Person einen begründeten, schwerwiegenden Einwand dagegen hat. Es geht nicht darum, die perfekte Lösung zu suchen, sondern die im Moment sinnvollste. Jeder im Kreis trägt zur Lösungsfindung bei und entscheidet gleichwertig mit allen anderen zusammen.
- **Prinzip der Kreisstruktur:** Eine Organisation besteht aus Kreisen, die jeweils einen Bereich abbilden. In den Kreisen werden Grundsatzbeschlüsse für die gemeinsame Zielerreichung getroffen.
- **Prinzip der doppelten Koppelung der Kreise:** Durch eine Koppelung ist jeder Kreis über eine leitende und eine delegierte Person an den nächsthöheren Kreis gebunden. Es gibt also nicht nur eine leitende Person im Kreis, sondern auch eine Delegierte aus dem unteren Kreis, die dessen Interessen vertritt.
- **Prinzip der offenen Wahl:** Alle Kreismitglieder entscheiden gemeinsam, wer für welche Rolle am besten geeignet ist. Der Kreis wählt die Rollen der Gesprächsleitung, der Delegierten Person und der Logbuchführer:in.

Integration von vier Rollen

Um diese Prinzipien zu leben und nachhaltig zu etablieren ist die Integration von vier Rollen wichtig:

Die *Kreisleitung* sorgt für die regelmässigen Kreisversammlungen und leitet den Zielverwirklichungsprozess in dem sie die Arbeit koordiniert, Teammitglieder unterstützt, motiviert und korrigiert. Für die Moderation der Sitzungen gibt es die Rolle der *Gesprächsleitung*. Diese sorgt dafür, dass die Treffen gut vorbereitet sind und diese effektiv ablaufen. Damit das Prinzip der doppelten Koppelung gelebt werden kann gibt es die Rolle der *Delegierten*. Sie nimmt Bedürfnisse der Teammitglieder ihres Kreises auf und sorgt im nächsthöheren Kreis dafür, dass diese nicht übergangen werden. Für eine kontinuierliche Dokumentation in Form von Logbuch ist die Rolle der *Logbuchführer:in* verantwortlich, welche die Sitzungen mit vorbereitet.

Das Praxisprojekt

Nachdem sich die Führungskräfte der Klinik Chirurgie 2019 entschieden hatten, sich mit den soziokratischen Organisationsprinzipien intensiver auseinander zu setzen, wurde ein Praxisprojekt mit Unterstützung des Soziokratie-zentrums Deutschschweiz entwickelt.

Grundvoraussetzung der Führungskräfte ist die gemeinsame Haltung, Macht abzugeben. Die dadurch entstandene Entscheidungskultur involviert neu strukturell die betroffenen Mitarbeitenden und zieht diese so in die Mitverantwortung der Umsetzung. Im ersten Schritt wurden die alten Sitzungsstrukturen aufgegeben und neue Organisationsstrukturen etabliert. Die bestehende Leitungssitzung wurde

durch den allgemeinen Kreis der Klinik Chirurgie ersetzt und durch Pflegeexpertise sowie das Sekretariat der Klinik Chirurgie ergänzt.

«Die neuen Kreisstrukturen helfen deutlich, die Mitarbeitenden zu befähigen und zu involvieren; der Grad der Mitbestimmung hängt nun nicht mehr vom individuellen Führungsstil der Leitung ab, sondern ist neu strukturell verankert», hebt J.K., Stationsleiterin Chirurgie, die Vorteile hervor.

Soziokratische Kreisstruktur

Die soziokratische Kreisstruktur der Klinik Chirurgie (s. Grafik oben) ist folgendermassen aufgebaut: In jedem Kreis wurde in einer offenen Wahl eine delegierte Person gewählt, welche neben der Kreisleitung im allgemeinen Kreis der Klinik Chirurgie teilnimmt und somit Grundsatzentscheidungen mitbestimmen kann. Sie vertreten ihre Teams nach oben, nehmen aber auch getroffene Entscheidungen und Informationen mit in ihren Kreis und unterstützen so die Stationsleitungen.

«Anfangs war es etwas ungewohnt, dass ich als Pflegefachfrau das gleiche Mitspracherecht wie der Chefarzt oder meine Stationsleitung hatte. Mit der Zeit habe ich mich aber daran gewöhnt und freue mich jetzt jedesmal darauf, mein Team im allgemeinen Kreis zu vertreten

Autorinnen

Kathrin Hillewerth, Klinikleiterin Chirurgie und Pflegeexpertin MScN, Spital Zollikerberg, kathrin.hillewerth@spitalzollikerberg.ch

Noemi Nussbaumer, BScN, Pflegeexpertin Klinik Chirurgie, Spital Zollikerberg, Noemi.Nussbaumer@spitalzollikerberg.ch



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