

## Ein Beispiel «agiler Organisation»: Die Pflegewohngruppen von Almacasa ZH

# Mitarbeitende als Weltgestalter

Starre Hierarchien und Abläufe abbauen und dafür die Selbstverantwortung der Pflegeteams stärken: Das ist ein zentrales Ziel der Arbeitsorganisation von Almacasa ZH. Mit diesem neuen Verständnis von Führung folgt Almacasa einem Trend in der Unternehmenswelt – der «agilen Organisation».

Von Elisabeth Seifert

In der grossen Wohnung einer zentral gelegenen Überbauung im Stadtzürcher Quartier Friesenberg herrscht entspannte Nachmittagsatmosphäre. Eine in leuchtenden Orange-Tönen überzogene Sitzgruppe mit Ohrensesseln und einem Sofa lädt im Eingangsbereich zum Verweilen ein. An der Wand steht ein Klavier. Gleich nebenan öffnet sich ein Gemeinschaftsraum mit Küche. Ein herrlicher Kuchenduft strömt durch die Wohnung. Einzelne Betagte geniessen einen Kaffee. Andere gehen auf dem

**«Neben ihrem Beruf haben Mitarbeitende andere Fähigkeiten, die sie einbringen können und sollen.»**

breiten Gang auf und ab, eine Frau lässt sich von einer Betreuenden auf ihr Zimmer begleiten. Überall ermöglichen Sitzgelegenheiten mit orangenen Kissen eine kleine Verschnaufpause. Auf der geräumigen Terrasse wachsen Blumen und Kräuter in Hochbeeten, dazwischen Tischchen, an denen Betagte und Mitarbeitende sitzen und zu so manchem Spässchen aufgelegt sind. In einer Ecke dösen zwei Katzen.

Ganz normaler Alltag eben, fast schon familiär. Dieses lockere und selbstverständlich erscheinende Miteinander ist aber ganz bewusst gestaltet und das Resultat eines aufwendigen Denk- und Umsetzungsprozesses. Dessen Urheber sind Vincenzo

Paolino und Liliane Peverelli, die beiden Gründer und Geschäftsführer von Almacasa. Ihr ganzes Berufsleben haben sie der Pflege und Betreuung alter Menschen gewidmet, davon viele Jahre in Führungspositionen verschiedener Einrichtungen, bis sie ihren eigenen Betrieb gegründet haben – und damit ihr Verständnis von Pflege und Betreuung umsetzen können. Der Standort Friesenberg mit zwei Wohngruppen ist der jüngste von zurzeit drei Standorten im Raum Zürich. Das Angebot richtet sich an Menschen, die einen mittleren bis hohen Pfl-



Lebens- und Alltagsgestalterin Natasa Milic mit einer Bewohnerin in der Küche der Wohngruppe.

Fotos: Almacasa

gebedarf haben und über durchschnittliche Finanzen verfügen. Neben den Pflegewohngruppen gehören eine Beratungsfirma sowie eine Academy zum Unternehmen.

Die bewusste Gestaltung umfasst den gesamten Betrieb, die Leitlinien für das Handeln der Mitarbeitenden und Führungspersonen, aber auch die Lage, die Architektur und die Einrichtung der Wohnungen. «Wenn die Bühne nicht stimmt, kann das Stück nicht spielen», sagt Vincenzo Paolino. Die Bühne, das Umfeld für die Betreuung und Pflege, besteht aus kleinen Einheiten. Maximal leben an einem Standort 30 Bewohnerinnen und Bewohner. Zehn bis zwölf betagte Männer und Frauen wohnen dabei in einer Wohngruppe zusammen. Bei der räumlichen Gestaltung und der Einrichtung überlassen die beiden Geschäftsführer nichts dem Zufall, sie nehmen früh Einfluss auf die Planung der Raumaufteilung und bestimmen sämtliche Details, vom Bodenbelag bis hin zum Farbkonzept.

### Den Alltag lebenswert machen

«Diese kleinen Einheiten schaffen die Grundlage dafür, dass die alten Menschen und die Mitarbeitenden den Alltag gemeinsam gestalten können», sagt Paolino und unterstreicht damit ein wichtiges Anliegen. Unter den Bewohnerinnen und Bewohnern sowie zwischen ihnen und den Mitarbeitenden entstehen Beziehungen, die Paolino als «soziales Kapital» bezeichnet. Die Senioren unterstützen einander auch gegenseitig und erbringen kleine Hilfeleistungen. Immer wieder entwickle sich spontan eine «ungeheure Dynamik», freut sich Liliane Peverelli. Beispielsweise kürzlich beim Frühstück, als eine stärkere Mitbewohnerin für einen schwächeren Bewohner die Kaffee-Maschine bedient und ihm die Tasse gebracht hat. Ein anderer hat das Brot aufgeschnitten. «Die alten Menschen erhalten auf diese Weise nicht nur Fürsorge, sondern sie können auch Fürsorge geben», sagt Peverelli. Dadurch bekomme der Alltag Sinn und

die Bewohner haben wenig Gelegenheit, sich einsam oder nutzlos zu fühlen. Bedeutung bekommt der Alltag auch, wenn die Betagten den Mitarbeitenden zum Beispiel bei der Zubereitung der Mahlzeiten und der Reinigung der Zimmer zur Hand gehen oder sich im Wäsche- und Bügelzimmer nützlich machen.

In diesem Mikrokosmos Wohngruppe haben die Mitarbeitenden die Aufgabe, die alten Männer und Frauen dabei zu unterstützen, den eigenen Alltag lebenswert zu machen. «Die Mitarbeitenden sind Weltgestalter», sagt Paolino. Sie machen das mit ihren professionellen Fähigkeiten, aber nicht nur. «Sie sind mit ihrer ganzen Persönlichkeit gefragt. Unsere Leute geben ihre Persönlichkeit am Morgen, wenn sie zur Arbeit erscheinen, nicht einfach an der Garderobe ab, im Gegenteil.» Jeder und jede hat neben der rein beruflichen Qualifikation andere Fähigkeiten, die er hier einbringen kann und soll, Hobbys wie Musik, Tanzen, Gärtnern oder Kochen. «Jeder Mitarbeiter ist ein Talent.» In Friesenberg zum Beispiel setzt sich eine Mitarbeiterin oft spontan ans Klavier und veranstaltet ein kleines Nachmittagskonzert. «Das Verhältnis soll kameradschaftlich und freundschaftlich sein, aber nicht kumpelhaft», betont Paolino.

### Abschied von starren Hierarchien

«Damit die Mitarbeitenden auf die Bedürfnisse jedes einzelnen Bewohners eingehen können, braucht es ein Führungsverständnis, das den Mitarbeitenden grösstmögliche Handlungsfreiheit gewährt», sagt Paolino. Starre Hierarchien und Abläufe haben deshalb im Almacasa-Alltag keinen Platz. Paolino: «Wir geben den Mitarbeitenden viel Verantwortung und alle Informationen, die sie für ihre Arbeit brauchen. Wir sagen ihnen auch, welche Ergebnisse wir erwarten. Dann aber lassen wir sie machen.»

Diese Führungsidee spiegelt sich in einem Organigramm, das ganz anders aussieht als die klassischen Modelle mit der

>>



Mittagszeit in einer Pflegewohngruppe von Almacasa ZH: Wer Lust und die nötige Kraft hat, hilft bei der Zubereitung der Mahlzeiten. Eine familiäre Atmosphäre und die gegenseitige Fürsorge prägen den Alltag.

Heimleitung an der Spitze. Das Almacasa-Modell ist in konzentrischen Kreisen angeordnet – mit dem Bewohner respektive der Bewohnerin im Zentrum. Im engsten und damit wichtigsten Kreis um die betagte Person herum sind all jene aufgeführt, die täglich mit den betreffenden Personen zu tun haben. Das sind weder die beiden Geschäftsführer noch andere Führungspersonen, sondern vielmehr Mitarbeitende in Pflege und Betreuung, Mitarbeitende Hauswirtschaft, Lernende, Freiwillige und Angehörige. Paolino: «Die Mitarbeitenden in diesem ersten Kreis sind bei ihrer Arbeit weitgehend entlastet von bürokratischen Hürden und Administration.» In den äusseren Kreisen sind dann die medizinischen und pflegerischen Experten aufgeführt sowie die Standortleitung.

Auch Almacasa kommt nicht ohne definierte Abläufe und Strukturen aus. Liliane Peverelli spricht hier aber von einem durch «Elastizität» gekennzeichneten «Rahmen, der sehr viel Kreativität zulässt». Und Vincenzo Paolino fügt hinzu: «Unsere Strukturen sollen Freiheit geben.» Zu diesen Strukturen gehören Koordinationssitzungen oder auch Gefässe, die der Reflexion dienen, sowie Feedback-Gespräche und Supervisionen. Regelmässig werden die Mitarbeitenden zudem in der hauseigenen Academy geschult. Dabei geht es besonders auch um die Vermittlung von Werten und Prinzipien. Gerade bei neu eintretenden Mitarbeitenden stellt Paolino immer wieder fest, dass ihr Denken und Handeln noch stark vom «institutionellen Drachen» geprägt sei, dem strikten Befolgen von Arbeitsabläufen ohne dabei genügend auf die Bedürfnisse der Bewohnerinnen und Bewohner Rücksicht zu nehmen.

Die auf der Basis von Kreativität und Eigenverantwortung funktionierende Arbeitsorganisation stösst bei Angehörigen wie Mitarbeitenden auf ein gutes Echo. Paolino: «Unsere Plätze sind alle belegt, wir bekommen sehr gute Feedbacks von Angehörigen und haben keine Probleme beim Rekrutieren von neuen Mitarbeitenden.» Auch aus ökonomischer Sicht gehe die Rechnung auf, sagt Paolino. Das liege vor allem an den kleinen Einheiten und dem zentralisierten Backoffice: So fallen teure Schnittstellenprobleme zwischen Pflege, Hauswirtschaft und Küche einfach weg.

### Ein Trend in vielen Unternehmen

Die beiden Almacasa-Geschäftsführer folgen mit ihrem Organisationsmodell, das die Bedürfnisse der Bewohnerinnen respektive der Klienten konsequent ins Zentrum stellt und zu diesem Zweck die Eigenverantwortung der Mitarbeitenden stärkt, einem allgemeinen Trend in der Unternehmenswelt. Einem Trend, der zunehmend auch im Bereich der sozialen Institutionen auf Interesse stösst, in Pflegeeinrichtungen und in Institutionen für Menschen mit Behinderung. Während im stationären Bereich neben dem Almacasa-Modell aber noch kaum konkrete Umsetzungsbeispiele vorhanden sind, gibt es in der ambulanten Pflege und Betreuung bereits prominente Vertreter solcher neuer Organisationsformen.

Bestens etabliert hat sich in Holland das Buurtzorg-Modell. Markenzeichen dieses Spitex-Modells ist die weitgehende Selbstorganisation der Pflegeteams, die lediglich über funk-

tionale Hierarchien verfügen. Die Mitarbeitenden sind Generalisten, leisten alle Arten der Pflegetätigkeit, sind auch sozialarbeiterisch tätig – und können so rasch und unkompliziert auf die Bedürfnisse ihrer Kunden eingehen (siehe zu Buurtzorg die Juni-Ausgabe der Fachzeitschrift, Seite 12). In der Schweiz arbeiten ein Teil der Spitex Zürich Limmat AG und die Spitex Region Olten AG mit Elementen des Buurtzorg-Modells.

Solche Organisationsformen sind in den letzten Jahren unter dem Begriff «agile Organisation» bekannt geworden. «Agilität» verweise auf bestimmte Prinzipien und Werte in der Organisation von Arbeit und nicht auf ein konkretes Management-Modell, hält Martin Kropp fest. Er ist Dozent für Software Engineering an der Hochschule für Technik der FHNW und Leiter des im September erstmals gestarteten Studiengangs «CAS Agile Organisation». Die «agilen» Prinzipien können von Fall zu Fall unter Anwendung unterschiedlicher Methoden umgesetzt werden. An Attraktivität gewinnt zurzeit etwa auch das aus

Japan stammende Lean-Management, das sich einer ähnlichen Philosophie verbunden fühlt (siehe Seite 35).

### Idee aus der IT-Branche

Zu ersten Ansätzen agiler Organisationsformen kam es in den 90er-Jahren, und zwar in der IT-Branche. Projekterfahrene Software-Entwickler aus unterschiedlichen Ländern

haben 2001 Werte und Prinzipien für die agile Software-Entwicklung im heute als «Manifest für agile Software-Entwicklung» bekannten Dokument verabschiedet. Sie bekennen sich zu Grundsätzen wie «Individuen und Interaktionen sind wichtiger als Prozesse und Werkzeuge», eine «funktionierende Software ist wichtiger als eine umfassende Dokumentation», die «Zusammenarbeit mit Kunden ist mehr wert als Vertragsverhandlungen» und «das Reagieren auf Veränderungen ist wichtiger als das Befolgen eines Plans».

Hintergrund für solche Grundsätze war, so Kropp, dass viele Projekte im Software-Bereich zu wenig auf die Kundenbedürfnisse fokussiert waren und fehlschlugen. Dies, weil die Kunden jeweils nur zu Beginn, bei der Definition des gewünschten Produkts involviert waren und dann erst wieder am Schluss, bei der Abnahme der Software. Dazwischen konnten Monate vergehen. Wertvolle Zeit, in der Kundenwünsche hätten präzisiert und im Austausch mit den Experten auf ihre Umsetzbarkeit geprüft werden können.

Agile Prinzipien kommen mittlerweile weltweit in vielen IT-Unternehmen zur Anwendung, auch in der Schweiz. Die Modelle beinhalten etwa, dass ein Projektteam alle zwei bis drei Wochen dem Kunden eine neue Funktionalität liefert («Iteration»), sodass dieser sofort Feedback geben kann, das dann in einer der nächsten Iterationen berücksichtigt wird. «Solche kurzen Auslieferungszyklen bedeuten in der Konsequenz die Abschaffung von starren hierarchischen Strukturen, da eine direkte Kommunikation zwischen Kunden und Team etabliert wird», erläutert Martin Kropp ein zentrales Merkmal agiler Organisationen.

Die einzelnen Teams organisieren sich selbst. Die zentrale Funktion der Teams bedingt, dass sie über alle Kompetenzen verfügen, die sie für die Projektabwicklung brauchen. Nach je-

---

**«Selbstorganisierte agile Teams werden nicht mehr nach dem Kontrollprinzip geführt.»**

---

der Iteration wird über die aktuelle Arbeitsweise reflektiert («Retrospektive») und es werden Massnahmen festgelegt, mit denen der aktuelle Prozess kontinuierlich verbessert wird.

### **Soziale Einrichtungen sind – noch – zurückhaltend**

Mehr und mehr etablieren sich agile Prinzipien ausserhalb der IT-Branche, in Firmen respektive Firmenabteilungen, die anspruchsvolle Dienstleistungen für Kunden erbringen. Neben eher projektorientierten Anwendungen gewinnen agile Modelle zurzeit auf der Ebene von Unternehmen an Attraktivität. «Der rasche Technologiewandel zwingt dazu, schneller auf Kundenbedürfnisse einzugehen», sagt Martin Kropp. Der «agile Transformationsprozess» erfordere einen Kulturwandel, der Firmen vor Herausforderungen stelle: «Selbst-organisierte agile Teams werden nicht mehr nach dem Kontroll- und Befehlsprinzip geführt, sondern verlangen eine Führung nach dem «Servant Leadership»-Prinzip.» Diese bedeute eine «neue Definition der Rollen»: Der Chef wird quasi zum Diener seiner Mitarbeiter. Während bei vielen Firmen der Zwang, auf Veränderungen zu reagieren, ein wichtiger Motor für die Einführung agiler Organisationsformen ist, scheint die Grundmotivation bei Einrichtungen im Sozial- und Gesundheitsbereich eine andere zu sein. Kropp: «Hier stehen die Nähe zum Klienten im Vordergrund und der Wunsch, umfassend auf deren Bedürfnisse einzugehen.» Dieser Grundauftrag lasse sich aber, so die Vermutung, in hierarchisch organisierten Einrichtungen mit zahlreichen

definierten Abläufen nicht so umsetzen, wie sich dies Mitarbeitende und Leitungspersonen gleichermassen wünschen. Diese Beobachtung macht auch Ruth Kulcsàr Meienberger, Organisationsberaterin und Mitglied des Beraternetzwerks Agil Works. «Etliche Heimleitende stellen fest, dass die Art ihrer Organisation nicht wirklich gut zu ihrem Auftrag passt.» Ein von Curaviva Schweiz zusammen mit dem Beraternetzwerk Agil Works sowie dem Institut für Sozialmanagement der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften durchgeführter Workshop zu Agilen Organisationsformen stiess denn auch auf breite Resonanz (siehe dazu auch Seite 32).

«Die pflegenden und betreuenden Teams bemühen sich, auf die individuellen Bedürfnisse einzugehen, unterlaufen damit aber oft die im Organigramm vorgegebenen Strukturen», sagt Ruth Kulcsàr. «Das führt zu Frustrationen.» Und: Innerhalb der Einrichtungen gebe es sehr kompetente Fachgruppen, die aber über keine Entscheidungsbefugnis verfügen und oft lange auf Weisungen der Geschäftsleitung warten müssen.

Trotz grundsätzlicher Sympathie für agile Prinzipien zögern Einrichtungen aber oft damit, agile Modelle umzusetzen, besonders im stationären Bereich. Ruth Kulcsàr erklärt diese Zurückhaltung damit, dass konkrete Umsetzungsbeispiele weitgehend fehlen. Derzeit sei eine Studie in Planung, die am Beispiel mehrerer inländischer und ausländischer Institutionen zeigen will, wie eine agil organisierte soziale Einrichtung konkret funktionieren kann. ●

Der «Agil-Check» misst die Anpassungsfähigkeit an ein sich veränderndes Umfeld

# Auf dem Weg zum agilen Heim

Die Management-Themen Agilität, Sinn und Selbstorganisation sind im Gesundheits- und Sozialbereich angekommen und werden über alle Funktionsebenen hinweg diskutiert. Ein Pilot gibt erste Einblicke in den Diskussionsstand in Pflegeheimen und sozialen Institutionen.

Von Frank Wittman und Larissa Sundermann\*

Spätestens seit dem Erscheinen des Bestsellers «Reinventing Organizations» von Frédéric Laloux (2014) wird das Modell der Selbstorganisation im In- und Ausland kontrovers diskutiert. Eine der grundlegenden Ideen hinter diesem Modell: Organisationen werden leistungsfähiger, wenn sie nicht übermässig hierarchisch strukturiert sind. Vielmehr sollen sie die Verantwortung für zentrale organisatorische Belange und Prozesse direkt auf Teams von Mitarbeitenden übertragen. Die Hierarchie wird flach, Prozesse werden schlank und das Personal kann sinnorientiert zusammenarbeiten. Das Modell geht davon aus, dass sich Mitarbeitende je nach Fähigkeiten und Motivation in der Organisation verwirklichen und sich mit den eigenen Handlungen und Entscheiden in hohem Masse identifizieren können. Zudem entstehen Veränderungen und Innovationen vermehrt in der Mitte der Organisation. Manche Befürworter des Konzepts sind der Ansicht, dass professionelles Arbeiten aufgrund der steigenden Freiheits- und Partizipationsansprüche des Personals nur noch in sogenannten «Teal Organisationen» gewährleistet ist. Diese weisen eine partizipative Führungskultur auf und unterstützen die Selbstorganisation. Oft wird dafür die mittlere Hierarchie-Ebene abgebaut. Erste Anschauungsbeispiele für Transformationen hin zu mehr Selbstbestimmung und Ganzheitlichkeit in Organisationen gibt es mittlerweile auch im schweizerischen Non-Profit-Bereich.

## Eine neue Art der Führung

Das Konzept Selbstorganisation ist nicht unumstritten. Gerne wird darauf hingewiesen, dass für einen erhöhten Grad an Selbstorganisation anspruchsvolle Voraussetzungen nötig seien. Dazu gehört, dass Einzelpersonen und Teams bereit und fähig sind, Verantwortung zu übernehmen und

Selbstmanagement zu betreiben. Es sind Organisationen bekannt, die nach Einführung von erhöhter Selbstorganisation einen starken Leistungsabfall verzeichneten – aufgrund schwerwiegender Konflikte und erheblicher Mitarbeitenden-Fluktuation. Einen weniger idealistischen Ansatz als Laloux verfolgt deshalb Boris Gloger in seinen Büchern wie «Selbstorganisation braucht Führung» (2014). Gloger weist darauf hin, dass sich die Art der Führung ändern muss, wenn Teams selbstorganisierter agieren und Verantwortung übernehmen sollen.

Am 5. Juni 2018 hat Curaviva zum Impulstag «Agil organisiert in die Zukunft» in Zürich eingeladen. Im Vorfeld waren die Workshop-Teilnehmenden eingeladen, an einer Befragung teilzunehmen. Dieser Pilot ging davon aus, dass Agilität und Selbstorganisation nicht Werte an

sich, sondern Mittel zu einem festgelegten Zweck sind. Es ist die Aufgabe jeder Organisation, individuell den eigenen Bedarf an Agilitäts- und Selbstorganisationsgrad festzulegen. Unter Agilität wurde die Anpassungsfähigkeit der Organisation an eine sich verändernde Umwelt verstanden.

«Bei steigender Komplexität der Umwelt scheint die Teamfähigkeit abzunehmen.»

## Befragung zeigt eher geringe Resilienz von Heimen

Die Ergebnisse der Befragung zeigen: Vordergründig schätzen sich Einrichtungen in den Bereichen Kinder und Jugendliche, Alter und Behinderung als eher agil, ihre Umwelt jedoch als stabil ein. Dass im stationären Bereich Optimierungspotenzial bei den Geschäftsprozessen und Kooperationsweisen mit externen Partnern gesehen wird, überrascht kaum. Erst wenn man die interne und die externe Perspektive miteinander in Bezug setzt, zeigen sich die wirklich interessanten Themen. Denn die Daten aus der Befragung geben Hinweise, dass Heime zum einen das politisch-regulatorische und gesellschaftliche Veränderungspotenzial unterschätzen und zum anderen nur über eine geringe Resilienz verfügen. Denn wenn die Komplexität in der Umwelt steigt, scheinen die Teamfähigkeit und das Selbstmanagement abzunehmen. Dieses Ergebnis ist kongruent mit den überdurchschnittlich hohen Ausfall- und Fluktuationsraten im Gesundheitsbereich und den weit verbreiteten Klagen zu Überlastung und Erschöpfung auf Management- und Mitarbeitendenebene.

Diese Schlussfolgerungen aus dem Impulstag und aus der Befragung sind bewusst vorsichtig formuliert. Es ging darum, über die eigene Innen- und Aussenwahrnehmung nachzudenken. Organisationen, die herausfinden möchte, welcher Bedarf an Agilität individuell sinnvoll ist, empfehlen die Autoren den «Agil-Check». Dieses neue Tool gibt Organisationen Hinweise darauf, inwieweit ihr Agilitätsgrad den Anforderungen ihres Umfelds entspricht und welche Massnahmen sie anpacken möchten. ●

\* Frank Wittmann ist Leiter des Instituts für Sozialmanagement an der ZHAW. Larissa Sundermann ist wissenschaftliche Mitarbeiterin an diesem Institut. Weitere Infos zum «Agil-Check» auf [www.zhaw.ch/ism](http://www.zhaw.ch/ism)