



Dr. Susanne Karner ist Gesundheits- und Pflegewissenschaftlerin und Pflegeexpertin für »Eltern aus der Ferne unterstützen«. susanne-karner.de



Natascha Nielen ist Pflegeexpertin APN-CH sowie Geschäftsführerin bei InnoCare Project (Schweiz).

Widerstände im Team annehmen

Was ist Praxisentwicklung in der stationären Langzeitpflege? Und wie können innovative und personenzentrierte Ideen erfolgreich umgesetzt werden, wenn es Widerstände im Team gibt? Ein Überblick.

Unser Gesundheitssystem unterliegt Reformen, Modernisierungen und Transformationen. Für die Mitarbeitenden der Langzeitpflege können diese Veränderungen herausfordernd sein und Gefühle wie Unsicherheit und Angst auslösen. Diese emotionalen Reaktionen sind normal und können in sieben Phasen eingeteilt werden (Change Kurve):

1. Vorahnung/Sorge
2. Schock
3. Abwehr/Ärger
4. Rationale Akzeptanz/Frustration
5. Emotionale Akzeptanz/Trauer
6. Öffnung/Neugier/Enthusiasmus
7. Integration/Selbstvertrauen

In jeder dieser Phasen können die Betroffenen ihre Ablehnung oder Zustimmung zu der Veränderung zum Ausdruck bringen. Das kann auch passiv geschehen: Auch wenn die Mitarbeitenden einer Veränderung zustimmen, bedeutet dies nicht, dass sie sich auch proaktiv daran beteiligen. Für eine Partizipation braucht es zusätzlich zur Befürwortung auch das Gefühl der Verpflichtung

(**commitment to change**). Außerdem wird in Teams die persönliche Meinung von der Haltung der Teammehrheit beeinflusst.

Zeigen Mitarbeitende Widerstand, kollidieren ihre jeweiligen Zielvorstellungen oder Werte mit der geplanten Veränderung. Dabei können sich fünf Dimensionen des Widerstandes zeigen:

- >> psychologisch-emotionale Dimension
- >> materielle Dimension
- >> soziale Dimension
- >> politische Dimension
- >> kulturelle Dimension

Zutage treten kann der Widerstand von Mitarbeitenden sowohl in einer offenen als auch in einer verdeckten Form. Zu den offenen Anzeichen zählen:

- >> Sabotage
- >> verbale Opposition
- >> Aufwiegeln von anderen Personen

Viel häufiger jedoch (in mehr als 70 Prozent der Fälle) tritt Widerstand in Form verdeckter Anzeichen auf, zum Beispiel durch reduzierten Output, die Zurückhaltung von Informationen, das Verlangen nach einer fundierten Datenbasis oder Studien oder den Wunsch nach dem Aufstellen einer »task force« oder von Komitees.

PRAXISENTWICKLUNG ALS METHODE

Eine Möglichkeit, erfolgreich Veränderung in die Praxis zu bringen, ist die Methode der **Praxisentwicklung**. Diese hat zum Ziel, evidenzbasierte, innovative und personenzentrierte Ansätze systematisch zu implementieren. Von einem Wandel weg vom kostenzentrierten hin zum personenzentrierten Ansatz können sowohl die Pflegenden als auch die Bewohnenden profitieren.

Praxisentwicklung ist eine komplexe Methode, bei der alle Beteiligten einbezogen werden. Sie basiert auf einer Sammlung von Werkzeugen und Interventionen, wobei die integrierten Evaluationsansätze stets kollaborativ, inklusiv und partizipativ sind. Dazu gehören vier Hauptthemen:

- >> Verbesserung der Patient:innenversorgung
- >> Veränderung der Pflegekultur und des Pflegekontextes
- >> Entwicklung der Pflegepraxis mit einem systematischen Ansatz
- >> Entwicklung ermöglichen mit Facilitation

Praxisentwicklung kann McCormack & Titchen (2014) zufolge zu einem »Aufblühen aller beteiligten Personen« führen, da diese ihre Arbeit dadurch bestmöglich erledigen können. Außerdem kann sie bei den Beteiligten zu einem





Foto: Werner Krüper

positiven Gefühl, Engagement, förderlichen Beziehungen, Sinnhaftigkeit und Erfolg beitragen.

FACILITATION ALS ERFOLGSFAKTOR

Der Erfolg eines Praxisentwicklungsprojektes hängt oft von der Art und Weise ab, wie dieses implementiert wurde, also wie kreativ und kognitiv (rational) die Umsetzung war. Ein weiterer Erfolgsfaktor ist die kontinuierliche und professionelle Begleitung, Förderung und Befähigung von Experten:innen während der gesamten Veränderungszeit. Diese Aufgabe wird von einer Begleitperson übernommen, die auch als **Facilitator:in** bezeichnet wird.

In der Praxis zeigte sich, dass eine akademische Weiterbildung der Pfl-

genden Voraussetzung dafür ist, die Rolle des/der Facilitator:in übernehmen zu können. Die sogenannten Advanced Nurse Practitioners (ANP) müssen Tracy & O'Grady zufolge über eine Weiterbildung auf Masterstufe (Master of Science in Nursing) verfügen sowie eine Ausrichtung ihrer Praxistätigkeit auf folgende **sechs Kernkompetenzen:**

- >> Coaching und Führung
- >> Beratung und Konsultation
- >> Evidence based practice
- >> Leadership
- >> Zusammenarbeit und ethische Entscheidungsfindung

Nach der Methodik der Praxisentwicklung liegt der Schlüssel des Erfolgs im sogenannten **CIP-Prinzip**. Dieses steht

für **Kollaboration, Inklusion und Partizipation**. Im Mittelpunkt steht die gemeinsame Zielfindung unter Einbeziehung der Werte und Überzeugungen der Beteiligten und unter Berücksichtigung ihrer Anliegen und Fragen. Dabei soll nach Manley et al. ein gemeinsames Ziel als wirksame Strategie definiert werden, um unterschiedliche Interessengruppen zusammenzubringen und kreativ in die gleiche Richtung zu arbeiten. Auf diese Weise sollen Barrieren überwunden, die Zusammenarbeit gefördert und die gemeinsame Entscheidungsfindung unterstützt werden. Die Entwicklung eines klaren Ziels ist daher ein Schlüssel zur Integration von Innovationen in die Pflegepraxis.

Die gemeinsame Entscheidungsfindung und gemeinsame Verantwort- >>>

»» tungsübernahme soll auch zu mehr **Eigenverantwortung und Empowerment** führen. Dies beeinflusst direkt die Arbeitsweisen und das Setzen von Prioritäten. Um dieses gemeinsame Ziel zu erreichen, werden unterschiedliche Ansätze wie Werteklärun und kreative Methoden eingesetzt.

WERTE SICHTBAR MACHEN

Alle Menschen haben Werte und Überzeugungen, die sich aus ihren Prägungen und Erfahrungen entwickelt haben. Diese beeinflussen das Verhalten der Menschen stark – oft auch unbewusst. Bei Widerständen können diese also daher rühren, dass eine geplante Maßnahme und deren Einführung nicht mit den jeweiligen Werten oder Überzeugungen übereinstimmen. Daher ist es essenziell, die Werte und Überzeugungen aller Beteiligten bei der Einführung von Neuerungen sichtbar zu machen – beispielsweise, indem man das eigene Denken und Tun offenlegt.

BETEILIGEN UND KLARHEIT SCHAFFEN

Das ist die Basis für Veränderungen und für das Erreichen eines Kulturwandels. Damit kann Klarheit geschaffen werden über gemeinsame Ziele und Rollen, Umsetzung von Projekten, Effizienz der Arbeitsgestaltung oder Teamarbeit.

- »» **Gemeinsame Ziele definieren**
- »» **Gespräche initiieren**
- »» **alle Beteiligten einbeziehen**
- »» **persönlichen Bezug herstellen**
- »» **aktive Beteiligung fördern**
- »» **für einen kontinuierlichen Informationsaustausch sorgen**
- »» **eine respektvolle Feedbackkultur fördern**

Neben dem Einbezug von Werten und Überzeugungen ist der Einbezug von Meinungen, Bedenken und Fragen wesentlich, um die Sichtweisen der Stakeholder zu erfahren und gegebenenfalls Widerstände zu erkennen oder bereits im Vorfeld aufzulösen.

ANSICHTEN, BEDENKEN UND FRAGEN

Das **Tool Claims, Concerns and Issues (CCI)** bietet eine strukturierte Methode, um die Ansichten (Claims), Bedenken (Concerns) und Fragen (Issues) sämtlicher Stakeholder zu erfassen, die in irgendeiner Form an der Praxisentwicklung beteiligt sind. Ziel ist es, alle Personen einzubeziehen, die von den Veränderungen betroffen sind. Dies hilft nicht nur dabei, die Perspektive der Stakeholder zu verstehen, sondern auch Aspek-

te zu erkennen, die bisher nicht offensichtlich waren. Das Tool CCI basiert auf der Fourth Generation Evaluation und besteht aus den drei untenstehenden Fragen:

- »» **Welche positiven oder negativen Ansichten hast du verbunden mit ...?**
- »» **Welche Bedenken hast du verbunden mit ...?**
- »» **Welche Fragen hast du zu ...?**

Damit die Arbeit mit dem Tool erfolgreich ist, sollten nachstehende Hinweise beachtet werden. Sie beziehen sich auf die Vorbereitung und Durchführung:

- »» **Ideal ist die Durchführung in kleinen Gruppen.**
- »» **Alle Teilnehmenden schreiben ihre Ansichten, Bedenken und Fragen, die sie mit dem Thema verbinden, auf Haftnotizen.**
- »» **Die Notizen werden auf Flipcharts geheftet und gemeinsam besprochen.**
- »» **Klärende Fragen werden formuliert und priorisiert.**

DER PDCA-ZYKLUS ALS INSTRUMENT

Eine weitere Methode zur Einführung von Veränderungen ist der PDCA-Zyklus, welcher auch »Deming-Zyklus« genannt wird. PDCA (Plan – Do – Act – Check) steht für: Planen, Umsetzen, Überprüfen und Handeln. Diese vier Schritte werden fortlaufend neu begonnen, um eine stetige Verbesserung zu erzielen. Die einzelnen Schritte des PDCA-Zyklus werden an dieser Stelle kurz erläutert:

Der Schlüssel zur Überwindung von Widerständen liegt in der gemeinsamen Zielfindung.

1. **Planen (Plan):** Zunächst werden Ziele und Verbesserungsprozesse festgelegt, Probleme identifiziert und Maßnahmen bzw. eine Strategie in Form eines Plans erarbeitet.
2. **Umsetzen (Do):** In dieser Phase geht es um die praktische Umsetzung der geplanten Maßnahmen bzw. der entwickelten Strategie.
3. **Überprüfen (Check):** Die Ergebnisse werden überwacht, indem sie gemessen und mit den zuvor festgelegten Zielen verglichen werden.
4. **Handeln (Act):** In diesem Schritt werden gegebenenfalls ergänzende Maßnahmen ergriffen, um den Prozess weiter zu verbessern. Dabei kann es sich um die erneute Durchführung der geplanten Maßnahmen oder um angepasste Maßnahmen handeln.

WIDERSTÄNDE SIND NORMAL

Um bei Veränderungen und Neuerungen bestmöglich auf Widerstände der Betroffenen eingehen zu können, eignen sich unterschiedliche Methoden. Einerseits ist die **personenzentrierte Pflegekultur** zentral. Sie kann beispielsweise

mithilfe der Praxisentwicklung und des CIP-Ansatzes erreicht werden. Andererseits braucht es bei Praxisentwicklungsprojekten eine **klare Zielformulierung** und das **Bewusstsein** dafür, dass bei Veränderungen Widerstände der Mitarbeitenden normal sein können.

Dieses Bewusstsein macht es möglich, dass mit einem geeigneten Instrument (zum Beispiel CCI oder PDCA-Zyklus) bestmöglich auf die Situation und die Mitarbeitenden eingegangen werden kann. Die praktische Erfahrung zeigt: Der frühzeitige Einbezug relevanter betroffener Personen in das Praxisentwicklungsprojekt ist zwar zeitintensiv. Er führt jedoch zu einer höheren Veränderungsakzeptanz bei den Beteiligten.

PRAXISENTWICKLUNG

»Praxisentwicklung ist ein kontinuierlicher Prozess, der auf Effektivitätssteigerung in der patientenzentrierten Ver-

FAZIT

- >> 1. Widerstand gegen Veränderungen ist normal und menschlich.**
- >> 2. Befürwortung, ein Gefühl der Verpflichtung und gemeinsame Ziele sind essentiell.**
- >> 3. Persönliche Werte, Überzeugungen, Fragen und Befürchtungen sollten wertschätzend thematisiert werden.**

sorgung abzielt. Das Ziel wird dadurch erreicht, dass die Gesundheitsteams befähigt werden, ihre Kenntnisse und Fähigkeiten zu entwickeln und die Kultur und den Kontext der Versorgung zu verändern. Der Prozess wird gefördert und unterstützt von Begleitern, die sich systematischen, exakten und kontinuierlichen Prozessen emanzipatorischer Veränderung, die die Perspektive der Dienstleistungsnutzer berücksichtigen, verpflichtet fühlen.« (Garbett & McCormack, 2002). <<<

MEHR ZUM THEMA

Spannende Vorträge zu zahlreichen Pflegefach- und Führungsthemen erwarten Sie auf dem Messekongress auf der Leitmesse **ALTENPFLEGE 2024** in Essen vom 23. bis 25. April. Alle Infos und Anmeldung auf: altenpflege-messe.de

Sensilind Complete Care. Ganzheitlich pflegen.

Pflegen Sie ganzheitlich mit Sensilind Complete Care:

Hochwertige Inkontinenz-, Körperpflege und Handschutzprodukte, umfangreiche Servicelösungen und eine intelligente Pflegesoftware, mit der Sie Budgets kontrollieren und Kosten sparen können!

Mehr Info:
www.sensilind.eu www.gvs-eg.de



GVS INKOCARE MANAGER

CareLive

sensilind®

Complete Care

Eine Marke der GVS Group.