

Personzentrierte Pflege

Pflegende werden in neuer Form vermehrt selbst Teil des Prozesses

In der Solothurner Spitäler AG (soH) wird die Umsetzung der Lean Philosophie mit einem personzentrierten Ansatz als innovative Arbeitsorganisation mit Zukunftspotenzial erlebt. Ein Blick nach Japan zeigt, wie schlicht dort Lean umgesetzt wird.

Von Christoph von Dach und Barbara Camen

Im Jahr 2017 hat die Solothurner Spitäler AG (soH) die Pflege strategisch neu ausgerichtet und die Bezugspflege weiterentwickelt. Bei dieser pflegt eine Bezugspflegeperson den Pflegebedürftigen ganzheitlich und individuell. Die Umsetzung dieser Strategie fand ihren Ausdruck im neuen Konzept Pflege, in das der neue Ansatz der personzentrierten Pflege nach McCormack & McCance 2017 integriert wurde.

Ein Zielfeld der Strategie Pflege soH stand unter dem Titel «Innovative Arbeitsorganisation entlang des Patientenpfades». Daraus entstanden Pilotprojekte, die Lean und das neue Konzept Pflege verbinden und grosses Gewicht auf den interprofessionellen Aspekt legen.

Auch Angehörige und Pflegende im Fokus
Ergänzend zum herkömmlichen patientenzentrierten Ansatz konzentriert sich die personzentrierte Pflege nicht einzig auf die Patientin bzw. den Patienten, sondern auch auf deren Angehörige und alle anderen Personen, die in die Pflege und Betreuung involviert sind – damit also auch auf die Pflegepersonen selbst. Aus diesem Ansatz heraus gestalten sich Prozesse anders als solche herkömmlicher Lean-Modelle. Pflegende melden zurück, dass sich die Veränderungen sehr positiv auf ihr Arbeitsfeld auswirken, dass sie sich ernst genommen und in die Entwicklung eingebunden fühlen. Die Vision von der Personzentrierung inspiriert viele Pflegende, da sie als individuelle Personen in

neuer Form vermehrt selbst Teil des Pflegeprozesses werden. Die Pflegenden schildern solche «personzentrierte Momente» als wesentliche und sehr zentrale Erlebnisse während ihrer täglichen Praxis, in denen es gelingt, ganz für die Patientin, den Patienten da zu sein. Diese Momente sind es auch, die sie in und mit ihrem Beruf zufrieden sein lassen und die auch wesentlich die Patientenzufriedenheit in positivem Sinn beeinflussen.

Kontinuierliche Verbesserung unter Einbezug aller Mitarbeitenden

Viele Lean Projekte fokussieren in erster Linie auf Patientenzentrierung. Basiert Lean hingegen auf einer personzentrierten Kultur bedeutet die Umsetzung mehr als auf Stationszimmer zu verzichten, mit Pflegewagen unterwegs zu sein und die Materiallager zu verkleinern. Wichtig ist vielmehr, Arbeitsprozesse gemeinsam mit allen beteiligten Personen neu zu denken und gemeinsam im klinischen Alltag umzusetzen. Deshalb wurde die Leitung des Projekts nicht an eine externe Firma abgegeben, um vorgegebene Konzepte zu implementieren, sondern es ging darum, nach einer Impulsveranstaltung selbst kreativ zu werden.

Die Klingel wird viel seltener betätigt

Nach der Einführungsphase auf den Pilotstationen wurden Patientinnen und Patienten wie auch Pflegepersonen zu ihrem Erleben befragt. Die 300 abgegebenen Fragebögen ergaben durchwegs positive Rückmeldungen. Die Befragten stellten fest, dass der Informationsfluss gut funktioniert. Die Patienten hoben hervor, dass die Pflegenden immer präsent waren. Gelobt wurde auch das sogenannte Patientenboard, auf welchem u. a. behandelnde Ärzte, Termine oder auch

Behandlungen aufgeführt wurden. Grundsätzlich bemerkten die Pflegenden, dass der Patientenruf deutlich weniger als bisher betätigt wurde. Die Auswirkung der personzentrierten Kultur zeigte sich speziell bei Aussagen über die gute Atmosphäre auf der Station. Und in der einfachen Feststellung: «Hier fühle ich mich gut aufgehoben».

An der Quelle von Lean

Ein direktes Erlebnis am Ursprungsort von Lean war sehr aufschlussreich. Dr. Christoph von Dach hatte die Möglichkeit, das Toyota Memorial Hospital in Toyota, Japan, zu besuchen und zu sehen, wie dieses ursprüngliche Lean Spital organisiert ist.

Zunächst fiel auf, dass nicht von Lean gesprochen wurde. Vielmehr wurde die Organisation des Spitals in den Vordergrund gestellt, deren Kern eine kontinuierliche Verbesserung unter Einbezug aller Mitarbeitenden beinhaltet. Gleich zu Beginn sagte Hiroya Kamada San, der General Manager des Spitals, dass das grösste Problem für Toyota wäre, kein Problem mehr zu haben. Das Verständnis vom Problem ist hierbei, dass erst das Vorhandensein eines Problems eine stetige Entwicklung ermöglicht. Ver-

blüffend war ferner zu sehen, wie einfach die beschriebenen KAIZEN-Entwicklungsprojekte (Kai = Veränderung, Wandel; Zen = zum Besseren) waren. So wurde ein Projekt von Pflegefachfrauen vorgestellt, das dazu führte, dass die Helme, welche die Pflegenden im Falle eines Erdbebens sofort anziehen müssen, nicht in einer Kiste unter einer Ablage aufbewahrt, sondern an Haken im Stützpunkt (entspricht in etwa unseren Stationszimmern) jederzeit griffbereit aufgehängt wurden. Der Vorschlag zur Verbesserung kam von einer Gruppe von Pflegenden und wurde prämiert (siehe Foto unten).

Natürlich widerspiegelt sich in der Organisation des Toyota Memorial Hospitals die japanische Kultur, die in der Aussage von Masaaki Imai, einem Pionier der japanischen Lean Bewegung auf den Punkt gebracht wird: «Qualität ist alles was verbessert werden kann».

Bezogen auf den Schweizer Kontext bedeutet das, dass Veränderungen einem gemeinsamen Prozess entspringen und Lean nicht einfach irgendwann eingeführt und dann das Projekt abgeschlossen ist. Vielmehr bedeutet Lean in erster Linie eine Kultur der kontinuierlichen Entwicklung. ■



Eine personzentrierte Kultur führt dazu, dass Prozesse vermehrt gemeinsam entwickelt werden.



Pflegefachfrauen des Toyota Memorial Hospitals, die für ihren Verbesserungsvorschlag prämiert wurden.



Dr. Christoph von Dach, Stv. Direktor Pflege und Leiter Pflegeentwicklung soH und Honorary Lecturer Queen Margaret University, Edinburgh UK; christoph.vondach@spital.so.ch
Barbara Camen, Direktorin Pflege, barbara.camen@spital.so.ch; beide Solothurner Spitäler AG (soH)

Les soins toujours plus au cœur du processus

Au sein des Solothurner Spitäler (soH), la philosophie Lean, combinée à la théorie de la culture centrée sur la personne selon McCormack & McCance 2017, est vécue comme une organisation de travail innovante avec un potentiel d'avenir. Dans une enquête de satisfaction qui a recueilli 300 réponses, les patients et les soignants ont souligné la bonne ambiance qui règne dans le service.

En complément à l'approche centrée sur le patient, les soins centrés sur la personne se focalisent non seulement sur les patients, mais aussi sur leurs proches et toutes les personnes impliquées dans les soins et le soutien – donc aussi sur les soignants eux-mêmes. Cette approche centrée sur la personne inspire de nombreux soignants, car ils participent eux-mêmes de plus en plus au processus de soins d'une manière nouvelle.

Une expérience sur le lieu d'origine du Lean a été très éclairante. Dr Christoph von Dach a eu l'occasion de visiter le Toyota Memorial Hospital à Toyota, au Japon. La première chose qui l'a frappé, c'est qu'il n'était pas question de Lean et qu'on présentait une organisation dont le cœur de métier était l'amélioration continue impliquant tous les employés. Il était étonnant de constater la simplicité des projets de développement KAIZEN présentés (Kai = changement, transformation; Zen = pour le mieux). Par exemple, un projet d'infirmières consistait à placer à portée de main tous les casques des soignants qui doivent être mis immédiatement en cas de tremblement de terre. ■