

## Aufbau eines systematischen Prozesses Pflegeentwicklung in den Pflegezentren der Stadt Zürich

„Professionelle Pflege fördert und erhält Gesundheit, beugt gesundheitlichen Schäden vor, und unterstützt Menschen in der Behandlung und im Umgang mit Auswirkungen von Krankheiten und deren Therapien. Dies mit dem Ziel, für betreute Menschen die bestmöglichen Behandlungs- und Betreuungsergebnisse sowie die bestmögliche Lebensqualität in allen Phasen des Lebens bis zum Tod zu erreichen.“ So wird professionelle Pflege am Institut für Pflegewissenschaft der Universität Basel definiert.

In den 10 Pflegezentren der Stadt Zürich leben Menschen, meistens in der letzten Lebensphase vorübergehend oder permanent. Für die Pflegezentren ist die wichtigste Aufgabe, betagte Menschen zu pflegen und zu betreuen, ihnen ein Zuhause zu schaffen, in dem sie sich wohl fühlen und wo ihre Selbständigkeit gefördert wird.

Für diese Aufgaben verfügen die Pflegezentren über ein breites Wissens-Spektrum und Expertise in der Langzeitpflege. Dieses Wissen ist aber über alle 10 Betriebe unterschiedlich verteilt, je nach fachlichen Schwerpunkten und Leistungsauftrag der einzelnen Zentren. Die Wissensträger arbeiten in verschiedenen Funktionen und das Wissen kann für die Gesamtorganisation der Pflegezentren nicht systematisch genutzt werden. Es fehlte bisher eine einheitliche und betriebsübergreifende Förderung der fachlichen Entwicklung und Vertiefung in der Pflege.

Die Geschäftsleitung startete deshalb ein Projekt mit dem Auftrag, einen systematischen Prozess Pflegeentwicklung aufzubauen. Mit dem Projekt sollen verschiedene Ziele erreicht werden:

- Die fachliche Kompetenz soll für alle Betriebe nutzbar gemacht werden.
- Eine kontinuierliche fachliche Entwicklung der Mitarbeitenden des Pflegedienstes, die dem Leistungsvertrag der Abteilungen entspricht, soll gewährleistet werden.
- Es sollen einerseits Fragen aus der Praxis systematisch bearbeitet werden und andererseits neue Erkenntnisse aus der Forschung in die Pflegepraxis umgesetzt werden.
- Gewährleisten einer kontinuierlichen Entwicklung der Langzeitpflege: die PZZ sollen als Kompetenzzentrum für Langzeitpflege wahrgenommen werden.

In 4 halbtägigen Workshops hat sich das Projektteam, in welchem Leitungen Pflegedienst und Pflegeexperten vertreten waren, mit dem Auftrag auseinandergesetzt und Schritt für Schritt den Prozess konzipiert.

Das Projektteam startete mit drei Themenkreisen:

- Die Bearbeitung von Fragestellungen aus der Pflegepraxis in den einzelnen Betrieben,
- die Mitarbeit in Forschungsprojekten und die Umsetzung von Ergebnissen aus der Forschung, sowie
- den Einbezug der Pflegeentwicklung in die Strategie.

Daraus sind drei Teilprozesse entstanden, die anschliessend vertieft bearbeitet, an zwei praktischen Beispielen getestet und in einen Prozess integriert worden sind.

Das Projektteam hat die übergeordneten Aufgaben formuliert, die Zuständigkeiten und die Organisation festgelegt,

die Schnittstellen zwischen den übergeordneten Aufgaben und den Aufgaben der einzelnen Betriebe geregelt, die benötigten Ressourcen definiert und einen Vorschlag für die Integration in die bestehende Organisation erarbeitet.

Die prozessorientierte Arbeitsweise war für Mitglieder des Projektteams eher unvertraut und erforderte die Bereitschaft, sich darauf einzulassen und gewohnte Pfade zu verlassen. Die Arbeitsweise ermöglichte aber gleichzeitig auch neue Sichtweisen zu erhalten.

Das Projekt wurde von Frau Dr. Heike Geschwindner, Klinische Pflegewissenschaft und Pflegeentwicklung / Pflegeforschung und Herrn René Zaugg, Vizedirektor, Leiter Personelles und Unternehmensentwicklung geleitet. Die Keller Unternehmensberatung AG begleitete die Projektleitung fachlich in der Prozesskonzeption und moderierte die Workshops.

### **Interview mit Frau Dr. Heike Geschwindner, Klinische Pflegewissenschaft und Pflegeentwicklung / Pflegeforschung an den Pflegezentren der Stadt Zürich**



#### **Sie haben zusammen mit Herrn Zaugg das Projekt geleitet: wie ist die Arbeit für Sie verlaufen?**

Das Projekt ist von der Geschäftsleitung initiiert worden und es ist sehr gut gelaufen, alle Beteiligten waren sehr interessiert. Die Bereitschaft und der Wunsch, dass etwas passiert, war bei den Leitungen Pflegedienst, bei den Pflegeexpertinnen und bei der

Geschäftsleitung vorhanden. Positiv ist, dass es der Pflege einen anderen Stellenwert gibt und die Pflege mit dem Einbezug in den Strategieprozess bessere Möglichkeiten erhält, ihre Anliegen und Vorschläge einzubringen.

#### **Wo waren für Sie die grössten Herausforderungen?**

Das Projektteam auf diese abstrakte Ebene zu bringen und zu halten und nicht an konkreten Beispielen zu arbeiten, in Beispiele abzugleiten und daran hängen zu bleiben. Einzelne haben gesagt, dass sie noch nie auf einer so abstrakten Flughöhe, über längere Zeit konzentriert gearbeitet haben. In der Regel sind die Mitarbeitenden gewohnt mit praktischen Beispielen zu arbeiten. Was die „praktische Ebene“ ist, wird von den Einzelnen doch sehr unterschiedlich eingeschätzt und es war interessant,

das zu sehen. Trotzdem haben sich die einzelnen Teile plötzlich zu einem Ganzen zusammengefügt.

#### **Was war für Sie die grösste positive Überraschung?**

Überraschend war zu erkennen und auch aufzuzeigen wie vernetzt und wie verwinkelt das Thema ist, was da alles zusammenspielt und wie sich die Aktivitäten gegenseitig beeinflussen. Die Arbeitsweise ermöglichte der Projektgruppe sehr schnell zu einem Konsens zu kommen, und sie konnte sich auch sehr schnell auf Instrumente und Vorgehen einigen. Auch schwierige Themen, die schon länger pendent waren wie z.B. die erforderlichen Grades für die Pflegeexpert/-innen, konnten bearbeitet werden. Es fand eine Klärung und Differenzierung der Aufgaben der verschiedenen Experten und Spezialisten statt, z.B. einheitliche Benennung der Rollen der Fachspezialisten.

#### **Wo sehen sie den grössten Nutzen des Projektes für die Pflege, für die Pflegezentren, für die Bewohnerinnen und Bewohner?**

Der grösste Nutzen liegt in der geregelten, übergreifenden Zusammenarbeit der Pflegeexperten aller Pflegezentren. Dies erlaubt Synergien besser zu nutzen und redundante Bearbeitung von Themen zu vermeiden. Die systematische Bearbeitung von Themen erlaubt in Zukunft, wissenschaftliche Grundlagen einzubeziehen und einzuführen und eine fachkompetente Pflege zu bieten, wovon die Bewohnerinnen und Bewohner schlussendlich profitieren werden.

#### **Wie wird die Pflegeentwicklung in den Pflegezentren in 5 Jahren positioniert sein? Was sind Ihre Erwartungen, was müsste sich aus Ihrer Sicht verändern?**

Mit einem fest etablierten Prozess, der den Mitarbeitenden vertraut ist, erwarten wir, dass der Nutzen für die Pflegenden spürbar sein wird. Sei es dass die Pflegenden schnell fundierte Antworten auf ihre Fragen erhalten, sei es dass vorhandenes Wissen verfügbar und zugänglich gemacht wird.

Der Prozess soll die Bereitschaft wecken und die Voraussetzung schaffen, dass sich die Pflege nicht nur in den einzelnen Pflegezentren, sondern auch in der Gesamtorganisation weiterentwickeln kann.

Eine Erwartung ist, dass wir neue Erkenntnisse generieren und vermehrt auch publizieren können und damit die Pflegezentren in der Langzeitpflege sichtbar sind.

#### **Frau Geschwindner, besten Dank für das Gespräch.**

Annekäthi Bischoff, bischoff@keller-beratung.ch