



## **Einführung von Standards in die Praxis – Schweizerische Tagung für Krankenpflege in Onkologie 27. März 2003**

### **7 Basisprozesse der Organisationsentwicklung für die Einführung von Pflegestandards**

nach Univ. Doz. Dr. Friedrich Glasl, Trigon Entwicklungsberatung

Das Einführen von Pflegestandards basiert auf der Philosophie des Expertenansatzes, da bereits ein Sollkonzept besteht.

Im Umgang mit dem Standard bei der Einführung – dem WIE – kann der Entwicklungsgedanke im Sinne der Lernenden Organisation zur ganzheitlichen Gestaltung beitragen.

Die folgenden Basisprozesse sind bei jedem Veränderungsvorhaben zentral:

#### **1. Diagnoseprozesse dienen der Bewusstseinsbildung**

Unter aktiver Beteiligung vieler Pflegenden ein gemeinsames Bewusstsein der Situation schaffen:

Probleme rund um die Einführung von Standards erfassen und beschreiben. Fakten zusammentragen, erfragen, beobachten. Situation (**kulturelle Aspekte**, wie Werte, Identität, strategische Ziele – **soziale Aspekte**, wie Rollen und Zusammenarbeit, Menschen/Klima – **technisch- instrumentelle Aspekte**, wie Organisation der Arbeit, Mittel die zur Verfügung stehen) analysieren und Schlüsse ziehen.

Beispiele: Vorhandene Grundlagen (Struktur- Prozess- und Ergebniskriterien), die den unterschiedlich kompetenten Pflegenden nach Benner zur Verfügung stehen, beschreiben. Momentane Situation, auf die Einführung des Standards bezogen, anhand der W-Fragen im Team diskutieren (Was läuft gut? Was ist nicht befriedigend?).

#### **2. Sollentwurfprozesse stärken die Willensbildung**

Viele Menschen am Entwerfen der Zukunft mitwirken lassen, und mit ihnen Leitbilder, Ziele, Pflegestandards etc. bearbeiten oder auf die Station/Klinik anpassen:

Visionen, Ziele, für die Einführung der Standards etc. erarbeiten. Modellvorstellungen und Wertaussagen festhalten. Strategien, Programme der Schulung, Einführung und Umsetzung von Standards ausgestalten.

Beispiele: Die neuen Grundlagen – im Standard formuliert – anpassen. Bei vielen Pflegenden eine Ist-Soll-Analyse durchführen, Kernsätze ableiten und einen Massnahmenplan erstellen. Die Zukunft während und nach der Einführung des Standards als Person beschreiben, um weiche Faktoren zu erfassen.

### **3. Psychosoziale Prozesse unterstützen die emotionalen Veränderungen**

Ein Klima des Vertrauens schaffen, mit Spannungen und Widerständen umgehen können: Veränderte Beziehungen im Zusammenhang mit der Einführung von Standards verstehen und neu klären. Ab- oder umgewöhnen von Denkmustern und Verhaltensweisen, die durch die Standards neu definiert werden. Konflikte klären und lösen. Motive, Einstellungen, Erwartungen prüfen und ändern. Reflexion auf der Metaebene.

Beispiele: Zusammenarbeitsregeln im Umgang mit dem Standard definieren. Klagemauer einrichten. Vor Besprechungen zu den Standards Befindlichkeitsrunde durchführen. Nachdenken, über den Einführungsprozess und wie das Team/die Klinik damit umgeht.

### **4. Lernprozesse generieren Wissen und Fähigkeiten**

Wissen und Können übermitteln, schulen, trainieren und anwenden:

Schulung planen. Wissen und Können über den Standard vermitteln und trainieren. Lernen nach dem neuen Standard zu handeln und auf der Station begleiten. Lernen durch Tun.

Beispiele: Austausch, was im Umgang mit dem Standard gut läuft und wie es läuft. Bei Schwierigkeiten eventuell Pflegeexpertinnen oder -experten einbeziehen.

### **5. Informationsprozesse gewährleisten die Übermittlung von Neuem**

Betroffene informieren und über Erfahrungen und Erleben kommunizieren:

Vorinformationen geben über die Einführung von Pflegestandards. Adressatengerecht über die Einführung von Pflegestandards informieren. Ein Zuviel und Zuwenig an Information ausbalancieren. Die laufenden Schritte und Ergebnisse aufzeigen.

Beispiele: Ein „schwarzes Brett“ installieren, um den Projektverlauf aufzuzeigen. Neueste Informationen eventuell über das Intranet verbreiten.

### **6. Umsetzungsprozesse – TUN!**

Veränderungen einführen und implementieren:

Den Pflegestandard durch Instrumente und Anpassung der Strukturen verankern. Geeignete Rahmenbedingungen schaffen. Routine entwickeln im Umgang mit Pflegestandards. Erfolge feiern (Ritual).

Beispiele: Für die Anwendung genügend Zeit vereinbaren. Einander in der Umsetzung unterstützen.

### **7. Management der Teilprozesse durch fortwährendes prüfen, planen und lenken**

Die Einführung von Standards braucht eine Projektorganisation, damit der Prozess der Einführung gesteuert werden kann:

Schritte planen und entwerfen. Entscheidungen herbeiführen. Tempo regeln im Zusammenhang mit Ressourcen – Zeit – Qualität. Teilaktivitäten koordinieren. Veränderungsprozess lenken und Ressourcen bereitstellen, Fortschritte erkennen, Erfahrungen auswerten.

Beispiele: Nach Projektmanagement eine Steuergruppe zusammenstellen. Methoden zu den einzelnen Schritten und Basisprozesse überlegen. Regelmässige Besprechungen machen, um den Stand der Einführung zu überwachen. Meilensteine setzen und Zwischenauswertungen machen.