

## Welche Wirkungen werden durch eine professionelle Beziehungsgestaltung erzeugt?

BEGLEITENDE, DIE INNERHALB IHRES BERUFLICHEN AUFTRAGS ALTEN MENSCHEN HELFEN, BRAUCHEN DIE FÄHIGKEIT, BEZIEHUNG BEWUSST ZU GESTALTEN!

**Das *Praxis.Projekt Lebens.Wert* ermöglichte es Begleitenden, sich und ihre Fachlichkeit bewusst weiterzuentwickeln und professionell im Dialog mit den Zu-Begleitenden einzusetzen. Jede Begegnung gilt als Chance zur Förderung der Lebensqualität und Selbstbestimmtheit. Diese Begegnung findet fortlaufend und im realen Leben statt.**

### ERSTE ERGEBNISSE DER ABSCHLUSS- BEFRAGUNG ZUR WORKSHOP-REIHE DER GAB IN DEN DREI EINRICHTUNGEN

Die Einrichtungsleitungen, Pflegedienstleitungen und Mitarbeitenden hatten zunächst recht diffuse Erwartungen an das *Praxis.Projekt Lebens.Wert*. Einerseits begrüßten sie das Projekt, weil sie das Thema „Beziehungsqualität“ allesamt wichtig fanden, andererseits konnte sich keiner so recht vorstellen, was da auf sie zukommt. Die GAB hatte zwar allen Akteuren die Forschungsergebnisse aus der ersten Projektphase und das daraus entwickelte Fortbildungskonzept in Informationsveranstaltungen präsentiert. Wie das Ganze dann konkret in den Einrichtungen umgesetzt werden sollte, blieb den meisten jedoch noch unklar. Zunächst überwog daher eine eher skeptische Haltung. Dies ist bei einem Pilotprojekt, in dem ein innovatives Konzept erstmals erprobt

wird, über dessen Güte noch keine gesicherten Erkenntnisse vorliegen, mehr als verständlich. Bei der Abschlussbefragung stimmte dann die große Mehrzahl der beteiligten Akteure – also der Einrichtungsleitungen, der Pflegedienstleitungen und der Mitarbeitenden – darin überein, dass das Projekt positive Wirkungen auf den konkreten Arbeitsalltag in ihrer Einrichtung hatte.

Hier z.B. ein Ausschnitt aus dem Interview mit einer Einrichtungsleitung, die sich von dem Projekt anfangs nicht viel erwartet hatte, dann aber hochzufrieden mit dem Ertrag war und dabei vor allem den besseren Team-Zusammenhalt und die selbst erarbeiteten Instrumente zur Gestaltung von Beziehungsqualität als positiven Ertrag des Projekts hervorhob:

#### **GAB München – Gesellschaft für Ausbildungsforschung und Berufsentwicklung**

Die GAB München ist ein unabhängiges Forschungs- und Beratungsinstitut. Uns leitet ein ganzheitliches Verständnis von Menschen und Organisationen, das Leben wie Arbeiten konsequent unter dem Gesichtspunkt des Lernens sieht.

Wir erarbeiten Konzepte zur beruflichen Aus- und Weiterbildung; wir entwickeln lernende Organisationen und gestalten Arbeitsstrukturen, in denen Menschen eigenverantwortlich und erfolgreich mit anderen zusammenarbeiten können.

GAB MÜNCHEN GMBH  
LINDWURMSTRASSE 41/43  
80337 MÜNCHEN

FON 089 2441791-0  
FAX 089 2441791-15

WWW.GAB-MUENCHEN.DE  
INFO@GAB-MUENCHEN.DE

„Am Anfang war ich sehr skeptisch und konnte mir gar nicht vorstellen, wofür das gut sein soll und was dabei rumkommen soll oder könnte. Jetzt sind einige Sachen erstellt worden, die für uns schon sehr hilfreich sind, besonders weil wir die selber gemacht haben. Aber am tollsten ist das Verständnis untereinander, der Team-Zusammenhalt. Die Pflegemitarbeiter untereinander, die Alltagsbegleiter untereinander, aber auch die beiden Berufsgruppen zusammen, und das Verständnis füreinander, auch für mich und ich nochmal für die anderen – das ist das Beste, was bei dem Projekt rumgekommen ist. Die Instrumente und dass wir damit arbeiten können auch, und dass wir uns einfach besser verstehen und mehr miteinander reden.“ [EL] 1

Auch viele Mitarbeitende hatten zunächst große Vorbehalte gegenüber dem Projekt. Manch einer wollte anfangs nicht an den Workshops teilnehmen, wurde dann aber von der Hausleitung dazu angehalten und war letztlich zufrieden mit dem Ertrag:

„Das war auf jeden Fall eine Bereicherung, was wir in den Workshops gemacht haben. Das bringt auch einiges für jeden persönlich, sag ich mal. Und vieles von dem, was wir hier als Team erarbeitet haben, können wir auch umsetzen.“ [TN]

Die Workshops konnten letztlich auf allen Ebenen der Qualitätsentwicklung Verbesserungen bewirken. Allen Beteiligten wurde noch einmal die große Bedeutung des Aspekts „Beziehungsqualität“ für ihre tägliche Arbeit vor Augen geführt. Z.T. wurden sogar – ganz im Sinne einer **Leitbildarbeit** – von den Mitarbeitenden selbst Kernsätze zur Beziehungsqualität in ihrer Einrichtung formuliert:

„Das war für uns, eigentlich für alle, die ganz lange dabei waren, so ein toller Prozess, als wir quasi diese Leitlinien erstellt haben. Daran teilhaben zu können und mitzuwirken und ganz wichtige Werte, die uns ausmachen, hier zu verschriftlichen: Das fand ich total klasse, diesen Prozess mitzuerleben.“ [TN]

Eine Einrichtungsleitung bestätigte diesen Effekt des Bewusstmachens, worauf es eigentlich ankommt:

„...Und mir ist es einfach auch noch mal bewusst geworden: Beziehung ist das A & O! Wo fängt Beziehung an? Beziehung fängt für mich im Blickkontakt an. Im Kleinsten. Das ist mir einfach auch noch mal so ganz bewusst geworden.“ [EL]

Eine Pflegedienstleitung formulierte es ganz ähnlich. So wichtig Pflege und Betreuung auch sind – so lautete ihr Resümee –, wenn die Beziehungsqualität nicht gut ist, dann wirkt sich das auch auf alles andere negativ aus:

„Ich finde, es ist einfach immer gut, wenn man noch mal mit der NASE darauf gedrückt wird: Wir machen das richtig: Beziehung steht eben oben an erster Stelle und Pflege ist auch wichtig und Betreuung ist auch wichtig. Es ist alles wichtig. Aber es funktioniert alles nicht, wenn die Beziehung nicht funktioniert. Also das ist in den Workshops noch mal ganz deutlich geworden.“ [PDL]

Wesentliche Voraussetzung für eine gute Beziehungsqualität in der Altenhilfe ist – das zeigte unsere empirische Eingangserhebung – die Fähigkeit der Begleitenden zu einer professionellen Beziehungsgestaltung. Denn hier können keine Standards „von oben“ festgeschrieben werden: Jeder einzelne Begleitende muss dazu befähigt (und ermächtigt) werden, die Begegnung mit dem Zu-Begleitenden individuell, flexibel und situativ zu gestalten.

Es gibt aus den Abschlussbefragungen zahlreiche Belege, die auf die **Bildung neuer Kompetenzen und Fähigkeiten** bei den Workshop-Teilnehmenden verweisen. Vor allem auch die alltags- und handlungsorientierten Lernwege wurden als unterstützend hervorgehoben:

„Ich habe neues oder mehr Handwerkszeug an die Hand bekommen, um die Dinge noch besser umsetzen zu können. Vom Grundsätzlichen her – den Bewohner als Individuum zu sehen und auf seine Biografie zu achten und so was – das war schon immer so. Aber wie gesagt, da sind noch mehr Handwerkszeuge dazugekommen.“ [TN]

„Ich hatte überhaupt gar keine Vorstellung, als Sie dann alle kamen. Und jetzt so im Nachhinein denke ich: Ja, das war echt toll. Auch wie das gemacht worden ist mit der Handlungsleitlinie. Ich wusste nicht, wie man so was macht. Überhaupt, wie man so eine Leitlinie da dann irgendwann schriftlich niederlegt. Und das fand ich ganz interessant. Und so insgesamt, die Punkte, die wir hier immer alle angesprochen haben, haben mir auch als Mensch etwas gebracht.“ [TN]

„Es ist in der Regel sehr kurzweilig gewesen und man hat doch viel mitgenommen. Gerade die Biografie-Bögen, die für unsere Arbeit so wichtig sind. Ja, es war einfach positiv.“ [TN]

Eine Pflegedienstleitung fasste es so zusammen, dass bei den Mitarbeitenden durch die Workshop-Arbeit sowohl die Professionalität gefördert als auch die Bereitschaft, eigenverantwortlich zu handeln, gestärkt wurde:

*„Dieses Instrument ‚Jeder ist sein eigener Experte‘, ich glaube, dass das etwas ausgelöst hat. Dieses Bewusstsein: Ich bin mein eigener Experte. (...) Ich glaube, diese Erkenntnis stärkt einen ja auch selbst. Wenn ich sage: Ich bin mein eigener Experte, das gibt einem auch den Mut, in die Verantwortung zu kommen. Da gibt es erstmal nicht ‚richtig und falsch‘, das fällt ja da raus. Und ich glaube, dass das für die Sichtweise gut ist.“ [PDL]*

Als einen wesentlichen positiven Effekt sieht eine der Einrichtungsleitungen die professionellere Haltung ihrer Mitarbeitenden, so z.B. im Umgang mit herausfordernden Situationen:

*„Beim Thema ‚Selbstpflege‘ ging es ja darum, seine eigenen Bedürfnisse zu erkennen und zu erkennen: Wenn Kritik kommt, dass das nicht persönlich gemeint ist. (...) Wenn irgendwas nicht gut gelaufen ist, dann kritisiert er das, was nicht gut gelaufen ist, und kritisiert nicht mich. Das haben wir gelernt. (...) Die Mitarbeitenden wissen jetzt also, sich selber zu schützen, dass einem das nicht zu nahe geht.“ [EL]*

Auch auf **prozessualer Ebene** wurden durch das Projekt wichtige Veränderungen angestoßen. Eine Pflegedienstleitung stellte in ihrer Einrichtung konkrete Verbesserungen in den Arbeitsabläufen und im Informationsfluss fest:

*„Man merkt, die Abläufe funktionieren besser. Man hat einen besseren Informationsfluss, weil man weiß: Woher kriege ich meine Informationen, wie kriege ich sie? Es ist alles etwas durchsichtiger, transparenter. Das finde ich wunderbar.“ [PDL]*

Vom **Ergebnis** her betrachtet, konnten sowohl Verbesserungen der **Arbeitsmotivation** als auch Verbesserungen der Beziehungen im Team oder mit den Führungskräften festgestellt werden:

*„Dieses ‚Wie ich zur Arbeit komme‘, da ist mehr Freude drin, und es gibt mehr Verständnis im Team.“ [PDL]*

Für eine Teilnehmerin bedeutet rückblickend das **Zusammenwachsen des Teams** im Verlauf der Workshops den größten Zugewinn:

*„Am Anfang habe ich auch gedacht: Was soll es eigentlich bringen? Aber jetzt im Nachhinein: Wir sind ein Team geworden. (...) Der Zusammenhalt ist anders. Wir sind zusammen, wir sind nicht zwei Teams, wir sind eins.“ [TN]*

Verbessert hat sich an der Beziehungsqualität in den Teams insbesondere die gegenseitige Wertschätzung der unterschiedlichen Berufsgruppen untereinander, insbesondere zwischen Alltagsbegleitenden und Pflegebegleitenden:

*„Die Pflegekräfte wissen oft überhaupt nicht, was machen die Alltagsbegleiter? Und umgekehrt wissen die Alltagsbegleiter nicht, was die Pflegekräfte machen. Das war dann auch ein Thema in einem Workshop: Wie sehe ich als Alltagsbegleiter die Pflegekraft? Wie sehe ich als Pflegekraft die Alltagsbegleitung? Die müssen gut zusammenpassen, weil der eine ist ja vom anderen abhängig. Und diese Abhängigkeit wurde allen noch mal bewusst. (...) Es ist jetzt eine andere Wertschätzung. Die Pflege, das sind ja manchmal diejenigen, die meinen, sie hätten ‚etwas am Schlips‘. Oder ‚Pflege kann bestimmen: Du machst das jetzt!‘ Nein. Es ist jetzt so auf gleicher Augenhöhe. Die Ebene ist die gleiche.“ [EL]*

Insgesamt wurde als Effekt der Workshops auf das Arbeitsklima im Team mehr Kollegialität und weniger Konkurrenz beobachtet. Der Umgang untereinander ist offener und es fällt den Kollegen leichter, sich gegenseitig die Meinung zu sagen. Eine Einrichtungsleitung stellte fest, dass bei den Projekt-Beteiligten eine größere Professionalität im Umgang miteinander entstanden ist, z.B. bei Meinungsverschiedenheiten. Auch die Teilnehmenden profitieren von diesen neu hinzugewonnenen Kompetenzen:

*„Auch das mit dem Feedback fand ich interessant. Dass man dann lernt – auch wenn es schwerfällt –... trotzdem mal etwas dazu zu sagen. Weil es wirklich nicht immer einfach ist. Und vielleicht meint man es ja auch nicht böse. Aber etwas stört einen, und dann muss man das ja irgendwie überbringen können.“ [TN]*

Eine Einrichtung befasste sich in den Workshops ausführlich mit dem Thema „Positiver Tratsch“. Für

die Einrichtungsleitung bewirkte das die wirkungsvollste Veränderung in der Kommunikation untereinander zum Positiven hin:

*„Was für mich das Schönste war an diesem Workshop vom Thema her, war ‚Positiver Tratsch‘. Dass Tratsch anders gesehen wird. Vorher war das so negativ behaftet. (...) Und dass ich auch sagen kann: ‚Also, das will ich jetzt nicht hören. Bleiben Sie bei sich!‘ Oder: ‚Gehen Sie direkt zu demjenigen!‘ Und das hat das Ganze noch mehr zum Positiven hin verändert.“ [EL]*

Durch die Teilnahme der Führungskräfte an den Workshops verbesserte sich auch die Qualität der **Beziehungen zwischen Mitarbeitenden und Führungskräften:**

*„Es ist offener geworden. Also man kann schon sehen, dass die Mitarbeiter, die daran teilgenommen haben an den Workshops, sich mehr trauen zu sagen: ‚Damit bin ich jetzt nicht einverstanden‘ oder ‚Wie hast du das denn gemeint?‘. Das sehe ich bei ihnen untereinander, und auch zu mir kommen jetzt manchmal Mitarbeiter und sagen: ‚Da haben Sie das und das und das gesagt. Wie haben Sie das denn gemeint?‘ Wo sie früher die Kollegen fragten. Die kommen jetzt einfach zu mir und fragen direkt nach. Und dann kann ich ganz anders darauf reagieren.“ [PDL]*

Mehrfach wurde betont, dass es sich positiv auswirkt, wenn die Führungskräfte sich an den Workshops beteiligen. Auf diese Weise begegnen sich Mitarbeitende und Führungskräfte auf Augenhöhe, um gemeinsam an dem Thema „Beziehungsqualität“ zu arbeiten. Dies fördert auch das Vertrauen der Führungskräfte in die Mitarbeitenden, da sie deren Kompetenzzuwachs selbst miterleben können:

*„Ich habe mich in den Workshops total auf Augenhöhe im Miteinander mit den Mitarbeitern gefühlt. Es ging um das gemeinsame Thema. Das war für mich auch vollkommen in Ordnung. So kann ich jetzt auch noch mal rückblickend auf Situationen eingehen. Wenn ich an das ‚Feedback‘ denke z.B., da kann ich jetzt mit den Mitarbeitern darüber kommunizieren. Ich war Beteiligte an diesem Projekt und habe mich da sehr wohlgefühlt. (...) Und so merkte ich ja auch, dass die Mitarbeiter gewachsen sind. Jeder Einzelne für sich ist gewachsen mit seiner Kompetenz. Und das Vertrauen ist auch da. Und das hat dieses Projekt natürlich ausgemacht. Das muss*

*man ganz klar sagen. Die Mitarbeiter sind gestärkt, sie gehen gestärkt aus diesem Projekt heraus.“ [EL]*

Dass sich all dies dann letztlich auch positiv auf die **Beziehung mit den Zu-Begleitenden** auswirkt, davon sind alle Beteiligten überzeugt:

*„Ich merke immer, wenn die Arbeitsfreude da ist, wenn die Kollegen zufrieden sind und so... Das merkt man. Das ist eine ganz andere Energie, die da frei wird.“ [PDL]*

Insgesamt herrscht nun im Alltag – so die Beobachtung einer Einrichtungsleitung – mehr Ruhe und Gelassenheit, es geht weniger hektisch zu. Außerdem tragen die besseren Absprachen im Team für den Umgang mit den Zu-Begleitenden zu einer klareren Linie bei:

*„Für den Bewohner wirkt es sich positiv auf seinen Alltag aus, dass es mehr Ruhe und Gelassenheit gibt. Die Hektik ist nicht mehr so da. Und die Absprachen sind besser geworden, was den Bewohnern dann auch guttut. Nicht, dass der das so macht und der andere so. Nein. Wir müssen es alle gleich machen, um den Bewohner nicht zu verwirren. Oder auch: Auskunft geben bei Angehörigen über den Zustand des Bewohners. Da muss auch eine ganz gute Kommunikation stattfinden. Wir müssen alle dieselbe Sprache sprechen. Also das finde ich, das ist besser geworden. Und das finde ich ganz wichtig.“ [EL]*

Der intensivere Austausch zwischen Pflegekräften und Alltagsbegleitern führt nicht nur dazu, dass so mancher Tipp im Umgang mit einem Zu-Begleitenden im Kollegenkreis weitergegeben werden kann. Die Kenntnisse über die Biografien der Zu-Begleitenden – über die die Alltagsbegleitenden i.d.R. in größerem Maße verfügen als die Pflegekräfte – können auch helfen, die Beziehung zwischen Pflegekräften und Zu-Begleitenden zu verbessern. So kann z.B. manche Verhaltensweise der Zu-Begleitenden vor dem Hintergrund seiner Lebensgeschichte viel besser verstanden werden:

*„Viele Mitarbeiter wissen Dinge aus dem Leben der Zu-Begleitenden, die die anderen nicht wissen. Es ist aber super hilfreich, wenn man das weiß. Dann hat man direkt einen Aufhänger für Gespräche oder man weiß auch, warum jemand bei der Pflege so und so reagiert. Wir hatten einen Patienten, der sich immer so die Haut*



*schrubbt. Das beruhte auf seinen Kriegserlebnissen. Zuerst haben wir gedacht: Der ist dement, denn er schrubbst so und hört gar nicht auf. Aber nein! Das sind seine traumatischen Erlebnisse. Das muss man halt wissen. Deswegen haben wir in den Workshops ziemlich viel über Erinnerungsarbeit und Biografie gesprochen, weil das zum Verständnis, warum Menschen so sind, wie sie sind, so wichtig ist.“ [EL]*

Wie wir in unserer Voruntersuchung feststellten, ist Zeitdruck einer der Haupthindernisse für eine gute Beziehungsqualität. In einer der Einrichtungen wurde im Rahmen der Workshop-Arbeit die Besprechungskultur neu gestaltet und dies bewirkte u. a. eine wesentliche Zeitersparnis bei Übergaben oder Dienstbesprechungen. Die zusätzlich gewonnene Zeit kann nun voll und ganz der Beziehung mit den Zu-Begleitenden zugutekommen:

*„Auf Mitarbeiterebene ist in unsere Kommunikationsstruktur – explizit das Blitzlicht, die Übergabe und die Dienstbesprechung – Bewegung reingekommen. Das war ja auch unser Ziel gewesen, an der Kommunikationsstruktur der Mitarbeiter zu arbeiten. Und das merkt man sehr wohl. Knapp, gezielt, jeder weiß jetzt, was da in*

*eine Übergabe hineingehört. Also, wo wollen wir hin? Was wollen wir nicht? Das haben wir ganz deutlich formuliert. Davon profitiert auch der Zu-Begleitende sehr, weil wir ja viel an Zeittressourcen für den Bewohner dadurch gewonnen haben. Also, das merken wir alle.“ [PDL]*

So kommt eine der Einrichtungsleitungen im Abschluss-Interview zu dem Schluss: Natürlich sei ihr bewusst, dass diese Mitarbeiterfortbildungen mit hohen Kosten verbunden sind. Sie sehe jedoch auch den Nutzen, den eine solche Fortbildungsmaßnahme bringt, und hält den Aufwand daher für gerechtfertigt:

*„Die Kostenfrage ist natürlich ein ganz großes Problem. Wir haben jetzt versucht, die Stunden der Mitarbeiter in die Fortbildung, die wir sowieso machen müssen, zu integrieren. Aber es sind Mitarbeiterkosten und die sind hoch und das müssen wir alles irgendwie durch unsere Arbeit wieder reinkriegen. Aber wir haben ja auch einen Nutzen davon: dass die Mitarbeiter motivierter sind, sich mehr engagieren, eher wissen, wofür sie es machen, ja und vielleicht – ich hoffe mal – weniger krank sind.“ [EL]*

**CHRISTIANE HEMMER-SCHANZE, GAB MÜNCHEN**

---

<sup>1</sup> Die hier und im Folgenden abgedruckten Zitate von Workshop-Teilnehmenden stammen aus der Abschlussbefragung. Abkürzungen: TN = Teilnehmende Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter; PDL = Pflegedienstleitung; EL = Einrichtungsleitung