

Pflege- und Hebammenpraxis am Universitätsspital Basel (USB)

# Portfolio zur Praxisentwicklung erarbeitet

Mittels einer Analyse des Ist-Zustandes wurde am Universitätsspital Basel ein Portfolio für die Pflege- und Hebammenpraxis erarbeitet. Dieses beinhaltet Ziele für die Management- und Fachentwicklung, die Stärkung der professionellen Kooperation, die effiziente Prozessorganisation und die Qualitätssicherung und klinische Forschung. Vision ist, ein «Referenzzentrum Frauengesundheit» zu schaffen.

SIMONE BÜCHI ET AL.

**DIE** Spitäler und ihre Mitarbeitenden stehen heute vor grossen Herausforderungen wie stetig steigende Kosten, verstärkter Wettbewerb im Gesundheitswesen sowie der Forderung nach bestmöglicher, evidenzbasierter Patientenbehandlung mit guten Ergebnissen. Die Literatur zeigt deutlich, dass Magnetspitäler, die sich mit einer guten Arbeitsumgebungsqualität sowie einer angemessenen Anzahl an qualifiziertem Personal und Praxismodellen auszeichnen, solche Herausforderungen überzeugender meistern und bessere Ergebnisse aufweisen als Durchschnittsspitäler, und zum Beispiel tiefere Komplikations- und Mortalitätsraten oder eine kürzere Spitalaufenthaltsdauer aufweisen (Schubert et al., 2009). Um die Weiterentwicklung der Pflegepraxis im Universitätsspital Basel (USB) systematisch und gezielt in Richtung einer patienten-, evidenz- und ergebnisorientierten pflegerischen Betreuung zu steuern, entwickelten die Führungs- und Fachverantwortlichen Pflege für ihren Bereich ein Portfolio. Das Portfolio der Frauenklinik definiert die Ausrichtung und Dienstleistungen der Pflege und des Hebammenwesens und dient als Führungsinstrument.

Die Management- und Fachverantwortlichen Pflege erstellten das Portfolio mittels Analysetechniken und Instrumenten aus dem Bereich der Praxis-, Strategie- und Organisationsentwicklung und Wissenschaft. Anhand der analysierten Praxissituation sowie

analysierten Trends und Entwicklungen in der Frauengesundheit formulierten sie Visionen und Ziele und stellten einen Aktionsplan zur Erreichung der Visionen und Ziele auf.

### Analysierte Praxissituation

Die Praxisdaten der Frauenklinik wie zum Beispiel der quantitative und qualitative Personalbestand, die ambulanten und stationären Organisationsstrukturen sowie die einfachen bis hochkomplexen Pflegesituationen der zu betreuenden Frauen und deren Neugeborenen wurden mit einer SWOT (Strength = Stärken, Weakness = Schwächen, Opportunity = Chancen, Threats = Gefahren) – Analyse untersucht (Pearce, 2007). Die Stationsleiterinnen führten diese Analysen in ihrem jeweiligen Bereich durch. Anschliessend wurden die Resultate der vier abteilungsspezifischen SWOT-Analysen zusammen mit der Fachbereichsleiterin Pflege und der Pflegeexpertin diskutiert und zu einer einzigen SWOT-Analyse verdichtet. Folgende Ergebnisse der Analyse lagen Ende 2008 vor.

### Stärken und Schwächen

Als Stärke zeigte sich, dass für die Weiterentwicklung der Fach- und Managementexpertise vielfältige Ressourcen zur Verfügung stehen wie Fort- und Weiterbildungen, Fallbesprechungen oder Pflegende/Hebammen mit Zusatzausbildungen und langjähriger Berufserfahrung. Als Stärken wurden auch

die zukunftsorientierten Projekte in der Pflege und im Hebammenwesen bezeichnet wie zum Beispiel Projekte zu Schmerzmanagement, Schwangerschaftssprechstunde, Trauerbegleitung. Die Zusammenarbeit innerhalb der Pflege- oder Hebammenteams wie auch die interprofessionelle Zusammenarbeit wurden als mehrheitlich engagiert beurteilt.

Eine Schwäche stellte ein zum Teil nicht auf Aktualität und Evidenz beurteiltes Fachwissen der Pflegenden und Hebammen dar. Es zeigte sich in der Diskussion der SWOT-Analyse eine teilweise geringe Aktivität der Mitarbeitenden zur Sicherung ihrer Weiterentwicklung in der Fachexpertise. Ebenfalls wurden die manchmal lückenhafte Umsetzung von Richtlinien (z.B. Hygiene Richtlinien) oder die fehlenden Massnahmen zur Qualitätssicherung bemängelt. Es wurde eine gegenseitige ungenügende Wertschätzung der Pflege- und Ärzteprozesse wahrgenommen, was in Zusammenhang mit fehlenden gemeinsamen Visionen und Zielen gebracht wurde.

### Chancen und Gefahren

Als Chancen kristallisierten sich folgende Aspekte heraus: Motivation der Pflegenden und Hebammen für die Weiterentwicklung der Praxisentwicklung, Teams mit gutem Skill-Grade-Mix, das neue Berufsbildungssystem der Gesundheitsberufe, die Unterstützung durch Mitarbeitende der Abteilung Klinische Pflegewissenschaft, die neuen Führungsstrukturen Pflege



**Die Verbesserung der Betreuungsqualität ist ein wichtiger Punkt im Portfolio für die Pflege- und Hebammenpraxis.**

Foto: Daniela Pfister, Foto & Print Center, Universitätsspital Basel

(strukturelle Trennung Management-Fach), die gute Vernetzung der Pflege innerhalb der Frauenklinik und des USB.

Als Gefahren wurden genannt: zu viele Projekte, Überforderung und Überlastung der Mitarbeitenden auf allen Hierarchieebenen, Widerstand von Mitarbeitenden für Veränderungen, Personalengpässe sowie knappe finanzielle Ressourcen.

## Aktuelle Trends

Parallel zur Analyse der Praxissituation lief die Auseinandersetzung mit den Trends und Entwicklungen in der Frauengesundheit mit Fokus Gynäkologie, gynäkologische Onkologie und Geburtshilfe (Literaturrecherche sowie Interviews mit den leitenden Ärzten und Ärztinnen). Beispiele dazu sind: Zunahme der Bedeutung und der Durchführung von Massnahmen der

Prävention und der Früherkennung von Krankheiten, Zunahme von komplexen Nachsorgeprogrammen durch multidisziplinäre Teams, Zunahme des Bedarfs an psychosozialer Beratung und Betreuung bei psychisch kranken Frauen, im Bereich der Sexualmedizin und Psychoonkologie, Zunahme von moralisch und ethisch-rechtlichen Fragen. Daraus liessen sich Anforderungen an die Pflegenden und Hebammen sowie an die Führungspersonen ableiten. Einige Beispiele veranschaulichen diese Anforderungen: Erweiterung einer evidenzbasierten Fachexpertise in den entsprechenden Fachgebieten, erweiterte Assessment- und Beratungskompetenzen für Patientinnenschulungen wie zum Beispiel bei schwangeren Frauen mit Diabetes, bei Frauen mit psychosozialen Problemen, Fähigkeiten für eine Zusammenarbeit in einem Behandlungsteam in multidisziplinär geführten Versorgungsmodellen, ver-

tiefte Expertise in Ethik für ethische Entscheidungsfindung.

## Vision und Aktionsplan

Die Diskussion der SWOT-Analyse und der Trends und Entwicklungen im Bereich Frauengesundheit zeigte, wo die Stärken und Chancen für die Weiterentwicklung der Pflege- und Hebammenbetreuungspraxis liegen, welche Schwächen anzugehen sind, indem die Stärken als Ressourcen genutzt werden und Gefahren im Auge zu behalten sind. Diese Diskussion führte zur Vision eines Referenzzentrums Frauengesundheit. Um diese Vision zu verfolgen, wurden die übergeordneten Ziele «Management- und Fachentwicklung», «Stärkung der professionellen Kooperation», «Effiziente Prozessorganisation», «Weiterentwicklung Qualitätssicherung», und «Weiterentwicklung klinischer Forschung» definiert.



Ziel des Portfolios ist unter anderem eine effiziente Prozessorganisation. Foto: Martin Glauser

Für 2009 erstellten die Stationsleiterinnen und die Pflegefachverantwortlichen für ihre Abteilung zu auserwählten Teilzielen einen Aktionsplan und kommunizierten diesen in ihren Teams. Der Entscheid fiel auf die abteilungsübergreifenden Ziele «Förderung der partnerschaftlichen, strukturierten Zusammenarbeit mit den Ärzten», «Korrekte Umsetzung der Händehygiene-richtlinien» und «Förderung der Rollenentwicklung und Kompetenzen der Pflege-/Hebammenfachverantwortlichen». Entsprechende Aktionen inklusive Zeitplanung wurden formuliert. Jede Abteilung definierte zusätzlich abteilungsspezifische Teilziele und Aktionen. Beispiele sind: «Erarbeitung der Leitlinie zur Akupunkturanwendung in der Geburtsabteilung», «Durchführung der Situationsanalyse in der Schwangersprechstunde der Frauenpoliklinik», «Erarbeitung und Umsetzung einer evidenzbasierten Pflegerichtlinie in der Nabelpflege bei gesunden Neugeborenen auf der Wochenbettstation», «regelmässige Durchführung von Fallbesprechung in der Gynäkologie». Im November 2009 wurden im Rahmen eines Workshops mit den Führungs- und

Fachverantwortlichen der Spezialkliniken, zu welchen die Frauenklinik gehört, der Stand der Aktionspläne 2009 überprüft und die Aktionspläne für 2010 erarbeitet.

### Verbesserte Pflegequalität

Das Portfolio als Strategiepapier ist ein Führungsinstrument zur Weiterentwicklung der Pflege- und Hebammenpraxis der Frauenklinik. Mit der Formulierung der Vision und der Ziele legten wir eine gemeinsame Richtung der Praxisweiterentwicklung fest und gaben uns damit eine gemeinsame Orientierung. Wir erwarten, dass die Umsetzung der Aktionspläne wesentlich zur Implementierung einer patienten-, evidenz- und ergebnisorientierten Pflege beiträgt. Zudem gehen wir davon aus, dass sich die Pflegequalität und die Patientinnensicherheit verbessern und sich die Zufriedenheit der Patientinnen und deren Familien sowie der Mitarbeiterinnen erhöhen wird. In der Erarbeitung und der Umsetzung des Portfolios entstehen bedeutende Herausforderungen für alle Beteiligten. So zeigt sich, dass für einzelne Führungs-

und Fachverantwortliche wie auch für Pflegende und Hebammen ein zielorientiertes, systematisches Arbeiten ungewohnt ist. Die Gefahr besteht, dass einzelne Mitarbeiterinnen in den Pflege- und Hebammenteams sich aus dem Portfolioentwicklungs- und Umsetzungsprozess ausklinken, dass zu viele Aktionen in unpassender zeitlicher und thematischer Reihenfolge festgelegt werden und es mit den zusätzlichen, unerwarteten, aus dem Alltagsgeschäft entstanden Problemen zu einem Missmanagement kommt. Die Bearbeitung der Aktionen kann somit zu Überforderung und Demotivation des Personals führen und die Verbindlichkeit und Gültigkeit für definierte Ziele nachlassen. Dies gilt es zu verhindern, indem Aktionspläne sorgfältig und systematisch erarbeitet, wiederholt evaluiert und angepasst werden. Um alle Mitarbeiterinnen der Teams im Prozess zu integrieren, sind fixe Kommunikationsgefässe wie Teamsitzungen zu nutzen. Eine weitere Herausforderung ist die Einbindung der Ärzteschaft sowie bei Bedarf anderer Berufsgruppen. Es zeigte sich in Diskussionen, dass diese Einbindung möglich wird, wenn Ärzte und Vertreter anderer Disziplinen über Aktionen informiert werden und gezielt mitarbeiten. Indem wir diese Herausforderung zu meistern versuchen, erhoffen wir uns, zukünftig gemeinsame, interdisziplinäre Visionen und Ziele festlegen zu können. □

**Simone Büchi**, Pflegeexpertin MNS, Hebamme; Abteilung Klinische Pflegewissenschaft, Universitätsspital Basel (USB). Kontakt: sbuechi@uhbs.ch

**Esther Sackmann Rageth**, Fachbereichsleiterin Pflege Spezialkliniken, USB.

**Rebecca Spirig**, Prof., PhD, RN, Leiterin Abteilung Klinische Pflegewissenschaft (USB) & Extraordinaria Institut für Pflegewissenschaft, Universität Basel.

#### Literaturangaben

*Schubert, M., Wehrli, M., Spirig, R.* (2009). Portfolio zur strategischen Steuerung der Entwicklung einer Intensivstation zum Referenzzentrum. *Pflege*, 22: 47–56.

*Pearce C.*: Ten steps to carrying out a SWOT analysis. *Nursing Management* (Harrow), 14, 2007, 2: 25.

[www.sbk-asi.ch](http://www.sbk-asi.ch)

- Praxisentwicklung
- Qualitätssicherung
- Pflegemanagement