



Begegnung. Leben.

*Vertrauen gestalten –
in jeder Beziehung.*

Praxis.Projekt Lebens.Wert

Wie Beziehungsqualität in der Altenhilfe messbar wird.

Beziehungsqualität professionell gestalten

Praxisleitfaden für die Altenhilfe

Impressum

Dieses Produkt entstand im „Praxis.Projekt Lebens.Wert – Wie Beziehungsqualität in der Altenhilfe messbar wird.“ Das Projekt wurde mit Mitteln des Landes Nordrhein-Westfalen und der Stiftung Wohlfahrtspflege NRW gefördert. Laufzeit: 01.12.2012–31.11.2015.

Projektträger und Herausgeber

caritas-gesellschaft gemeinnützige GmbH
Südwall 1–5
47608 Geldern
info@caritas-geldern.de
www.caritas-geldern.de

Konzeption und systemische Prozess-/Projektbegleitung

Caritasverband für die Diözese Münster e.V.
Kardinal-von-Galen-Ring 45
48149 Münster
Tel.: +49(0)251/8901-0
info@caritas-muenster.de
www.caritas-muenster.de

Konzeption, wissenschaftliche Begleitung und Workshop-Gestaltung

GAB München – Gesellschaft für Ausbildungsforschung und Berufsentwicklung GmbH
Lindwurmstr. 41/43
80337 München
info@gab-muenchen.de

Beteiligte Einrichtungen

Gerebernus-Haus Sonsbeck
Josef-Haus Wetten
Caritas-Pflegeteam Geldern III

Autoren dieses Buchs

Stefan Ackermann, Christiane Hemmer-Schanze,
Sigrid Hepting, Stephanie Juraschek, Sandra Strothmann

Weiterführende Informationen

www.begegnung-leben.de
www.gab-muenchen.de/beziehungsqualitaet

Illustrationen

Sigrid Hepting

Fotos

Thomas Binn, Tobias Kleinebrahm, GAB München

Konzeption und Design

Gute Botschafter GmbH, www.gute-botschafter.de

Druck

Digimediprint GmbH
Wankelstraße 57
50996 Köln

Alle Rechte vorbehalten. Kein Teil dieses Werks darf ohne schriftliche Genehmigung des Herausgebers in irgendeiner Form reproduziert, in eine andere Sprache übersetzt, in eine maschinenlesbare Form überführt oder in körperlicher oder unkörperlicher Form vervielfältigt, bereitgestellt oder gespeichert werden.

Geldern, Oktober 2015



*Ihr Wohlergehen
ist unser Anliegen*

www.caritas-geldern.de



Caritasverband
für die Diözese
Münster e.V.



Praxis.Projekt Lebens.Wert

Wie Beziehungsqualität in der Altenhilfe messbar wird.

Beziehungsqualität professionell gestalten

Praxisleitfaden für die Altenhilfe

Autoren: Stefan Ackermann, Christiane Hemmer-Schanze,
Sigrid Hepting, Stephanie Juraschek, Sandra Strothmann



*Ihr Wohlergehen
ist unser Anliegen*

www.caritas-geldern.de



Caritasverband
für die Diözese
Münster e.V.

Vorwort

Projektgeschichte und Inspiration

Was passiert, wenn wir die Aufmerksamkeit auf die Beziehung(en) richten?

Nach einem Aufenthalt im Krankenhaus kommt eine ältere Frau wieder zurück in ihre gewohnte Umgebung mit den Worten: „Gut, dass ich wieder zu Hause bin.“ Dieses Zuhause ist eine „stationäre“ Hausgemeinschaft. Hier fühlt sie sich aufgehoben, eingebunden in einen Kreis unterschiedlicher Menschen. Zu ihrem Zuhause gehört der regelmäßige Besuch ihrer Tochter, der Kontakt mit den ehemaligen Nachbarn, die ihr Neuigkeiten aus ihrer früheren Umgebung mitbringen, der Kontakt zum Pfarrer, der Besuch des Hausarztes und die Besuchsdame der Kirchengemeinde. Dazu gehören ihr eigenes Zimmer mit den vertrauten Möbeln und – ganz wichtig – die Mitbewohnerinnen in ihrer Hausgemeinschaft – Menschen, mit denen sie sich versteht, und Menschen, mit denen das nicht immer gelingt. Und dann sind da noch die „Profis“, hauptamtliche Mitarbeiter, die Alltagsbegleiterin, die Pflegefachkraft, der Sozialarbeiter, die Hausleiterin, die Hauswirtschafterin oder der Hausmeister. Und sie alle stehen miteinander in Beziehung. So, oder vielleicht auch ganz anders, leben ältere Menschen, die der Begleitung, Sorge und Hilfe bedürfen. Und allen gemein ist der Wunsch, sich vertrauensvoller Beziehungen gewiss sein zu können.

Dieser Wunsch der Menschen nach tragfähigen Beziehungen, dem Bedürfnis nach Sicherheit, nach sozialer Interaktion, nach angstfreier, offener Kommunikation, nach dem Gefühl des Angenommenseins. All das sind Merkmale eines guten Lebens, modern gesagt, einer guten Lebensqualität. Diesen Bezügen sind wir mit dem Praxis.Projekt Lebens.Wert nachgegangen.

Vorausgegangen war der Impuls, sich in anderen Kulturen umzuschauen. Es folgten gemeinsame Studienfahrten in ganz verschiedenen Zusammensetzungen von Ehrenamtlichen, Fachkräften aus der Pflege, der sozialen Arbeit, der Hauswirtschaft und der Verwaltung wie auch Führungsverantwortlichen und Trägervertretern. Die Frage war immer: Was nehmen wir wahr? Was können wir von anderen lernen? Und auch: Was können wir selber geben? Wie kommen wir in den Dialog? Nach jeder Fahrt gingen wir in die Reflexion. Wir stellten uns die Frage: Was war hier das Besondere und was das Unbekannte? Was war spannend, beeindruckend oder alltäglich? Wo ist unsere Sicht durch eine „Vorurteilsbrille“ getrübt? Immer in der Würdigung unserer eigenen Arbeit konnten wir auch erkennen: Altenhilfe geht auch anders als bei uns hier in Deutschland.

So gesehen bei der Studienfahrt „Altenhilfe in Dänemark“. Wir erfuhren die Qualität des „einfach Daseins“ hier und jetzt im Augenblick. Unser „Nähe-Konzept“ nannten sie es dort. Das ging uns nach und wir erkannten einen Wesenskern des Menschseins: die Beziehung. Daraus entwickelte sich der professionelle Begriff Beziehungsqualität.



Wir ließen uns inspirieren von Martin Bubers Philosophie des Dialogs: „Alles wirkliche Leben ist Begegnung.“ Spirituelle Inspiration erhielten wir aus den biblischen Begegnungsgeschichten. Christsein zu leben ist undenkbar ohne die Beziehung zu Gott, zum Nächsten, zu mir selbst, zur Schöpfung. Das Konzept der Salutogenese bestärkte uns mit seiner Sichtweise, dass Menschen sich dann zutiefst mit einer Organisation verbunden fühlen, wenn sie verstehen, was um sie herum vorgeht, sie ihre Arbeit in Selbstverantwortung gestalten und in ihrem Tun einen Sinn sehen können.

Wir hatten den Lebensweg eines Menschen – von der Geburt bis zum Tod – vor Augen. Menschen sind zeit ihres Lebens auf Beziehungen zu anderen angewiesen. Dabei haben die Beziehungen am Lebensanfang und am Lebensende für uns Menschen eine besondere Bedeutung. Dies gilt dann in besonderem Maße, wenn wir auf die Unterstützung anderer angewiesen sind. So wurde die Idee geboren, die Qualität der Beziehungen am Lebensende in all ihren Bezügen zu betrachten und sie für die professionelle Arbeit in der Altenhilfe in Form eines Projektes zu erschließen.

Schließlich entstand über eine Weiterbildung des Diözesancaritasverbandes Münster „Qualität erleben“ eine Verbindung zum späteren Kooperationspartner GAB München, mit dem dann gemeinsam die Projektkonzeption entwickelt wurde.

Fragen, die im Projekt nach Antworten suchten, waren: Was ist das Wesen von Beziehungsqualität? Was ist meine Beziehung zu diesem Thema? Wie lässt sich die Fähigkeit, auf allen Ebenen in Beziehung zu gehen, systematisch entwickeln? Welche Wirkungen hat dies auf Leitungen, Qualitätsbeauftragte und die Integration in das Qualitätsmanagementsystem? Wie könnte ein Prozess der Aufmerksamkeitsbildung und der Systematisierung aussehen? Wie könnte sich ein berechtigt-adäquater Kontrollbedarf staatlicher Institutionen unter diesem Gesichtspunkt entwickeln?

Auftrag des Projektes war nicht zuletzt, die Beziehungsqualität in das Qualitätsmanagement als Teil der kontinuierlichen Qualitätsentwicklung zu integrieren. So wird im Projektplan das Ziel formuliert, das klassische QM mit seinen Dimensionen, der Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität um den Aspekt der Beziehungsqualität zu erweitern, und weiter die Ergebnisse so aufzubereiten, dass sie auf andere Einrichtungen der Altenhilfe – etwa in deren Personal- und Organisationsentwicklung, deren Pflegemanagement, deren Dokumentation – übertragbar sind bzw. auch auf andere soziale Dienstleistungen übertragen werden können.

Die Förderzusage der Stiftung Wohlfahrtspflege NRW kam gerade zur rechten Zeit. Die Aussage, dass der Projektansatz nicht nur landes-, sondern auch bundesweite Bedeutung haben würde, setzte ein Maß, welches motivierte. Die Erwartung, dass sowohl der Medizinische Dienst der Krankenkassen, die Sozialhilfeträger und die Heimaufsichten aller Länder vom Projekt profitieren können, zeigte uns, dass wir auf dem richtigen Weg sind.

Das „Praxis.Projekt Lebens.Wert“ konnte nun an den Start gehen, konnte erlebt, erforscht und praktiziert werden, und mündete schließlich in dem vorliegenden Konzept „Begegnung. Leben.“

Wir wünschen Ihnen viel Erlebensfreude beim Erkunden dieses Werkes.



Hermann Depenbrock

Hermann Depenbrock
Caritasverband
für die Diözese Münster e. V.



Karl Döring

Karl Döring
Caritasverband Geldern-Kevelaer e. V.

Leben ist Begegnung – in jeder Beziehung. Facettenreich, bunt, einmalig, schwer und schön. Beziehung als wesentlichen Aspekt jeder Begegnung zu verstehen und sie, dem eigenen Herz folgend, bewusst achtsam, wertschätzend und vertrauensvoll zu gestalten – dafür sind wir da.

Dieser neue Weg braucht die besondere Würdigung, die lebendige Weiterentwicklung und das eigene Maß: die Beziehungsqualität. Wir laden Management, Politik und Gesellschaft dazu ein, diesen Weg mit uns zu gehen und mitzugestalten.

Grußwort des Caritasverbandes Geldern-Kevelaer e. V.

Was macht das Leben lebenswert, gerade im Alter? Diese Frage bewegt uns im Caritasverband Geldern-Kevelaer e. V. schon seit vielen Jahren und spornt uns an, gemeinsam mit den Mitarbeitenden immer neue Konzepte und Methoden zu entwickeln, die Menschen nicht nur ein würdevolles, sondern ein lebenswertes und erfülltes Leben bis ins hohe Alter ermöglichen.

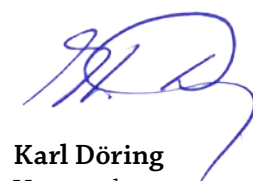
Der Anstoß zu diesem Prozess liegt bereits über zehn Jahre zurück. Während einer vom Diözesancaritasverband Münster organisierten Studienreise nach Dänemark wuchs die Gewissheit, dass Altenhilfe, die über die reine pflegerische Versorgung hinausgeht, nicht nur wünschenswert, sondern auch möglich ist. Wir haben daraufhin die ersten Hausgemeinschaftskonzepte am Niederrhein umgesetzt, die erstmals in voller Konsequenz nicht die Pflege, sondern die Menschen und ihr Leben in den Mittelpunkt gestellt haben. Was damals geradezu revolutionär war, ist auch heute noch nicht bei allen Altenhilfe-Trägern selbstverständlich. Und dennoch sind wir nun einen Schritt weiter gegangen und haben wieder ein neues Kapitel der Altenhilfe aufgeschlagen.

Schon der Gelehrte Wilhelm von Humboldt wusste: „Im Grunde sind es doch die Verbindungen mit Menschen, welche dem Leben seinen Wert geben.“ Und damit trifft er genau den Kern dessen, was Lebensqualität – übrigens nicht nur im Alter – ausmacht. Deshalb sind wir in einem dreijährigen Praxisprojekt der Frage nachgegangen, was menschliche Beziehungen ausmacht und wie sie bewusst gestaltet werden können. In einem klassischen Seniorenhaus, einem Haus mit Hausgemeinschaftskonzept und einem ambulanten Pflorgeteam haben wir dies erprobt und Instrumente entwickelt, die es einzelnen Pflegekräften, ganzen Teams oder Altenhilfe-Trägern ermöglichen, die Qualität der menschlichen Beziehungen im Pflegealltag positiv zu gestalten.

Ich bin froh und stolz, dass wir so engagierte Mitarbeitende im Caritasverband haben, die mit viel Herzblut alte Menschen begleiten und dafür bereit sind, auch neue Wege mitzugehen. Ihnen allen danke ich für die motivierte Mitarbeit in diesem Projekt und für das, was sie jeden Tag in der Arbeit mit und für die Menschen leisten. Ebenso danke ich der GAB München für die wissenschaftliche Bestandsaufnahme, Konzeptionierung, Integration und Evaluation im Praxisprojekt und dem Diözesancaritasverband Münster für die gute fachliche Begleitung.

Ich wünsche allen Lesern dieses Konzeptes viele interessante Anregungen und den Mut, Veränderungen zu wagen, damit die Menschen wieder im Mittelpunkt stehen, damit die Beziehungsqualität zum entscheidenden Maßstab in der Altenhilfe wird, damit aus Begegnung Leben wird.




Karl Döring
Vorstand
Caritasverband
Geldern-Kevelaer e. V.



Ihr Wohlergehen
ist unser Anliegen
www.caritas-geldern.de

Grußwort des Caritasverbandes für die Diözese Münster e. V.

Das *Praxis.Projekt Lebens.Wert* ist ein wichtiger Schritt in der Geschichte des Qualitätsmanagements und der Praxisforschung in der Altenhilfe in Deutschland. Die Ergebnisse eines längeren Entwicklungsweges liegen nun vor. Die Dimension „Beziehungsqualität“ kann professionell gestaltet und in ein systematisches Qualitätsmanagement eingebaut werden.

Dabei hat das Projekt das aufgenommen, was für Menschen bedeutsam ist: sich stabiler, vertrauensvoller Beziehungen am Lebensende gewiss zu sein. Ausgehend von ihren Wünschen und Bedürfnissen war es der Auftrag des Projektes, neben der Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität durch die Beziehungsqualität eine neue Dimension des Qualitätsmanagements zu erschließen. Zum ersten Mal wurde unter Einbeziehung von Mitarbeitenden, Führungsverantwortlichen und Angehörigen wissenschaftlich untersucht, wie die Kernaufgabe der Beziehungsgestaltung in verschiedenen Feldern der Altenhilfe systematisch gelernt, entwickelt und qualitativ gesichert werden kann.

Das Projekt hat die Qualität der Beziehungen als Wesensmerkmal pflegerischer, sozialer und spiritueller Begleitung in das Blickfeld des Interesses gerückt.

Ich bedanke mich bei allen Projektbeteiligten, insbesondere beim Caritasverband Geldern-Kevelaer und seinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die in Kooperation und Begleitung mit dem Diözesancaritasverband Münster und der GAB München den Mut und die Weitsicht bewiesen haben, diese Herausforderungen anzunehmen.

Die Projektergebnisse sind nun eine wichtige Herausforderung für die Altenhilfe. Sie haben sicherlich auch Bedeutung in anderen Arbeitsfeldern der Pflege und der sozialen Arbeit.




Heinz-Josef Kessmann
Diözesancaritasdirektor



Caritasverband
für die Diözese
Münster e. V.

Grußwort des Landschaftsverbandes Rheinland

Liebe Leserin, lieber Leser,

was macht Qualität in meiner Arbeit aus, wenn ich mit Menschen arbeite?
Wann wird „Qualität“ erlebt? Und was wird als „Qualität“ erlebt?

Es sind sicherlich nicht nur die bekannten Qualitätsdimensionen der Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität, die eine Qualität in der Unterstützung von älteren Menschen ausmachen. Es ist vielmehr besonders wichtig, „was zwischen den Menschen“ passiert, die sogenannte Beziehungsqualität.

Diese ist aber nur schwer zu fassen: Prozesse können im Rahmen der Prozessqualität sehr genau beschrieben werden, auch die Strukturqualität kann exakt erfasst werden – aber der wichtige Bereich der „Beziehungsqualität“ entzieht sich sehr schnell einer objektiven Darstellung – weil Beziehungen immer subjektiv erlebt werden.

Wie kann man also die Beziehungsqualität besser verstehen und nachvollziehbarer machen? Vielleicht sogar messen? Und wie kann man die Beziehungsqualität in einen Qualitätsmanagementprozess einer Einrichtung einbinden? Diese wichtigen Fragen beschäftigen auch den Landschaftsverband Rheinland (LVR) als Träger vieler Einrichtungen und Dienste – getreu seinem Motto „Qualität für Menschen“. Insofern hat sich der LVR gerne an dem Projekt beteiligt und seine Erfahrungen eingebracht.

Das „*Praxis.Projekt Lebens.Wert*“ des Caritasverbandes Geldern-Kevelaer e. V. hat sich mit dieser vielschichtigen Thematik in einem mehrjährigen Projekt intensiv und mit wissenschaftlicher Unterstützung auseinandergesetzt und hat überzeugende Antworten gefunden. Entstanden sind ein Konzept und ein Leitfaden zur bewussten Gestaltung von Beziehungsqualität.

Ich wünsche Ihnen sehr, dass die von Ihnen gewonnenen, wichtigen Erkenntnisse in der praktischen Arbeit mit lebensälteren Menschen und auch in der Arbeit mit Menschen mit Behinderung die Beachtung finden, die sie verdienen.



Herzliche Grüße sendet

Ulrike Lubek

Ulrike Lubek
LVR-Direktorin



Grußwort der Stiftung Wohlfahrtspflege NRW

Grußwort für die Konzeption „*Praxis.Projekt Lebens.Wert*“

„Wir helfen leben. Für Solidarität und Toleranz.“ ist der Leitsatz der Stiftung Wohlfahrtspflege NRW. Das *Praxis.Projekt Lebens.Wert* ist ein überzeugendes Beispiel dafür, wie dieser Leitgedanke lebendig wird. Die Stiftung Wohlfahrtspflege NRW hat das Potenzial des Projektes gesehen und es sehr gerne unterstützt.

Das Projekt zeigt für einen – sowohl hinsichtlich der pflegerischen Praxis als auch in der Erfassung und Bewertung von Pflegequalität – häufig kritisierten Bereich sozialstaatlichen Handelns einen vielversprechenden und innovativen Weg zur Überwindung bisheriger und allgemein beklagter Defizite auf.

Die Lebensqualität alter Menschen mit Unterstützungsbedarf hängt in einem hohen Maße von der Beziehung zu ihren Angehörigen und den an der Pflege beteiligten Personen ab. „Beziehungsqualität“ wird zwar in Pflegelehrbüchern eingefordert, war allerdings bisher wenig konkret und damit kaum gezielt anwendbar. Das *Praxis.Projekt Lebens.Wert* hat die Beziehungsgestaltung im Pflegeprozess beleuchtet. Dieser zentrale Aspekt der Lebensqualität kann nun als eigene Qualitätsdimension beschrieben werden.



Wir ermutigen, diese Ergebnisse im Pflegeprozess aktiv zu nutzen!

N. Killewald

Norbert Killewald
Geschäftsführender Vorstand
Stiftung Wohlfahrtspflege NRW



Inhaltsverzeichnis

Impressum	2
Vorwort	4
Grußworte	8
1. Einleitung	
Kurze Projektbeschreibung	16
Der Praxisleitfaden	18
Wie bezeichnen wir die Menschen im (Arbeits-)Feld der Altenhilfe?	20
Die vier Qualitätsdimensionen	22
2. Warum ist die professionelle Gestaltungskompetenz der Beziehungsqualität wichtig?	
Der Anlass für das <i>Praxis.Projekt Lebens.Wert</i>	26
Die Beziehungsqualität ist komplex und fordert den ganzen Menschen	28
Die professionelle Gestaltbarkeit dieses Spannungsfeldes ist lernbar	30
Welche Wirkungen werden durch eine professionelle Beziehungsgestaltung erzeugt?	31
3. Und was ist Beziehung und was ist deren Qualität?	
3.1 Das (Spannungs-)Feld, in dem Beziehung stattfindet	38
3.2 Die fünf Gestaltungsfelder	39
3.3 Die Konkretisierung im <i>Praxis.Projekt Lebens.Wert</i>	45
4. Der theoretische Hintergrund	
4.1 Der theoretische Hintergrund	48
4.2 Das systemische Grundverständnis	49
4.3 Zur Steuerung von Systemen	49
4.4 Die drei Komplexitätsdimensionen	52
4.5 Zusammenfassung	59
5. Beziehungsqualität und Lernen – Instrumente und Übungen für die Praxis	
5.1 Beziehungsqualität und Lernen	62
5.2 Unsere Grundannahmen	62
5.3 Instrumente und Übungen für die Praxis	63
5.4 Mit den Instrumenten und Übungen arbeiten	64
5.5 „Wie war das noch mal ...?“ Nachschlagen im Arbeitsalltag: Die Spickzettel-Sammlung zum Buch	65
5.6 Instrumente der Beziehungsqualität	66
5.7 Exemplarische Wege und Prozesse	131
5.8 Die Instrumente im Alltag Literaturliste Instrumente und Übungen	151
5.9 Übersicht Methoden und Themenfelder	158
5.10 Evaluation der Fortbildungsreihe zum <i>Praxis.Projekt Lebens.Wert</i>	162

6. Professionelle Beziehungsgestaltung ist Qualitätsentwicklung	
6.1 Professionelle Beziehungsgestaltung ist Qualitätsentwicklung	174
6.2 Beziehungsqualität in ein bestehendes Qualitätsmanagement implementieren	174
6.3 Wie kann das Projekt durch Qualitätsmanagement begleitet und nachhaltig verankert werden?	180
6.4 Nachhaltigkeit im Qualitätsmanagement	182
7. Welche Kompetenzen werden für eine professionelle Beziehungsgestaltung benötigt?	
7.1 Welche Fähigkeiten und Kompetenzen brauchen Menschen mit Führungsverantwortung zur professionellen Gestaltung von Beziehungen?	190
7.2 Welche Fähigkeiten und Kompetenzen brauchen Menschen mit Verantwortung für das Qualitätsmanagementsystem zur professionellen Gestaltung von Beziehungen?	197
7.3 Welche Fähigkeiten und Kompetenzen brauchen Menschen, die alte Menschen begleiten, zur professionellen Beziehungsgestaltung?	202
8. Wie Beziehungsqualität in der Altenhilfe messbar wird	
8.1 Wie wird Beziehungsqualität in der Altenhilfe messbar?	208
8.2 Ein Versuch, diese Frage zu verstehen	209
8.3 Welche Bereiche, Indikatoren und Kriterien sind beim Messen der Beziehungsqualität zu beachten?	216
9. Gelingensbedingungen	
Verband / Vorstand	222
Rahmenbedingungen	222
Der Qualitätsbeauftragte (QB)	222
Qualitätsmanagement	223
Führungskräfte	223
Nachhaltigkeit und Transfer	223
10. Ausgewähltes Literaturverzeichnis	226

Einleitung

Kurze Projektbeschreibung	16
Der Praxisleitfaden	18
Wie bezeichnen wir die Menschen im (Arbeits-)Feld der Altenhilfe?	20
Die vier Qualitätsdimensionen	22

1. Einleitung¹

„Menschen brauchen Menschen.
Beziehung ist das Leben.“²

Die Begegnung zwischen Menschen bildet das Herz der Altenhilfe. Darüber sind sich die alten Menschen und ihre Angehörigen wie auch die Mitarbeiterinnen und Führungskräfte aus der Altenhilfe einig, die wir zu Beginn des *Praxis.Projekts Lebens.Wert* befragt haben.

„(...) ich glaube, dass es eigentlich das Lebensnotwendigste ist in einem Altenheim, (...) in erster Linie geht es wirklich um Beziehung. Und wenn Beziehung da ist, und wenn die Menschen angekommen sind und sich zu Hause fühlen, und zu Hause fühlt man sich da, wo man aufgenommen ist, wo man sich sicher fühlt, und man weiß, dass man gewollt ist, und man weiß, es kümmert sich einer. Von daher finde ich, ist es eigentlich die Grundlage.“

Beziehung ist die Basis und Qualitätsmerkmal für die Arbeit, ob in der stationären Altenhilfe, in einer Hausgemeinschaft oder einem ambulanten Pflegedienst. Gleichzeitig wird dieser Aspekt, den wir im Weiteren Beziehungsqualität nennen, wenig beachtet.

Daher sind wir besonders froh, in diesem Leitfaden den Fokus auf die Beziehungsqualität legen zu können, und thematisieren diese sowohl im wissenschaftlichen Kontext als auch mit Praxisbezug: durch ganz konkrete Instrumente und Übungen, die das Erlernen der bewussten Gestaltung von Beziehungsqualität ermöglichen.

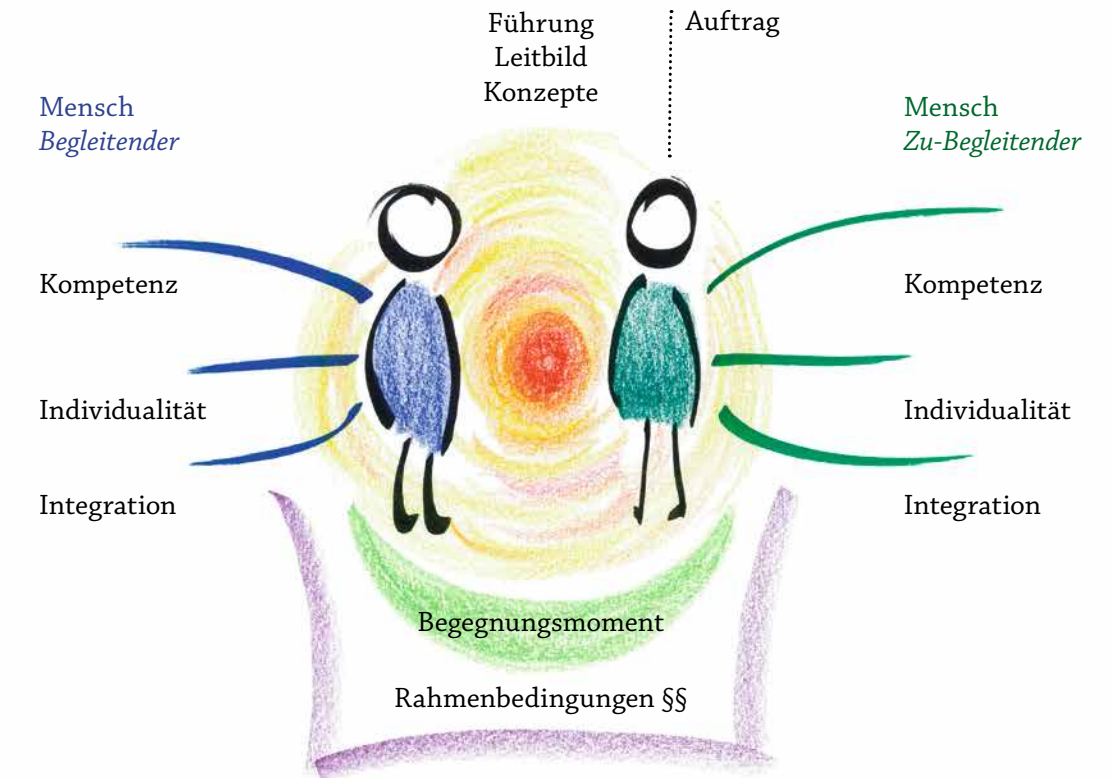
Der vorliegende Praxisleitfaden zur professionellen Gestaltung von Beziehungsqualität stellt die Erfahrungen und Erkenntnisse des Forschungsprojekts *Praxis.Projekt Lebens.Wert* vor, das der Caritasverband Geldern-Kevelaer gemeinsam mit der GAB München, Gesellschaft für Ausbildungsforschung und Berufsentwicklung unter Begleitung des Caritasverbandes für die Diözese Münster durchgeführt hat. Mit diesem Projekt ist es den Beteiligten gelungen, Beziehungsqualität ans „Licht der professionellen Gestaltbarkeit“ zu heben. Sie ergänzt und durchdringt damit die durch Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität etablierten Perspektiven auf Qualitätssicherung und -entwicklung. Die Beziehungsqualität kann nunmehr nachvollziehbar beschrieben, gestaltet, entwickelt und evaluiert werden.³

Kurze Projektbeschreibung

Das *Praxis.Projekt Lebens.Wert* fand gemeinsam mit drei Einrichtungen der Altenhilfe des Caritasverbandes Geldern-Kevelaer statt:

- mit einem Team aus dem ambulanten Dienst: Caritas – Pflege und Hilfe zu Hause (CPH Team III) in Geldern
- mit drei Hausgemeinschaften für demenziell erkrankte Menschen im Gerebarnus-Haus in Sonsbeck
- mit einer klassischen Einrichtung der stationären Altenhilfe, dem Josef-Haus in Kevelaer-Wetten

Beziehungsqualität



Teilnehmerstimme

„Das, was da im Kern steht, ist die Beziehung, ist das, was zwischen den Menschen passiert. Natürlich auch, mit welcher Haltung ich hineingehe. Manifest wird das eigentlich im täglichen Tun und Geschehen.“

¹ Hinweis zur Gender-Formulierung: Es gibt keine befriedigende Lösung! Die jeweils gewählte Formulierung meint immer beide Geschlechter, auch wenn ggf. aus Gründen der leichten Lesbarkeit die weibliche Form gewählt wurde.

² Die folgenden Zitate und Teilnehmerstimmen stammen aus der Anfangsevaluation im *Praxis.Projekt Lebens.Wert* Hemmer-Schanze, Christiane / Juraschek, Stephanie (2014 unveröff. Manuskript aus dem *Praxis.Projekt Lebens.Wert*) sowie aus der Abschlussevaluation und den Auswertungen der Workshops im Projekt.

³ Eine Erläuterung zu den vier Qualitätsdimensionen aus Sicht der wissenschaftlichen Begleitung der GAB München finden Sie am Ende dieser Einleitung.

Das Projekt verlief in drei Phasen im Zeitraum von Dezember 2012 bis November 2015. In **Phase 1** (Dezember 2012 bis Januar 2014) erfolgte eine Annäherung an den Begriff der Beziehungsqualität mittels Literaturrecherche bezgl. des

Standes der wissenschaftlichen Diskussion sowie anhand empirischer Erhebungen im Arbeitsalltag der drei Altenhilfe-Einrichtungen. Daraus ließen sich die maßgeblichen Einflussfaktoren auf die Beziehungsgestaltung ableiten und es kristallisierten sich fünf Themenfelder heraus, die im Weiteren beschrieben werden. Als Essenz entstand die „Bildmarke“ auf der vorherigen Seite, die die wichtigsten Elemente der Beziehungsqualität verdeutlicht und auf die wir im Leitfaden immer wieder Bezug nehmen werden.

In **Phase 2** (Februar 2014 bis Juni 2015) – der „Praxisphase“ – wurde erprobt, gelernt und evaluiert, wie Mitarbeitende und Führungskräfte Kompetenzen erwerben können, um Beziehungsqualität bewusst zu gestalten, und welche Instrumente das individuelle und gemeinsame Lernen unterstützen. Alle Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, die am Projekt teilnahmen, bekamen die Gelegenheit, sich in neun bis zwölf halbtägigen Workshops mit dem Thema „professionelle Gestaltung von Beziehungsqualität“ auseinanderzusetzen. Dabei wurden in der Herangehensweise immer die aktuellen Anliegen der jeweiligen Einrichtung berücksichtigt, da diese die Grundlage zur Erprobung verschiedener Instrumente und Methoden bildeten. Außerdem wurden fünf Workshops mit den Einrichtungsleitungen und den Pflegedienstleitungen rund um das Thema „Führen und Leiten zur Gestaltbarkeit der Beziehungsqualität“ durchgeführt.

Die Durchführung der Workshops, die Arbeit mit den Instrumenten und Übungen sowie die daraus resultierenden Effekte wurden regelmäßig evaluiert und bildeten die Grundlage sowohl für die weiteren Workshops als auch für die Phase 3.

Für die Projektbegleitung wurden mehrere Koordinationsgremien eingerichtet: Auf Trägerebene wurde eine gemeinsame Projektsteuerungsgruppe gebildet. Hier waren vertreten: die Leitungen der drei Projekteinrichtungen, Vertreter des Caritasverbandes Geldern-Kevelaer, einschließlich dessen Qualitätsbeauftragten sowie Mitarbeiterinnen der GAB München. Die Gruppe traf sich im Rhythmus von zwei Monaten zur Steuerung des Gesamtprojekts. In den Einrichtungen trafen sich etwa einmal monatlich hausinterne Projektgruppen, bestehend aus Einrichtungsleitung und interessierten Mitarbeiterinnen, um die Workshops auszuwerten und zu planen. Eine externe Resonanzgruppe spiegelte das Projekt aus der Sicht der Kreise Kleve und Wesel, des MDK (Medizinischer Dienst der Krankenkassen), der Heimaufsichten, des Landschaftsverbandes und des Ministeriums für Gesundheit, Emanzipation, Pflege und Alter des Landes Nordrhein-Westfalen in halbjährigem Turnus.

In **Phase 3** erfolgte die Gesamtauswertung des Projekts mittels erneuter Befragung, durch Gruppendiskussionen und Interviews und der Zusammenfassung der laufenden Workshop-Evaluationen.

Der Praxisleitfaden

Mit dem vorliegenden Praxisleitfaden verfolgen wir die Absicht, die Ergebnisse der Forschungs- und Entwicklungsarbeit und die Erfahrungen aus dem

Praxis.Projekt Lebens.Wert weiteren Akteuren und Akteuren im Feld der Altenhilfe zugänglich zu machen. Es kommen unterschiedliche Autorinnen und Autoren zu Wort. Dies spiegelt eine mehrdimensionale Vorgehensweise und Projektbegleitung durch ein multiprofessionelles Team wider. Forschen, Weiterbilden, Beraten und Evaluieren ergänzen sich hier.

Die unterschiedlichen Perspektiven, Stile und Blickwinkel auf das Thema „Professionelle Gestaltung von Beziehungsqualität“ lassen so auch im Praxisleitfaden die Komplexität erleben, die sich mit dem Begriff „Beziehungsqualität“ verbindet.

Leseempfehlungen für den Praxisleitfaden

Dieser Leitfaden ist für alle Menschen konzipiert, die sich für das Thema „Beziehungsqualität“ interessieren. Seien es Leitungen, Mitarbeiter der sozialen Betreuung, Alltagsbegleiter, Pflegekräfte oder auch gänzlich „fachfremde“ Interessierte. Daher haben wir darauf geachtet, dass Sie den Leitfaden auch „querbeet“, also ganz Ihren Bedürfnissen und Anliegen folgend, lesen können und nicht alle Kapitel von 1 bis 7 durcharbeiten müssen. Lesen Sie diesen Leitfaden also nach Ihrem Interesse! Lassen Sie sich von den Fragen und Stichworten im Inhaltsverzeichnis inspirieren, die bei Ihnen etwas in Resonanz bringen!

Wenn Sie **Einrichtungsleitung** sind, interessiert Sie vielleicht, warum die professionelle Gestaltungskompetenz der Beziehungsqualität wichtig ist (Kapitel 2), was das ist (Kapitel 3) und welche Voraussetzungen es hierfür braucht (Kapitel 6).

Wenn Sie in unterschiedlichen Berufen **alte Menschen begleiten**, ob als Pflegekraft oder Alltagsbegleiterin, können



Sie sich vom Praxisteil anregen lassen (Kapitel 5). Dieser enthält die Übungen und Instrumente, mit denen man die Beziehungsarbeit bewusst gestalten und lernen kann. Auch als **Aus- und Weiterbildnerin** im sozialen Bereich kann Kapitel 5 für Sie von Interesse sein.

In Kapitel 5 dieses Leitfadens finden Sie zudem neben einer ausführlichen Beschreibung zu allen eingesetzten Instrumenten und durchgeführten Übungen jeweils einige Teilnehmer-Stimmen aus der Praxis, damit Sie sich ein umfassenderes Bild zu den Übungen und Instrumenten machen können.

Ebenfalls kommen die Teilnehmenden aus den Workshops noch einmal zu Wort, wenn wir Ihnen zentrale Ergebnisse aus den Befragungen und der Evaluation vorstellen.

Wenn Sie für das **Qualitätsmanagement** zuständig sind, wollen Sie vielleicht wissen, wie man die Dimension der „Beziehungsqualität“ systematisch planen, überprüfen und messen kann (Kapitel 6 und 8).

Und wenn Sie an den **theoretischen Hintergründen** interessiert sind, daran, warum der Beziehungsqualität in der Altenhilfe eine so hohe Bedeutung zugesprochen wird, dann werden Sie in Kapitel 4 fündig.

Falls Sie Interesse an zusätzlicher Vertiefung und Details haben, laden wir Sie herzlich auf unsere Webseiten⁴ ein. Und bei allem: Dieser Leitfaden kann nur Lust auf das persönliche Erlebnis machen. Wenn Sie durch unsere Darstellungen angeregt sind, möchten wir Sie bestärken, sich gemeinsam mit Ihren Kolleginnen auf den Weg zu machen, um die Beziehungsqualität professionell zu gestalten – es lohnt sich!

Wie bezeichnen wir die Menschen im (Arbeits-)Feld der Altenhilfe?

Überrascht Sie diese Frage? Sie stellte sich uns gleich zu Beginn des Projekts, da es kaum möglich ist – will man die Lesbarkeit eines Textes erhalten – jeweils alle vollständigen Berufsbezeichnungen zu nennen. Und da es uns wichtig erschien, keine Berufsgruppe auszuschließen, die sich in der Altenhilfe betätigt, machten wir uns auf die Suche nach dem verbindenden Element aller am Pflegeprozess Beteiligten.

Es sind zuerst und zuletzt immer Menschen!

Diese Einsicht wurde uns im Rahmen des *Praxis.Projekt Lebens.Wert* immer wieder deutlich. Menschen - und nicht Funktionen und Rollenzuschreibungen sind es, die sich in der jeweiligen Beziehungskonstellation begegnen! So mussten wir uns über die Bezeichnung der Menschen Gedanken machen, die in dem Feld der Altenhilfe vorkommen, seien es Ehrenamtliche, Professionelle oder Empfängerinnen von Zuwendungen und Dienstleistungen.

Das Spektrum möglicher Begrifflichkeiten lässt sich wie folgt darstellen:

„Die zu Pflegenden“ – bietet sich als technischer Begriff aus der Perspektive der Pflegeversicherung an, welche die Pflegeleistungen in der Altenhilfe finanziert.

Gleichzeitig zeigte sich in den letzten Jahrzehnten immer deutlicher, dass sich die komplexe Situation sowohl im stationären als auch ambulanten Bereich nicht in der (Körper-)Pflege erschöpft. Das Lebensweltkonzept beispielsweise trennt nicht zwischen Pflege, Sozialem Dienst und Hauswirtschaft. Hier werden alle Bereiche der **BEGLEITUNG** zugeschrieben, sowohl in der Gestaltung des Lebens als auch in der Unterstützung bei der Bewältigung von Lebenskrisen.

Die Bezeichnung „Menschen mit eingeschränkter Alltagskompetenz“ beschreibt eine Personengruppe, deren Leistungen nach § 87b SGB XI ergänzt werden.

In unseren Ausführungen greifen wir auf den Begriff der **BEGLEITUNG** zurück und leiten daraus ab:

Aus der Perspektive der Betroffenen sind an ihrer Begleitung im Alltag unterschiedliche Personen beteiligt. Dies betrifft vielfach die basalen Dinge des Alltags: Essenszubereitung, Essensaufnahme, Ankleiden, Körperpflege etc. wie auch die gesamte soziale Gestaltung der Begleitung der Menschen in ihrer derzeitigen Lebenslage. Hinzu kommen krankheitsbedingte pflegerische Momente. Wir nennen diesen Personenkreis **ZU-BEGLEITENDE**, um damit zum Ausdruck zu bringen, dass SIE es sind, die als autonome Individuen den

Auftrag zur Begleitung geben (und nicht als „Begleitete“ zum Objekt der Begleitung „degradiert“ werden).

Für die begleitenden Menschen ist eine funktionale Zuordnung ihrer Tätigkeiten und Kompetenzen, wie sie einer fachspezifischen Berufsgruppe oder den Vergütungsregelungen entspricht (hier Pflege, dort Hauswirtschaft, da Alltagsbegleitung etc.) nur ein Aspekt. Sie begreifen sich als individuelle Ganzheit. Auch die Zu-Begleitenden differenzieren in der Regel nicht in Berufsgruppen, sondern sprechen von Gabi, Andreas, Monika und Bettina. Aus diesem Grund entscheiden wir uns für die Bezeichnung **BEGLEITENDE**.

Um also nicht eine Reduktion auf den Pflegeaspekt vorzunehmen, aber zugleich der Besonderheit der unterschiedlichen Begleitungssituationen gerecht zu werden, schlagen wir zudem eine situative Logik vor. Das heißt, wo es für das konkrete Erfassen der Situation notwendig ist, sprechen wir von

- „Pflegerischer Begleitung“, „Hauswirtschaftlicher Begleitung“, „Alltagsbegleitung“ etc.
- BewohnerInnen, Gepflegten, Menschen mit demenziellen Veränderungen, Männern / Frauen
- Pflegekräften, AlltagsbegleiterInnen, Führungskräften / Leitung

Im Leitfaden sprechen wir jedoch überwiegend von den Begleitenden und den Zu-Begleitenden.



⁴ <http://www.begegnung-leben.de>
www.gab-muenchen.de/beziehungsqualitaet

Die vier Qualitätsdimensionen

Damit die Qualität im Sinne von Beschaffenheit genauer beschrieben, beobachtet und „unter die Lupe“ genommen werden kann, bietet es sich an, dafür verschiedene Qualitätsdimensionen zu betrachten: die Struktur-, Prozess-, Ergebnis- und Beziehungsqualität.

Mit **Strukturqualität** ist all das gemeint, was für eine bestimmte Situation oder Handlung zur Verfügung steht: Räume, Arbeitsmittel, Mobiliar, Pläne, Anweisungen, Anzahl und Qualifizierung der Mitarbeitenden etc. Wir fragen nach dem „Wer“ oder „Was“ und dem primär Stablen, Unveränderlichen und Vorgefundenen. Ein Merkmal der Strukturqualität ist auch, dass sie sich leicht beobachten lässt schließlich handelt es sich dabei um Dinge, die sich anfassen, wiegen, zählen, nachlesen und verifizieren lassen. Wir fragen nach Substantiven.

Prozessqualität ist im Gegensatz dazu schwerer zu beschreiben und zu greifen, handelt es sich hier doch um das, was jetzt gerade geschieht, was in der Zeit erfolgt und abläuft. Bei der Prozessqualität einer Handlung oder Situation fragen wir nach dem „Wie“, nach ihrem Ablauf, nach dem, was nacheinander geschieht. Diese Frage kann nur in Verben, eben Tätigkeitsworten beantwortet werden. Gemeint ist damit nicht der dokumentierte Prozess, Standard, Verfahrensanweisung, Handlungsleitlinie etc.

Ergebnisqualität ist das, was bei einer Handlung oder Sache herausgekommen ist oder was man erreichen möchte. Sie fragt nach dem Zweck, dem Ziel, dem „Wozu“ und „Warum“ der vorgefun-

denen und beobachteten Strukturen und Prozesse.

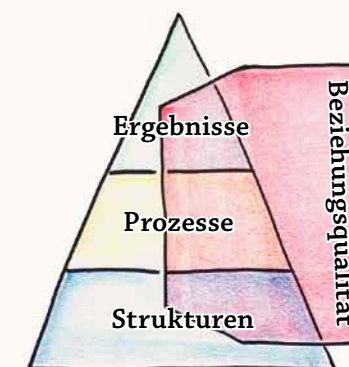
Beziehungsqualität ist eine Dimension, die auf zwei Arten erschlossen werden kann:

Einmal als eine Dimension, die in den drei etablierten Dimensionen aufscheint: So können Strukturen die Möglichkeit, in Beziehung zu gehen, maßgeblich fördern oder einschränken; Prozesse können Bindung und Beziehung ermöglichen oder behindern. Als Ergebnis kann dann eine Nähe oder Ferne der Menschen untereinander oder der Menschen zu den Unternehmenszielen festgestellt werden. Hier geht es um die Art und Weise, die Haltung, mit der mit Strukturen, Prozessen und Ergebnissen umgegangen wird.

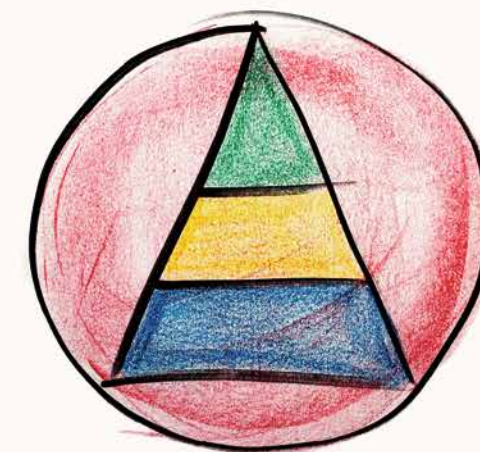
Zum anderen erschließt sich Beziehungsqualität auch als eigene Qualitätsdimension: Die Beziehungsqualität selbst kann mithilfe eines geeigneten Qualitätsmanagements ermöglicht und unterstützt, kontrolliert und gemessen werden. Allerdings sind hierzu geeignete Instrumente erforderlich, die in der Lage sind, die wesentlichen Elemente von Beziehungsqualität zu erfassen.

Uns als GAB München ist es wichtig, die Beziehungsqualität als vierte Dimension neben denen der Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität zu bezeichnen, damit die professionelle Gestaltbarkeit von Beziehungen im Alltag nicht untergeht. Da sich die Qualitätsdimensionen – so auch Struktur- und Prozessqualität – ohnehin gegenseitig durchdringen, ist diese Trennung allerdings eine rein analytische.

Beziehungsqualität als Dimension, die alle anderen Qualitätsdimensionen durchdringt.



Beziehungsqualität als Dimension, die die anderen umschließt.



Visualisiert man die unterschiedlichen Qualitätsdimensionen, so kommt nach unserem Verständnis mit der Beziehungsqualität keine vierte Stufe in der „Qualitäts-Pyramide“ hinzu, sondern – weil ihr Wesen das Bezogensein ist – sie bildet einen Kreis, der die anderen umschließt.

Danksagung

Neben den genannten Autorinnen und Autoren, Projekteinrichtungen und Projektorganisationen gibt es natürlich immer noch viele andere Menschen, die erst zu einem erfolgreichen Gelingen beitragen. Bei diesen möchten wir uns an dieser Stelle nochmals herzlich bedanken.

Unser besonderer Dank geht dabei an alle Mitarbeitenden in den Einrichtungen der Caritas, die sich auf dieses spannende Projekt und uns Projekt- und Lernbegleiterinnen von der GAB eingelassen haben, und an die Leitungen der Einrichtungen, die den Mut hatten, sich den Projektherausforderungen zu stellen und diese anzunehmen.

Ein ganz besonderer Dank geht an Hermann Depenbrock vom Diözesancaritasverband Münster. Er hat einen wesentlichen Anteil daran, dass die Kernidee des Projekts entwickelt und mit langem Atem durchgetragen wurde, und dass deren Umsetzung seine systemische und mit politische Bedeutsamkeit bewahrt hat.

Herzlichen Dank auch an unsere Kollegen und Kolleginnen aus der GAB: Hier besonders Elisa Hartmann, Anna Maurus, Florian Gasch, Annegret Jansen, Angelika Knoll und Jupp Walter. Sei es für neue Ideen, konstruktive Rückmeldungen, Unterstützung bei der Organisation oder auch nur eine Tasse Kaffee und ein gutes Gespräch. Danke an Jana Glück für den Lebenspflegekulturkreis und die Unterstützung bei der Gestaltung der Bildmarke.

Danke auch an unsere Lebenspartner, an Dr. Marietta Schürholz für die Unterstützung beim Klären komplexer Sachverhalte und ihr individuelles Coaching und an Johann Rother mit dem Sorgen für eine fruchtbare Arbeitsatmosphäre.

Danke auch an den Caritasverband Geldern-Kevelaer für sein Engagement, mit diesem Projekt neue Schwerpunkte für den Blick auf die Altenhilfe zu setzen.

Warum ist die professionelle Gestaltungskompetenz der Beziehungsqualität wichtig?

Der Anlass für das <i>Praxis.Projekt Lebens.Wert</i>	26
Die Beziehungsqualität ist komplex und fordert den ganzen Menschen	28
Die professionelle Gestaltbarkeit dieses Spannungsfeldes ist lernbar	30
Welche Wirkungen werden durch eine professionelle Beziehungsgestaltung erzeugt?	31

Stefan Ackermann

2. Warum ist die professionelle Gestaltungskompetenz der Beziehungsqualität wichtig?

Der Anlass für das Praxis.Projekt Lebens.Wert

Die Gestaltung der Beziehung ist für die Bewohnerinnen und Bewohner in Heimen, Wohngemeinschaften und auch bei ambulanter Betreuung essenziell. Die Beziehung zwischen Begleitendem und altem Menschen ist ein wesentlicher Faktor sowohl für den pflegerischen und therapeutischen Erfolg als auch für die Zufriedenheit und Lebensqualität von Menschen, die in Einrichtungen leben oder begleitende Hilfe brauchen. Die Bedeutung der Beziehung ist so groß, dass für viele Pflegebedürftige die Pflegehandlung selbst weniger wichtig ist als die Haltung und die Interaktion, in der diese ausgeführt wird.

Führungskraft: Beziehung ist immer Ausgangsposition allen Handelns. Das ist einfach so. Also Beziehung findet immer und ständig statt. Das ist gleich, ob zu Bewohnern, ob zu Angehörigen, ob zu Mitarbeitern, ob zu Ehrenamtlichen, es ist immer, wenn ich in Kontakt trete. (...) Also die Beziehung ist immer das Fundament.

„Beziehungsqualität wird zwar in allen Pflegelehrbüchern eingefordert, ist allerdings wenig konkret und kaum verbunden mit Lehr- und Lernaufforderungen. Hinzu kommt, dass es in Deutschland in der jungen Pflegewissenschaft nahezu keine empirischen Untersuchungen über die Beziehungsqualitäten und -dimensionen in der Pflege gibt.“¹

Qualitätsmanagement wurde in der Altenhilfe schon Mitte der 90er-Jahre mit dem Zwang zu ökonomischem, und das heißt vor allem zeitsparendem Handeln verbunden. Die Arbeitsorganisation wurde eher auf definierte Prozessabläufe

als auf situativen Handlungsfreiraum für die Pflege ausgerichtet. Die Folge war, dass die Aufmerksamkeit der Pflegenden in der Pflege vor allem darauf gerichtet wurde, dass sie die Standards und die Zeiten einhalten und weniger darauf, wie sich die Beziehung zu den Pflegebedürftigen und deren subjektiv empfundene Lebensqualität tragfähig gestalten lässt.

„Die Sorge um das Wohlergehen und Erleben der Bewohnerin, des Bewohners erfordert, funktionale Anliegen in eine professionelle Beziehung einzubetten: nach Möglichkeit isst man mit Bewohnerinnen und Bewohnern zusammen und führt nicht die Verrichtung „Essenreichen“ durch: Kontakt steht vor jeder Funktion.“²

Denn: alte Menschen begleiten geht nur im aktiven Miteinander. Der Zu-Begleitende wird in gewissem Sinn Mitgestalter und „Mitproduzent“ der Leistung (Ko-Erstellung). Die Begleitung alter Menschen ist ein interaktiver Prozess zwischen Begleitendem und Zu-Begleitendem. Anlass der Begleitung ist meist nicht die Begleitung selbst, sondern eine Verrichtung, die ein bestimmtes Ziel verfolgt, das erst durch die Zusammenarbeit von Zu-Begleitendem und Begleitendem erfüllt werden kann (z. B. die Heilung einer Wunde). Dazu treffen ausgesprochene und unausgesprochene Bedürfnisse an Kontakterleben vonseiten der Zu-Begleitenden und zeitliche Vorgaben sowie unterschiedlichste Erwartungen aufeinander. Dies kann schnell zu Zielkonflikten führen, die innerhalb kurzer Zeit gelöst werden müssen, damit das Hauptziel, Heilung, weiterverfolgt werden kann.

Und: dasselbe betrifft den Begegnungsmoment. Dieser ist immer im Hier und Jetzt. Begleiten und begleitet werden fallen zeitlich zusammen (Uno-Actu)³. Das bedeutet: Es braucht die Kompetenz jedes einzelnen Begleitenden als ganzer Mensch präsent in der Beziehung zu sein. Und diese Kompetenz und damit die Verantwortung für deren eigenes Handeln kann keiner Begleitenden abgenommen werden.

Pflegekraft: Ganz wichtig ist natürlich auch, wie der zu Begleitende drauf ist an dem Morgen. Das kann ja auch jeden Tag anders sein. Ein Tag, da läuft es prima, da läuft die Pflege schneller, und am anderen Tag sieht es ganz anders aus, weil er sich sperrt und nicht mitarbeitet. Das ist ja wirklich individuell, man entscheidet eigentlich von Tag zu Tag und auch von Pflege zu Pflege, wie viel Zeit man braucht und wie viel Zeit man sich nehmen will und kann.

Und nun schließt sich der Kreis: Denn die **Identität** und die **Kompetenz** sowohl der Begleitenden als auch der Zu-Begleitenden entsteht erst in der und durch die Beziehung, wie der Hirnforscher Joachim Bauer in seinem Buch „Prinzip Menschlichkeit“ anschaulich dargelegt hat.⁴

Doch wie kann sich nun die Altenhilfe systematisch weiterentwickeln, wenn die Fähigkeit zur Beziehungsgestaltung lediglich vorausgesetzt wird? Es fehlte bislang nicht nur an Forschungen, die weitere Erkenntnisse bringen über die Bedeutung, die Definition und das Messen der Beziehungsqualität. Es fehlten auch „Anleitungen für Träger und Leitungen von Einrichtungen, wie sie in ihren Häusern diese Beziehungsgestaltung fördern und ihre Pflegenden entsprechend qualifizieren können“.⁵

Konkretisierung

Persönlichkeit und deren Identität konstituiert sich erst in der Beziehung:

- Sinnlich-physisch: wahrnehmen und wahrgenommen werden.
- Intention und Fokus: gemeinsame Aufmerksamkeit gegenüber Dritten.
- Seelisch emotionale Resonanz: zu fühlen, was der andere fühlt, in dem Moment, in dem es der andere fühlt.
- Zusammenarbeiten: gemeinsam etwas Konkretes tun; an Selbstorganisation und Selbstkompetenz glauben; sich wechselseitig darin unterstützen, Synergien und Potenziale freizulegen.
- Sinn und Verstehen: Motive, Absichten, Vorlieben und Abneigungen richtig erkennen und ansprechen ist entscheidende Voraussetzung dafür, bei sich und anderen Potenziale zu entfalten.

¹ Altenbericht der Bundesregierung (2006), S. 4.

² Ebd., S. 34.

³ „Situative und flexible Arbeitsorganisation in der integrierten stationären Altenhilfe“ (BMBF-Forschungsprojekt GAB 1993–1997).

⁴ Bauer, Joachim: Prinzip Menschlichkeit (2007), S. 190ff.; Wo Vertrauen entsteht: Die „zwischenmenschliche Beziehung“ als Forschungsgegenstand.

⁵ Altenbericht der Bundesregierung (2006), S. 4, und (Hulskers 2001).

Diesen großen Handlungsbedarf nahmen der Caritasverband Geldern-Kevelaer als Kreisverband und die GAB München als Praxisforschungsinstitut an und stellten sich der Aufgabe mit dem *Praxis.Projekt Lebens.Wert*.

Konkret will es nun dazu beitragen,

1. Möglichkeiten zu zeigen und zu erproben, wie sich die Beziehungsqualität in der Pflegebeziehung, im Pflgeteam und in der Führungsbeziehung in Einrichtungen der Altenhilfe fördern lässt und
2. wie ein Qualitätsmanagement gestaltet werden kann, das die kontinuierliche Weiterentwicklung der Beziehungsqualität durch geeignete Maßnahmen fördert und unterstützt.

Die Beziehungsqualität ist komplex und fordert den ganzen Menschen

Würdevolles menschliches Miteinander ist komplex! Es gibt keine Patentrezeptel! Wer professionell mit Menschen umgeht, wirkt als ganzer Mensch. Und Menschen begegnen sich als Menschen auf Augenhöhe. Und: Jeder kann diese professionelle Gestaltungskompetenz lernen. Darum ist die Kernfrage – weil gesetzlicher Auftrag der Altenhilfe – der Gestaltung von Beziehungsqualität:

Wie können Menschen, die so sind, wie sie sind, so in Beziehung treten, dass ihr Wesen gesehen, respektiert und geachtet wird?

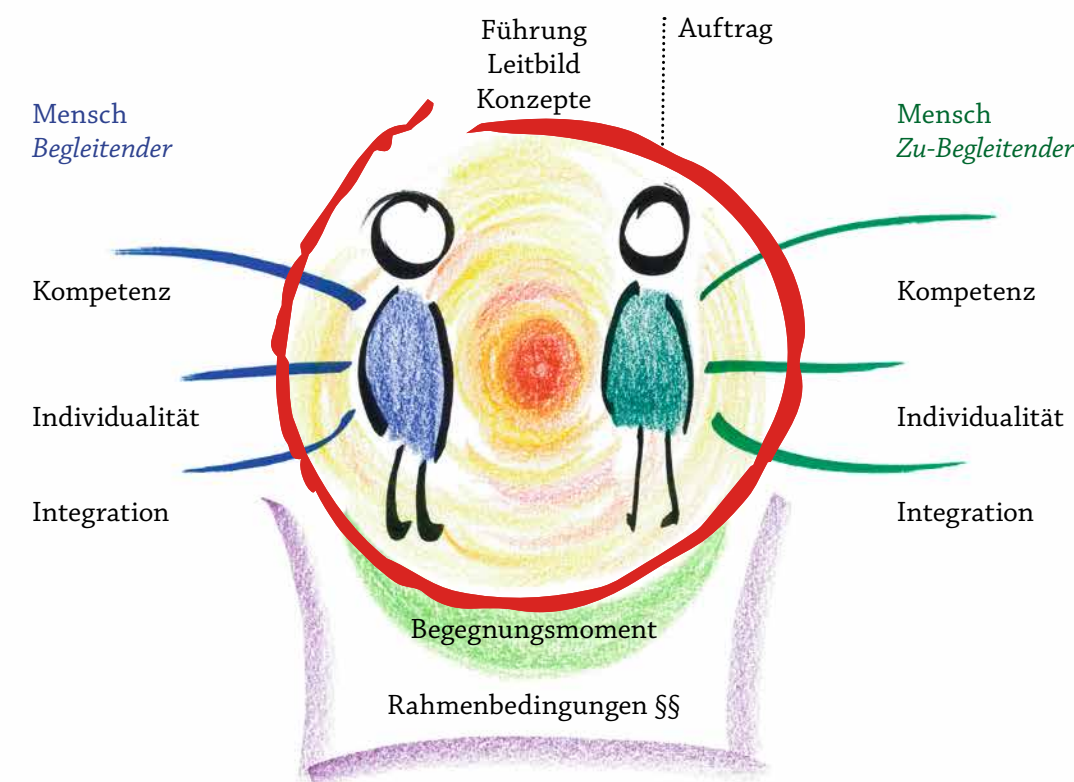
Pflegekraft: Ich sage jetzt zwar immer so, dass man seine eigenen Werte und Normen ablegen muss, aber so ganz trennen kann man das ja nicht. Also ich bin sicherlich hier als Fachkraft beschäftigt, aber ich komme hier auch hin als ich.

Jeder Mensch lebt sein eigenes Leben, hat seine individuelle Biografie, seine eigenen Motive, seine eigenen Ängste und Vermeidungsstrategien, seine individuellen Licht- und Schattenseiten, seine Kompetenzen, sein Lebensumfeld. All das gehört zu seiner Kompetenz. Und wir leben in einer Kultur, die beschlossen hat, dass die Würde aller Menschen unantastbar ist. Das gilt für die alten Menschen, seien sie gebrechlich, schwer krank, demenziell erkrankt oder sterbend, also für die Zu-Begleitenden, wie auch für die professionellen, ehrenamtlichen oder zugehörigen Begleitenden. Diese Vereinbarung von uns Menschen finden wir in jedem Gesetz, dem Grundgesetz oder dem SGB XI als Zielformulierung.

Wenn jede und jeder von uns den Anspruch auf Authentizität – d. h. die Freiheit zu haben, so sein zu können wie man ist – nicht nur formulieren, sondern in einer Einrichtung der Altenhilfe leben möchte, gilt es, diese Dimension bewusst zu gestalten. Für diese bewusste Gestaltungsdimension der Begegnung haben wir den Begriff der Beziehungsqualität gewählt. Er ergänzt die etablierten Dimensionen der Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität.⁶

Wenn sich zwei Menschen begegnen, entsteht ein Spannungsfeld. Individualitäten, unterschiedliche Kompetenzen und ein unterschiedliches Bedürfnis nach Integration treffen aufeinander. Das Maß, in dem jetzt Individualität gelebt und gewürdigt, Kompetenz geachtet und entwickelt sowie Integration im wechselseitigen Einverständnis gestaltet werden kann, hängt von der Entwicklung des gesamten, gemeinsamen Lebensumfeldes ab.

Beziehungsqualität



Teilnehmerstimme

„Ich glaube, dass dieses Instrument ‚Jeder ist sein eigener Experte‘, etwas ausgelöst hat. Dieses Bewusstsein: Ich bin mein eigener Experte. (...) Diese Erkenntnis stärkt mich auch selbst. Wenn ich sage: Ich bin mein eigener Experte, gibt mir das den Mut, in die Verantwortung zu kommen. Da gibt es erst mal nicht ‚richtig und falsch‘. Ich glaube, dass das für die Sichtweise gut ist.“

⁶ Donabedian (1966); Donabedian, Avedis: The Definition of Quality and Approaches to Its Assessment, Explorations in Quality Assessment and Monitoring. Band 1. Health Administration Press, 1980.

Die professionelle Gestaltbarkeit dieses Spannungsfeldes ist lernbar

Die Begegnung findet fortlaufend und im Dialog zwischen Menschen aus dem echten Leben statt.

Ein gemeinsames Lebensfeld kann bei einem Blick im Vorübergehen, in 3 Minuten beim Verabreichen von Medikamenten oder einer Spritze, während eines Hausbesuchs, für die Dauer einer Grundpflege oder in mehreren Monaten mit täglichen Begegnungen in einer Wohngemeinschaft erlebt werden. Es entsteht, besteht und vergeht in sich überlagernden Rhythmen und Epochen im Rahmen der Kundenbeziehung für alle in diesem Feld Tätigen.

Jede Begleitende, die innerhalb ihres beruflichen Auftrags alten Menschen hilft, braucht die Fähigkeit, Beziehung bewusst zu gestalten!

Damit wir Begegnung bewusst leben und gestalten können, brauchen wir zweierlei:

Einerseits die Kompetenz, Beziehung professionell zu gestalten. Der Mensch selbst ist quasi das sich immer wieder selbst stimmende Hauptarbeitsmittel.

Andererseits ein Bewusstsein, dass ich stets in Beziehung mit meiner Mitwelt bin und dieses gemeinsame Lebensfeld mitgestalte. Jede alltägliche Begegnung bietet die Gelegenheit, Selbstbestimmtheit zu fördern. Entscheidend sind dabei meine Haltung und Einstellung.

So kann bei allen Beteiligten in jeder alltäglichen Begegnung Selbstbestimmtheit und wirkliches Gesehenwerden gefördert werden!

Auf diese Weise können die Begleitenden individuell, im Team wie auch in der gesamten Organisation die Beziehungsqualität gestalten. Die Möglichkeit zur Reflexion wie das Erlernen der Fähigkeit zur Reflexion wird somit zu einer strukturellen Bedingung von Qualitätsentwicklung. Damit erhöhen und erhalten Managementsysteme die Selbststeuerungskompetenz jedes Einzelnen, jedes Teams oder jeder Organisation. Sie leisten damit systematisch einen entscheidenden Beitrag, die gesetzlichen Anforderungen in ihren Grundwerten zu erfüllen.

Für Führungskräfte, Verantwortliche für Qualitätsmanagementsysteme, die Gestalter von Rahmenbedingungen und Interessierte, die alte Menschen begleiten, bietet dieses Ringbuch einen Praxisleitfaden, wie Beziehungsqualität systematisch und strukturiert als bewusst ergriffene Qualitätsdimension eingeführt werden kann.

Das *Praxis.Projekt Lebens.Wert* stellt professionelle Beziehungsgestaltung als wesentliche Qualitätsdimensionen der Altenhilfe heraus und bietet hierfür Instrumente an.

Christiane Hemmer-Schanze

Welche Wirkungen werden durch eine professionelle Beziehungsgestaltung erzeugt?

Erste Ergebnisse der Abschlussbefragung 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:

„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]⁷

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:

⁷ Die hier und im Folgenden abgedruckten Zitate von Workshop-Teilnehmenden stammen aus der Abschlussbefragung. Abkürzungen: TN = Teilnehmende Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter; PDL = Pflegedienstleitung; EL = Einrichtungsleitung.

„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]

Auch 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. Grade 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 Schlipps‘. 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 rüberbringen 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 wohlgeföhlt. (...) 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 schrubbt 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 hineingeht. 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 Zeitressourcen 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]

Und was ist Beziehung und was ist deren Qualität?

3.1	Das (Spannungs-)Feld, in dem Beziehung stattfindet	38
3.2	Die fünf Gestaltungsfelder	39
3.3	Die Konkretisierung im <i>Praxis.Projekt Lebens.Wert</i>	45

Stefan Ackermann

3. Und was ist Beziehung und was ist deren Qualität?

Wir würden Ihnen auf diese Frage gerne eine einfache Antwort geben. Aber Beziehung ist kein Gegenstand. Beziehung bzw. der Status der Bezogenheit von Phänomenen macht das aufeinander Bezogene wesentlich mit aus. Der Einfluss der aktuellen Beziehung zwischen Mutter und Tochter auf das Gefühl des Mutterseins und Tochterseins ist nicht zu leugnen.

Jeder kennt dies aus eigener Erfahrung: Wenn ich die Beziehung zwischen mir und einem anderen Menschen nicht pflege, geht etwas verloren. Oder ich bin mir gar nicht mehr bewusst, dass ich in einer Beziehung stehe.

Wir können versuchen, Beziehung qualitativ zu charakterisieren: eng, locker, intim, unverbindlich, auf Augenhöhe, würdevoll etc.

Aber hilft uns dies, um die Qualitätsdimension bewusst zu entwickeln?

Wir haben versucht, uns dem Thema durch eine systemische Sichtweise zu nähern. Vielleicht hilft diese Systematik auch Ihnen dabei, eine eigene Orientierung in dem komplexen Feld zu gewinnen, in dem sich Beziehungen in „personen-nahen Dienstleistungen“ abspielen. In dieser systemischen Sichtweise betrachten wir die einzelnen Aspekte eines Feldes, in dem Beziehungsqualität entwickelt werden kann.

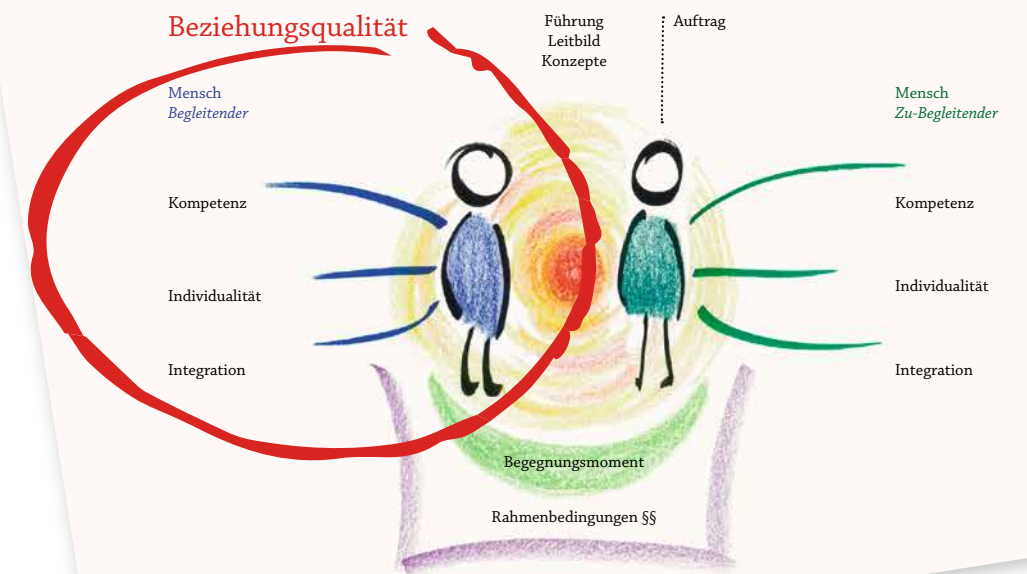
3.1 Das (Spannungs-)Feld, in dem Beziehung stattfindet

Wenn man die Gesamtdimension von Beziehung und ihre unterschiedlichen Qualitäten anschauen will, dann ist es

hilfreich, das Handlungsfeld zu markieren, in dem sie sich ereignet.

Für den Bereich der Altenhilfe / personennahen Dienstleistung werden in der Literatur¹ Polaritäten aufgezeigt, Spannungsfelder, zwischen denen sich Beziehungen bewegen können, nämlich zwischen:

- Gegenüber und Miteinander,
- Über- bzw. Unterordnung und Augenhöhe,
- Einzelinteressen und Gruppeninteressen,
- Autonomie und Kontrolle,
- Autonomie und Interdependenz,
- Ungewissheit und Zielorientiertheit,
- Nähe und Distanz,
- biografischen Ereignissen und symbolischen emotionalen Zusammenfassungen,
- Praxis und Theorie,
- Rollendistanz und Authentizität,
- Abhängigkeit und Hilfsbedürftigkeit,
- Wollen und Können,
- Leben im Jetzt und Leben in der Vergangenheit,
- (vor)gegebenen & finanzierten Strukturen und ethischem Anspruch (Leitbild),
- Orientierung & Sicherheit und Freiheit & Autonomie,
- Geben und Nehmen.



3.2 Die fünf Gestaltungsfelder

Insgesamt lassen sich **fünf Gestaltungsfelder** identifizieren, die hier ineinanderspielen und das alltägliche Handlungsfeld ausmachen:

(I) Im ersten Feld befindet sich eine begleitende Person.

(II) Im zweiten Feld befindet sich die zu begleitende Person.

(III) Das dritte Gestaltungsfeld ist die Beziehung zwischen den beiden Menschen, die sich im alltäglichen Leben begegnen.

(IV) Das vierte Feld beinhaltet dann grundlegende Rahmenbedingungen, Arbeitsorganisation, Pflegeorganisation.

(V) Und das fünfte Feld betrifft alles rund um das verantwortliche Führen und Leiten.

Um systemisch zu schauen, haben wir im Folgenden die Beschaffenheit dieser fünf Gestaltungsfelder anhand von Merkmalen und Eigenschaften charakterisiert.

Hieraus leiten sich dann jene Indikatoren und Kriterien ab, welche in dem Kapitel: „Wie kann Beziehungsqualität in der Altenhilfe messbar werden?“ dargelegt werden. Durch sie gelingt es aus unserer Sicht, das Handlungsfeld relevanter Beziehungsgealtung zu beschreiben. Sie legen auch

die Grundlage für jede Konkretisierung in einem Umsetzungsprojekt, das sich mit dieser Thematik beschäftigen will. (Auf die Konkretisierung, welche wir im *Praxis.Projekt Lebens.Wert* vorgenommen haben, gehen wir am Ende dieses Kapitels ein.)

Der Begleitende (I)

Das Gestaltungsfeld des Begleitenden wird in der ausgewerteten Literatur am umfassendsten beschrieben. Im Vordergrund stehen Anforderungen und Voraussetzungen.

Dabei werden Anforderungen zugleich als Aspekte von Identität angeführt, man könnte also auch von Herausforderungen an die Identität sprechen. Welche Herausforderungen gibt es an die Identität des begleitenden Menschen?

„Die eigene Person ist das Hauptarbeitsmittel.“

So formuliert es das Bundesministerium für Gesundheit: „Das wichtigste ‚Arbeitsinstrument‘ bei der Bewältigung des Alltags und beim Streben nach Wohlbefinden ist die Beziehung in der Pflege ... Damit ist die eigene Person das Hauptarbeitsmittel zur Entwicklung einer akzeptierenden, vertrauensvollen und verlässlichen Beziehung.“²

¹ Z.B. Kauffeld, Silvia/ Kühnert, Sabine/ Wittrahm, Andreas (1995), S. 147ff.; Bauer, Rüdiger (2001), S. 309ff.

² Bundesministerium für Gesundheit (2006), S. 33.

Wenn meine Person das „Hauptarbeitsmittel“ ist, dann sollte ich als Mensch etwas über mein Hauptarbeitsmittel wissen, über meine Biografie, mein Erleben, meine eigenen Handlungsweisen, meine Bedürfnisse und meine „Störungen“. Denn alle diese Komponenten meiner Person spielen in die Gestaltung von Beziehung hinein.³

Es gilt also, das eigene Selbst wahrzunehmen. Denn wenn ich würdevoll, individuell und selbstfördernd pflegen will, dann braucht mein Selbst

1. einen Wert (Selbstwert),
2. eine Chance, sich zu entwickeln, und
3. eine Chance, mich selbst zu „pflegen“ (etwa durch einen Ausgleich zwischen Geben und Nehmen).

Beim Selbstwert geht es immer um Anerkennung und um die Äußerungen von eigenen Bedürfnissen. Bei der Selbstentwicklung geht es um ein Bewusstsein über die eigene Biografie und Geschichte sowie deren Fortsetzung. Für den Selbstwert spielen auch die Haltung und die Einstellung zum Beruf eine sehr große Rolle.⁴

Weitere entscheidende Faktoren sind der Sinn, welchen ich meiner Arbeit gebe, und meine Motivation. Erst wenn die Begleitenden ihr Tun zu ihrer eigenen Sache machen, entsteht eine Verbindung von Sinn und Motivation.

Darüber hinaus braucht das Selbst eine klare Identifizierung des Eigenen („Wer bin ich?“). Erst hieraus resultiert die Fähigkeit für das Wahrnehmen und Erken-

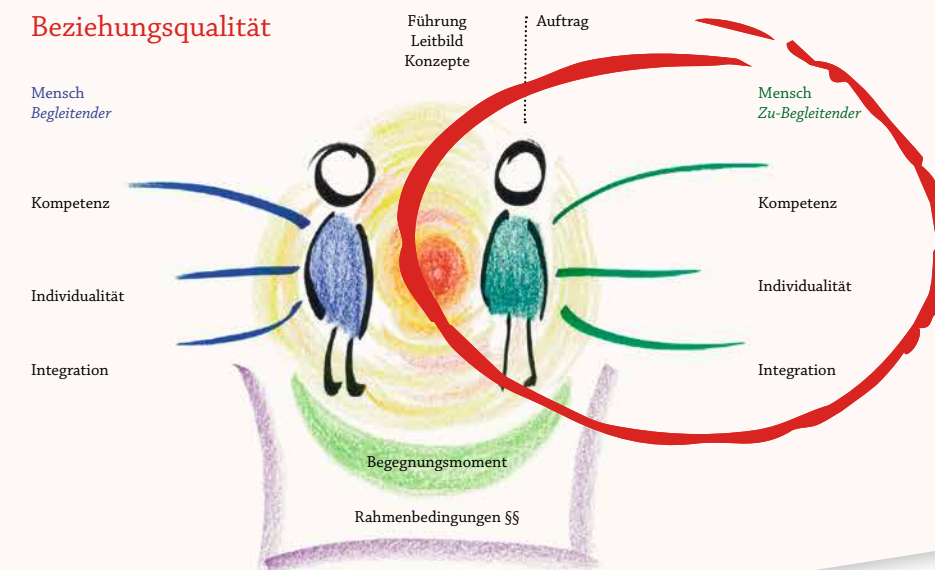
nen der Andersartigkeit eines Du sowie zur Einfühlung in den anderen.

Wer sein Selbst wahrnimmt, erkennt seine Gedanken, seinen Willen, seine Gefühle und Emotionen. Insbesondere Letztere spielen eine gewichtige Rolle. Befürchtungen, Ängste und eigene Kränkungen können beispielsweise den Kontakt blockieren. Wenn der ganze Mensch das „Arbeitsmittel“, sein bestes Arbeitsinstrument ist, dann müssen alle genannten Aspekte bei der Betrachtung des ersten Gestaltungsfeldes (Der Begleitende [I]) einbezogen und regelmäßig gestimmt werden.

Der zweite Aspekt, der in der Literatur hervorgehoben wird, ist die Kompetenz im Sinne von Selbstorganisationsfähigkeit. Die Begleitende braucht Fachwissen. Dabei nutzt sie sich als ganze Person und ihre eigene Lebens- und Berufserfahrung. Sie muss fähig sein, sich in den oben genannten Spannungsfeldern zu bewegen. Und sie braucht die Fähigkeit, Probleme wahrzunehmen. Grundsätzliche Kompetenzen für die Kontaktaufnahme sind Interaktions- und Kommunikationsfähigkeit.

Im dritten Aspekt (Integration) ist die begleitende Person nicht allein, sie arbeitet in einem sie umgebenden Team. Das Team hat verschiedene Bedürfnisse, wie das Bedürfnis nach Sicherheit, Autonomie, Leistung & Erfolg, Kooperation, Zuwendung & Zugehörigkeit, Entwicklung & Kreativität sowie das Bedürfnis nach einer spirituellen Einbindung. Diesen sieben Bedürfnissen liegt die grundsätzliche Bedürfnispyramide nach Maslow und Deci & Ryan zugrunde (menschliche

Beziehungsqualität



Grundbedürfnisse). Sie müssen durch die Führung gefördert werden. Diese Bedürfnisse sollten erfüllt sein, damit sich die Teammitglieder wohlfühlen können. Wenn sich das Team nicht wohlfühlt, werden sich auch die zu begleitenden Menschen nicht wohlfühlen.

Hinzu kommt, dass im Team eine Aufteilung in Rollen stattfindet. Somit ist die Gestaltung und Entwicklung eines Rollenbewusstseins ebenso notwendig wie eine Teamstruktur, in der die unterschiedlichen Professionen zusammensitzen, sich austauschen und gemeinsam planen und handeln. Alle Menschen in einem Team haben ihre unterschiedlichen Eigenarten, die es gilt, synergetisch als Gewinn für alle Beteiligten zusammenzuführen. Des Weiteren spielt die Art und Weise der Pflegeorganisation eine Rolle, die sich in ihrer historischen Entwicklung in der Spannweite zwischen Saalpflege (alle zusammen) über Funktions- und Bezugspflege und Primary Nursing (hoch individuell) zeigt. Die Organisation der pflegerischen Begleitung drückt sich dann im realen Pflegeprozess bzw. praktizierten Pflegekonzept aus. Als bedeutsam zeigen sich ebenfalls die Organisation des Austausches und die Besprechungskultur. Eine potenzialorientierte und kompetenzfördernde Feedbackkultur für die

Entwicklung der Identität im Team wird ebenfalls mehrfach betont und gefordert.⁵

Der Zu-Begleitende (II)

Auch im zweiten Gestaltungsfeld für Beziehung und deren Qualität geht es zunächst um die Identität und die Biografie, hier des Zu-Begleitenden (dies klingt in der Literatur an⁶). Darüber hinaus hat jede Lebensphase ihre eigenen Gesetze, die es zu kennen und zu berücksichtigen gilt. Für die Phase des Alterns heißt dies etwa, das Leben zu verarbeiten bzw. eine Lebensbilanz zu ziehen und sich auf das Sterben vorzubereiten. Zugleich besteht jedes Leben aus den existenziellen Erfahrungen eines individuellen Menschen, die unbedingt in den Gesamtblick mit einzubeziehen sind (Trauerarbeit, Traumaarbeit).

Zum Aspekt „Integration“ gehören zunächst alle Menschen, die bisher den Zu-Begleitenden umgeben haben – Lebenspartner, Familie und sein soziales Umfeld. Sie werden als soziale Primärgruppe bezeichnet. Deren Bedeutung ist umso größer, je mehr die Angehörigen an der weiteren Begleitung beteiligt sind, insbesondere bei ambulant begleiteten Menschen.

³ Böhle, Fritz/Glaser, Jürgen/Büssing, André (2006): „Wenn empfundene negative Gefühle der Mitarbeiter (...) im Gegensatz zu einem beruflich und organisational geforderten Ausdruck positiver Gefühle (...) stehen, dann ist Emotionsarbeit im Sinne der Bewältigung emotionaler Dissonanz zu leisten“ (S. 30).

⁴ Siehe Bauer, Rüdiger (2002b): „Haltung ist die innere Einstellung eines Menschen zu einer Sache, einer Meinung, einem Vorgehen oder einem Problem. (...) Haltung ist verantwortlich für Handlung und Handlung lässt auf Haltung schließen. (...) Beziehung und Haltung ist sowohl ein Status als auch ein Prozess, der wechselwirkend vor sich geht“ (S. 79). Der Moment, in dem sich die Qualität von Beziehung entscheidet, findet im Jetzt, in der Begegnung statt. „Die Beziehungsgestaltung wird in der Zukunft den eigentlichen Unterschied in der Qualität im Vergleich zu anderen Gesundheitseinrichtungen machen“ (S. 80).

⁵ Berschneider, Werner (2003): Sinnzentrierte Unternehmensführung. Was Viktor E. Frankl den Führungskräften zu sagen hat: „Wie können wir bei einer Arbeit dafür sorgen, dass ein möglichst unmittelbares Feedback über den Erfolg einer Handlung eintrifft; für uns selbst und für Aufgaben, die wir delegieren“ (S. 112).

⁶ Dies wird etwa im Lebenspflegekulturkreis von Jana Glück erhellend und richtungsweisend deutlich.

Die Integration in den neuen Lebensraum ist ein weiteres Beziehungsfeld für den Zu-Begleitenden. In der stationären Altenhilfe schränkt dieser neue Lebensraum vieles ein. Somit geht es in der Altenarbeit vor allem darum, den Lebensraum zu sichern, zu erweitern und zu bereichern. Der physische Ortswechsel des Zu-Begleitenden ist bewusst und aktiv im Sinne der noch anstehenden Herausforderungen zu gestalten. Zum Lebensraum gehören neben denjenigen, die einen auf dem letzten Lebensabschnitt begleiten und unterstützen, auch die anderen Unterstützungsbedürftigen, die Teil der neuen Umgebung sind.

In das Beziehungsfeld des Zu-Begleitenden gehören auch seine Kompetenzen. Welche Kompetenzen hat der zu begleitende Mensch? In welchem Grad hat er körperliche Kompetenzen? Welche seelischen Kompetenzen hat er? Welche geistigen Kompetenzen? Wie kann z. B. ein Mensch unterstützt werden, der überwiegend seelische und geistige Kompetenzen hat, dessen körperliche aber

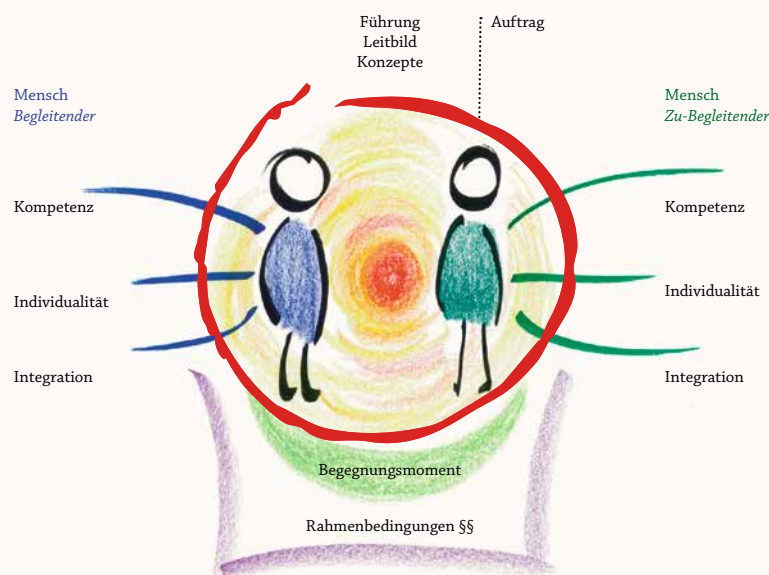
eingeschränkt sind? Oder Menschen mit demenzieller Erkrankung, deren Verstand als Steuerungsmittel für die gewohnte bewusste Identitätsbildung zunehmend ausfällt, die aber körperliche und seelische Kompetenzen besitzen?

Die Beziehung selbst (III)

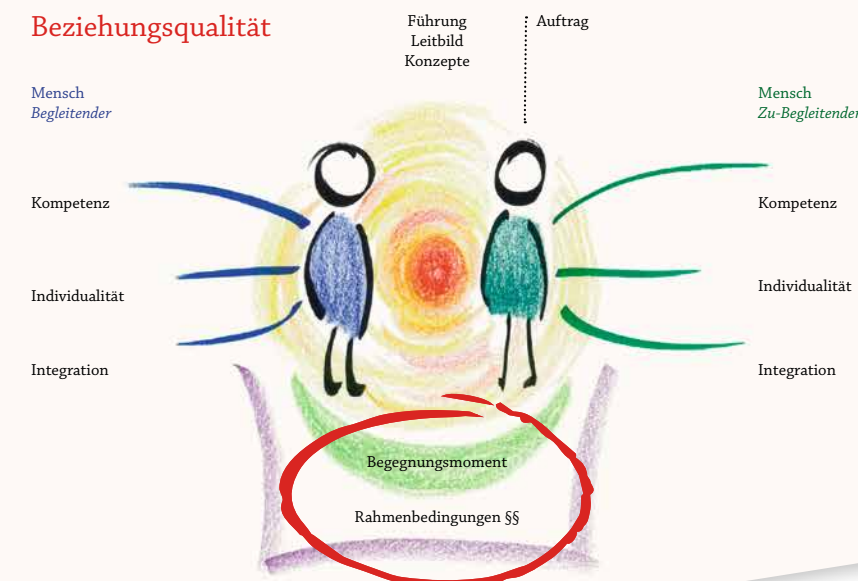
Bei der Beziehung zwischen Begleitendem und Zu-Begleitendem spielen zunächst die Kategorien Zeit und Raum eine wichtige Rolle. Mit Blick auf die Zeit und abhängig von der Frequenz – Einzelfall, jeden Tag, viele oder unzählige Male – ist für die Beziehungsqualität von Bedeutung, wie der Kontakt aufgenommen, gehalten und wieder beendet wird.

Auf der Ebene der gesamten Dienstleistung „stationäre Altenhilfe“ geht es um die großen Abschnitte: Das Ankommen in der Einrichtung, ein Vertraut-Werden mit den Menschen und der Umgebung dort, die Sorge um das Leben und eine Vorbereitung auf ein menschenwürdiges Sterben.

Beziehungsqualität



Beziehungsqualität



Der persönliche Kontakt zwischen Begleitendem und Zu-Begleitendem umfasst den körperlichen Kontakt, den handlungsbezogenen, den seelischen und den geistig-spirituellen. Beim geistigen Kontakt geht es um Sinn und Bedeutung, beim seelischen um das Anerkennen,

Gespiegelt- und Gefühlt-Werden, beim handlungsbezogenen Kontakt um die Grundbedürfnisse⁷ und die Zeit. Beim körperlichen Kontakt geht es um Berührung und Intimität. Letztere, obgleich in den anderen Ebenen auch schon vorhanden, gewinnt hier noch einmal eine andere Bedeutung.

Ganz entscheidend sicht- und spürbar wird Beziehung in der Interaktion (gemeinsames Handeln) und in der Kommunikation. Gerade hier braucht es professionelle Begleitende, die auf der Basis einer humanistischen Grundeinstellung reflektierte Beziehungen gestalten können.

Die Fragen „Kann und darf ich in die Beziehung?“ und „Kann und darf ich auch wieder heraus?“ ziehen sich durch alle Begegnungssituationen. Sie sind im Laufe eines Tages oft und wiederholt zu klären und können und müssen situativ unterschiedlich von der

begleitenden Person selbstverantwortlich entschieden werden.

Rahmenbedingungen, Arbeitsorganisation, Pflegeorganisation (IV)

Die Arbeitsbedingungen in personennahen Dienstleistungen sind charakterisiert durch die Ko-Erstellungs-These (also beide, Begleitende und Zu-Begleitende, sind gemeinsam am Ergebnis beteiligt) und die Uno-Actu-These, die besagt, dass die Dienstleistung „Beziehung“ immer im Hier und Jetzt stattfindet. Des Weiteren spielen Modelle hinein wie die Donabedian'sche⁸ Untergliederung in Strukturqualität, Prozessqualität und Ergebnisqualität. Relevant für das Qualitätsmanagement sind auch der Deming'sche Steuerungs- und Regelkreis im Management PDCA (Plan, Do, Check, Act) oder die Erweiterung durch das Modell der Vollständigen Arbeitshandlung (VAH)⁹. Als leitende Ideen spielen hier die Werte in den Pflegekonzepten sowie die Pflegeprozess-Planung hinein.

Liest man die Literatur mit der Brille, welche Rahmenbedingungen eine Gestaltung von Beziehungsqualität beeinflussen, so ist der Blick in erster Linie gerichtet auf die konzeptorientierten organisatorischen Voraussetzungen der Strukturqualität, wie etwa personelle Ausstattung, Arbeitsbedingungen, Tagesstruktur,

⁷ Die sogenannten Aktivitäten, soziale Beziehungen und existenziellen Erfahrungen des Lebens (ABEDL) nach Monika Krohwinkel oder Aktivitäten des täglichen Lebens (ATL) nach Liliane Juchli.

⁸ Donabedian, Avedis (1966); Donabedian, Avedis (1980).

⁹ Deming, W. Edwards (1982); Ackermann, Stefan (2003).

Einsatzplanung oder die Möglichkeit zur eigenständigen Arbeitsweise, die bauliche Ausgestaltung und die Ausstattung mit Hilfsmitteln. Ein weiterer wichtiger Gesichtspunkt ist die Art und Weise der hauswirtschaftlichen Versorgung, begonnen mit der Qualität der Mahlzeiten, der Möglichkeit, auf individuelle Wünsche einzugehen, und die Haltung und Einstellung, mit der die Führung und Leitung diesem Aspekt einen adäquaten Wert beimisst.

Schaut man auf die sozialen Rahmenbedingungen, fallen bei den Begleitenden vor allem der Austausch und die Kooperation im Team (Informationsfluss, Supervision ...) und bei den Zu-Begleitenden der Kontakt mit den Angehörigen (Information, Beratung, Unterstützung ...) sowie die Einbettung in soziale Netzwerke (Angehörige, Nachbarschaft, Vereine ...) ins Gewicht.

Im Kapitel: *Welche Fähigkeiten und Kompetenzen brauchen Menschen mit Führungsverantwortung zur professionellen Gestaltung von Beziehungen?* finden Sie eine Zusammenstellung unserer Erkenntnisse, wie die Rahmenbedingungen der Arbeit so gestaltet werden können, dass sie die Beziehung zwischen Begleitenden und Zu-Begleitenden optimal unterstützen und fördern.

Führung, Leitbilder und Konzept (V)

Mit Blick auf die Leitung sind in der Literatur Anforderungen formuliert wie hinschauen und zuhören können, für eine emotionale Verbindung und für Bewusstheit sorgen (bei sich selbst und bei den Begleitenden), die Fähigkeit zum Empowerment, Verantwortung übernehmen und delegieren können. Als zentrale Aufgabe fassen erfahrene Führungskräfte in diesem Feld zusammen:

Es ist eine Führungsaufgabe, alle Begleiterinnen zur Selbstführung und Selbstkompetenz zu begleiten, damit sie die Menschen, die begleitet werden sollen, in deren Selbstkompetenz begleiten und in ihrer Selbstpflege unterstützen können. Die Führungskraft soll nicht „hineinregieren“, sondern alles tun, damit eine Begleitende in der Lage ist, sich in diesem komplexen Handlungsfeld professionell zu bewegen.¹⁰

Unter Berücksichtigung der Komplexität des Feldes ist entscheidend, dass ich es in der Funktion der Führungskraft als meine Kernaufgabe ansehe, die Begleitenden zu befähigen, sich selbst führen zu können, damit diese die Zu-Begleitenden adäquat begleiten können. Daher ist es auch notwendig, das aktive Lernen im Handeln zu unterstützen. Darüber hinaus taucht die Frage auf, welche Bedingungen geeignet sind, damit Menschen, die begleiten, permanent lernen können, um die anfallenden Anforderungen flexibel bewältigen zu können. Es geht also um Selbstführung und um die Fähigkeit, mit dem komplexen Feld der Beziehungsgestaltung umzugehen.

3.3 Die Konkretisierung im Praxis.Projekt Lebens.Wert

Wie bereits eingangs erwähnt, ist es notwendig, für jedes konkrete Umsetzungsprojekt aus den oben aufgezeigten fünf Gestaltungsfeldern die Aspekte auszuwählen, die nicht nur im Allgemeinen relevant, sondern im Konkreten für die Menschen, mit denen Sie dieses Projekt durchführen wollen, wichtig sind. Im *Praxis.Projekt Lebens.Wert* haben wir dies durch eine ausführliche Erhebung

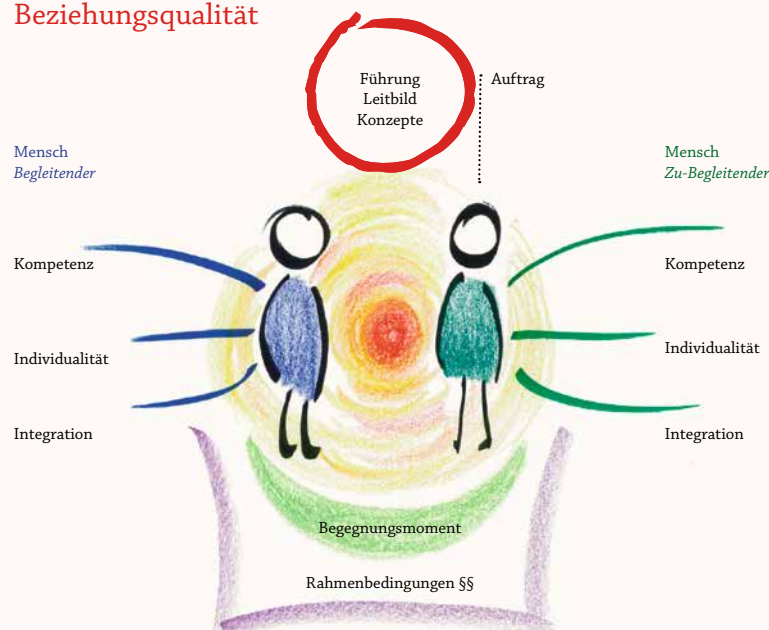
des Bedarfs in den drei Einrichtungstypen (stationäre Altenhilfe, Wohngemeinschaften für Menschen mit demenzieller Erkrankung und ambulante Altenhilfe) vorgenommen. Im Abgleich mit den fünf Gestaltungsfeldern haben sich folgende fünf Themenfelder herauskristallisiert:

1. Beziehungsqualität in der Arbeit mit Zu-Begleitenden gestalten:
 - sich öffnen für den anderen,
 - den Zu-Begleitenden in seinem So-Sein wahrnehmen,
 - Spannungsfelder Nähe und Distanz, Autonomie und Abhängigkeit,
 - in Beziehung gehen, in Beziehung sein und die Beziehung beenden.
2. Meine Beziehung zur Arbeit.
3. Die Beziehungen der Zu-Begleitenden.
4. Beziehungsqualität im Team.
5. Rahmenbedingungen und Qualitätsmanagement als Voraussetzung für Beziehungsqualität.

Diese fünf Themenfelder dienen auch in diesem Praxisleitfaden als Grundorientierung.

Aufgrund der Komplexität und Fülle möglicher Themen und Ansatzpunkte ist es für jedes Projekt entscheidend, dass sich alle beteiligten Menschen in ihrer begrenzten Zeit mit einer möglichst hohen Motivation auf den Weg machen, in ihrer Organisation ihre Themen rund um die Beziehungsqualität mit Freude zu gestalten.

Beziehungsqualität



¹⁰ Bauer, Günther (2009): Weg von hierarchischer Führung hin zu Führung im Sinne von „Führung als Moderationsfunktion eines Aushandlungsprozesses für Selbstorganisation. (...) Organisation muss gesehen werden als permanenter Prozess des Organisierens, das heißt als Kommunikationsprozess“ (S. 22).

Der theoretische Hintergrund

4.1	Der theoretische Hintergrund	48
4.2	Das systemische Grundverständnis	49
4.3	Zur Steuerung von Systemen	49
4.4	Die drei Komplexitätsdimensionen	52
4.5	Zusammenfassung	59

Stefan Ackermann

4.1 Der theoretische Hintergrund

Wenn man die Entwicklung der Altenhilfe in den letzten zehn Jahren betrachtet, hat man den Eindruck, dass die wichtigsten neueren Erkenntnisse über die Entwicklung von Menschen, Organisationen, Gemeinschaften und Gesellschaften nicht aufgegriffen worden sind. Deutlich wird dies insbesondere an der Haltung, mit der die in der Altenhilfe tätigen Menschen durch das interne und externe Qualitätsmanagement gesteuert und kontrolliert werden. Zugleich ist eine der meistgehörten Aussagen: „Internes Qualitätsmanagement machen wir nur für externe Prüfungen der Heimaufsicht oder des medizinischen Dienstes.“ Die in den letzten Jahren betriebene Reduktion der Bewertung qualitativer Arbeit auf „Pflegenoten“ für die schriftliche Dokumentation ist ein sichtbarer Ausdruck dieser inadäquaten Steuerungslogik.

Um die unterschiedlichen Steuerungslogiken zu verstehen, ist ein kleiner Ausflug in die Theorie unumgänglich. Denn wenn einige einfache Erkenntnisse menschlichen Denkens und Forschens in die Steuerung von Einrichtungen der Altenhilfe oder in das System der Pflegeversicherung Einzug hielten, ließe sich hier genau die Qualität erzeugen, nach der sich alle sehnen.

Wir werden uns darum in geraffter Form damit beschäftigen, welche Bedeutung sich aus der Entwicklung menschlicher Kompetenzen (Intelligenzen) und den damit einhergehenden kulturellen Entwicklungsstufen für das Thema „Steuerung von Systemen“ ergibt.¹ Die beschriebenen Modelle machen zum einen bewusst, auf welcher Entwicklungsstufe Menschen agieren; zum anderen ermöglichen sie, zu verstehen, wie und unter welchen Bedingungen Entwicklung gezielt unterstützt werden kann.²

Ein erster Theorieblock beschäftigt sich mit dem, was man systemisches Grundverständnis nennt (4.2).

In einem zweiten Teil werden die Prinzipien, die von Menschen bei der Steuerung von Systemen zu beachten sind, offengelegt (4.3).

Im darauf folgenden Unterkapitel fassen wir drei unterschiedliche Komplexitätsdimensionen von Systemen zusammen und untersuchen deren jeweilige Prüf-/Messbarkeit (4.4).

Alle drei Verständnisebenen sind nötig, wenn Menschen fähig werden sollen, sich selber so zu steuern, dass in ihrer Arbeit mit Menschen die jeweils angestrebte Qualität erzeugt wird.

4.2 Das systemische Grundverständnis

Um zu verstehen, wie **lebende, lebendige und soziale Systeme** funktionieren und sich deren Qualitäten herausbilden, ist ein **systemisches und erkenntnistheoretisches Wissen** erforderlich. Ein systemisches Grundverständnis beleuchtet die Interdependenz aller Phänomene. Erkenntnistheoretisches Wissen hilft, zu verstehen, wie das Leben in der jeweils eigenen Welt entsteht und was es braucht, um damit umzugehen.³ Fassen wir alle systemischen und erkenntnistheoretischen Forschungsergebnisse sehr vereinfacht zusammen, dann ergibt sich für unseren Zusammenhang folgende zentrale Hauptaussage:

Die Qualität von Handlungssituationen, in denen sich Menschen begegnen, ist stets **individuell, situativ und entwicklungsfähig**. Lineare, vorher festgelegte Vorgehensweisen behandeln den anderen als Objekt. Sie verkennen die Offenheit sozialer Prozesse und sind daher für die Steuerung und Kontrolle sozialer Situationen ungeeignet.

Die Frage lautet also: Wie kann – wenn sich vorher festgelegte, lineare Systeme als ungeeignet erwiesen haben – dieser Kernbereich von Beziehung dennoch so gesteuert und kontrolliert werden, dass dort die angestrebte Qualität erreicht wird?

4.3 Zur Steuerung von Systemen

Die Synergetik nach Hermann Haken und Günther Schiepek⁴

Wenn man in einem zu steuernden System eine professionelle Gestaltbarkeit von Beziehungen erreichen will, tauchen folgende Fragen auf: a) Welche *Ordnungs-*

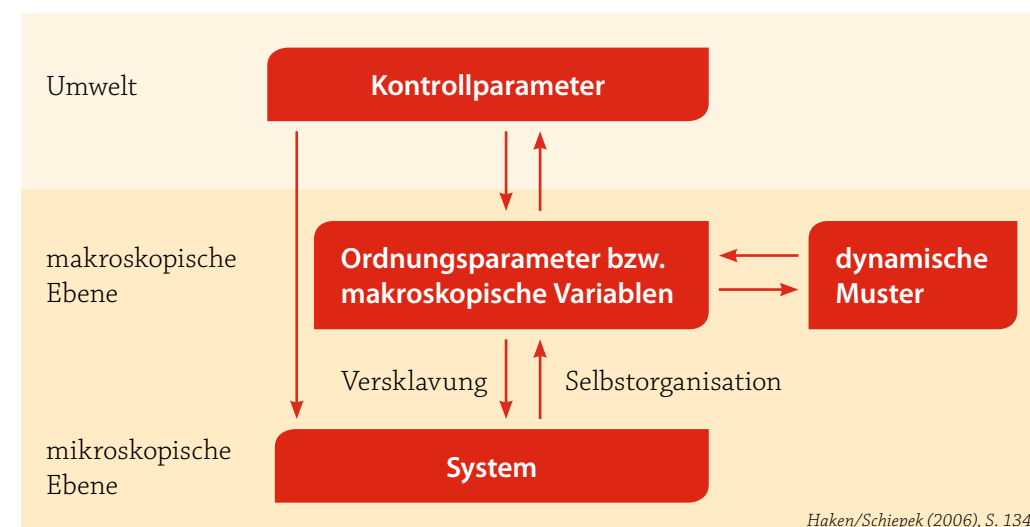
parameter sind zu kreieren, damit in diesem System Beziehungsqualität entstehen kann? b) Welche *Kontrollparameter* braucht es, damit erkannt werden kann, ob in einem System Beziehungsqualität entstanden ist?

¹ Entwicklungsmodelle von Maslow (1943), Boulding (1956), Piaget (1958), Loevinger (1966), Graves (1970), Kegan (1986), Beck/Cowan (1996), Cook-Greuter (1999) u.a.

² Eine sehr schön lesbare Zusammenfassung findet sich bei Laloux 2015.

³ Die folgenden Erkenntnisse beruhen auf den Arbeiten von Hermann Haken, Günther Schiepek, Humberto Maturana, Francisco Varela, Heinz von Förster, Hans-Peter Dürr, Gregory Bateson, Talcott Parsons, Niclas Luhmann, Matthias Varga de Kibed und Peter Kruse.

⁴ Haken, Hermann/Schiepek, Günther (2005).



Zunächst entscheidend ist das Verhältnis zwischen den Ordnungsparametern und dem zu steuernden System. Die Steuerungsmöglichkeiten von Systemen können sich zwischen den Polen *Versklavung* und *Selbstorganisation* bewegen. Beim „Versklavungsprinzip“ wird ein System als ein lebloses Objekt, ohne eigene Aktivität oder Identität behandelt. Es tut, was die Ordnungsparameter vorgeben (siehe unten K1). „Selbstorganisation“ bedeutet, dass ein lebendes System aufgrund der zunehmenden Komplexität die für sein eigenes Verhalten nötigen Ordnungsparameter selbst entwickelt und verantwortet.

Die Steuerungsmöglichkeit von Systemen bewegt sich zwischen den Polen *Versklavung* und *Selbstorganisation*.

Dieselbe Polarität trifft auch auf die Kontrollparameter zu (siehe unten K3).

Einige der aktuell gängigen Ordnungsparameter in der Altenhilfe sind

- die Pflegestufen mit der Abrechnung über Zeiteinheiten,
- die drei Qualitätsdimensionen Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität,
- die Verortung der Verantwortung für Durchführung und Selbstüberprüfung bei den Trägern.

Einige der aktuellen Kontrollparameter sind

- ein internes Qualitätsmanagementsystem zur Selbstüberprüfung (die Anforderungen sind z. T. noch sehr freilassend in der Verantwortung der Träger),
- Wissenschaftlichkeit (objektiv, reliabel, valide, angemessen),
- Vergleichbarkeit für Dritte,
- die externen Kriterien der Prüflisten des medizinischen Dienstes der Krankenkassen (MDK) und der Heimaufsichten, die auf Daten und Dokumenten basieren.⁵

⁵ „Die Landesverbände der Pflegekassen stellen sicher, dass die von Pflegeeinrichtungen erbrachten Leistungen und deren Qualität, insbesondere hinsichtlich der Ergebnis- und Lebensqualität, für die Pflegebedürftigen und ihre Angehörigen verständlich, übersichtlich und vergleichbar sowohl im Internet als auch in anderer geeigneter Form kostenfrei veröffentlicht werden“ (SGB XI, § 115, 1a). Siehe hierzu ausführlich: Ackermann, Stefan (2012).

Beispiel

Wenn Altenheime auf der Grundlage von Dokumentennachweisen benotet werden, dann erzeugt ein solches Kontrollsystem bei den Trägern die Fähigkeit, den Kontrollparameter „Benotung“ zu bedienen. Entsprechend werden Dokumente erzeugt. Die Wirkung auf die Ordnungsparameter bei den Trägern ist dann, dass sich die internen Qualitätsmanagementsysteme – die eigentlich Selbststeuerung und Selbstüberprüfung dienen könnten – auf die Anforderungen des Kontrollparameters reduzieren. Das Prüfergebnis heißt dann: sehr hoher Dokumentationsaufwand und sehr gute Anpassungsfähigkeit an den Prüfkatalog. Durchschnittsnote 1,2.

Das systemtheoretische Gesetz nach William Ross Ashby

Eines der wichtigsten Gesetze für die Kontroll-, Mess- und Steuerbarkeit von Systemen ist „Ashby’s Law“: „Ein System, welches ein anderes steuert, kann desto mehr Störungen in dem Steuerungsprozess ausgleichen, je größer seine Handlungsvarietät ist.“⁶ Oder anders formuliert, die Varietät der Steuerungssysteme muss mindestens so groß sein wie die Varietät der zu steuernden Systeme, damit Steuerung ausgeführt werden kann.

Nur so könnten die Träger in der jeweils individuell ergriffenen Verantwortung unterstützt werden. Sollen also die

gesetzlich intendierten Werte (Selbstbestimmung, freie Wahl, Erhalt der körperlichen, geistigen und seelischen Kräfte, Respekt vor religiösen Bedürfnissen und Eigenverantwortung)⁸ im System, sprich bei den Trägern, realisiert werden, müssen sowohl die internen Steuerungs- und Managementsysteme als auch die internen und externen Prüfverfahren selbst diese Werte beherzigen. Hierzu gehört z. B. auch die freie Wahl bei den Instrumenten der Selbstüberprüfung oder die eigenverantwortliche Wahl von Methoden und Mitteln, um Transparenz über die eigene Ergebnisqualität herzustellen. (Mehr darüber, wie Beziehungsqualität messbar werden kann, finden Sie in Kapitel 8.)

Anwendungsbeispiel

Im Sozialgesetzbuch wird Folgendes ausdrücklich gewünscht: „die Vielfalt, die Unabhängigkeit und die Selbstständigkeit sowie das Selbstverständnis der Träger von Pflegeeinrichtungen in Zielsetzung und Durchführung ihrer Aufgaben.“⁷ Folglich müssten, damit die Kontroll- und Steuerungssysteme, welche die Träger steuern sollen, eine mindestens so große Vielfalt wie diese aufweisen. Durchschnittsnote 1,2.

⁶ „The Law of Requisite Variety: The larger the variety of actions available to a control system, the larger the variety of perturbations it is able to compensate.“ <http://pespmc1.vub.ac.be/REQVAR.html>

⁷ SGB XI, Allgemeine Grundsätze, § 69.

⁸ SGB XI, §§ 2 und 6.

4.4 Die drei Komplexitätsdimensionen⁹

Vor dem Hintergrund der Systemtheorie lassen sich drei **Stufen der Varietät in Systemen** bezüglich ihrer Komplexität unterscheiden. Die Prinzipien ihrer Steuerung bewegen sich zwischen den beschriebenen Polen von Versklavung und Selbstorganisation. Dabei wird offensichtlich:

Je komplexer die Systeme werden, desto höher ist der Grad der Selbstorganisation bei der Entwicklung von Ordnungsparametern. Und: Die Kontrollparameter müssen gemeinsam vereinbart und von jedem einzelnen Menschen selbstverantwortlich und werteorientiert umgesetzt werden.

Beispiel für wachsende Komplexität:

Vom Ringen um ein adäquates, internes Qualitätsmanagementsystem über die Werte der Pflege-Charta¹⁰ bis hin zur Überprüfung der Weltklima-Ziele.

Systeme einfacher Komplexität und deren Prüfungsprinzipien (das K1-Modell)

Bei Systemen einfacher Komplexität geht es um geschlossene Systeme. Hier sind Zweck, Wege und Mittel festgelegt. Was herauskommt, steht vorher fest. Das System verändert sich nicht selbst. Aber es verändert seine Umwelt. Und bei deren Herstellung entsteht Abfall, der nicht in den Kreislauf des natürlichen Lebens eingebunden ist. Bei K1-Systemen sieht sich der Beobachter außerhalb des zu steuernden und zu kontrollierenden bzw. zu prüfenden Systems. Begriffspaar: System – Umwelt.

In K1 werden die Ordnungs- und Kontrollparameter von außen vorgegeben.

Als Menschen begannen, Geräte, Maschinen und komplexe Anlagen zu bauen, um sich der Natur zu bemächtigen, entwickelten sie für diese zugleich Kontrollsysteme. Letztere sollten das sichere Funktionieren der technischen Errungenschaften gewährleisten. (Beispiele aus der Altenhilfe: Thermometer, Blutdruckmessgeräte, Blutzuckermessgeräte, Thermostate, Controllingsoftware etc.)

Der sich der Natur bemächtigende Weltzugang geht davon aus, dass das, womit wir in der Welt Umgang haben, im weitesten Sinne unabhängige Objekte sind. Mit Objekten lässt sich wie folgt verfahren: Sie lassen sich „objektivieren“, quantifizieren und berechnen, mechanistisch erklären und steuern. Wir nennen die diesem Weltzugang zugrunde liegenden Annahmen verkürzt das „K1-Modell“. In einem K1-Modell kann man Zwecke festlegen und ein System zur Erfüllung dieser Zwecke „versklaven“. Das hier angewendete Wissenschaftsmodell wird als Erklärungsmodell bezeichnet, da es erklärt, warum ein „Objekt“ so funktioniert, wie es funktioniert.

Qualitätssicherung (QS) in der Logik des K1-Modells

Objektiviert man die Welt und organisiert deren Teile in mechanistischer Weise, dann lassen sich geschlossene Prozesse definieren und entsprechend regeln. Alle Prozesse und ihre immer detaillierter zerlegten Teilprozesse sollen dann so ablaufen, wie dies von außen festgelegt worden ist. Dabei ist genau bestimmt,

welche Teile mit welchen Teilen wann in Verbindung treten; zugleich stellt man sicher, dass alle Prozesse stets gleich ablaufen. Um entsprechende Abläufe zu regeln und zu beschreiben, verwendet man z. B. Flussdiagramme und eindeutige Ja- / Nein-Entscheidungen.

Die Aufgabe der Qualitätssicherung dieser Systeme ist es, Abweichungen oder Fehler in den ablaufenden Prozessen zu vermeiden. Hierzu muss Subjektives systematisch ausgeschlossen werden. Emotionen, Gefühle und menschliche „Unzulänglichkeiten“ könnten Mess- oder Bewertungsprozesse stören. Gleiches gilt für die Umweltbedingungen. Diese werden nur insoweit „zugelassen“, wie es das sichere Funktionieren des Systems erlaubt, oder sie werden per definitionem ausgeschlossen. Das Ziel von QS im K1-Modell ist hier, die Stabilität im System aufrechtzuerhalten. Ergebnisqualität (EQ) ist dann erreicht, wenn der vorab definierte Zweck möglichst fehlerfrei erfüllt wird.

Prüfung im K1-Modell

Aufgrund der „Versklavung“ ist die Prüfmethode der oben beschriebenen Systeme sehr eng an die Planung und den entsprechenden PDCA-Zyklus der Qualitätssicherung gekoppelt. Bei einer Prüfung werden Systeme hier entsprechend „getestet“. Oberstes Prüfziel ist es, interne Fehler, die ein Nichterfüllen des definierten Zwecks bedingen, auszuschließen. Eine solche Prüflöge ist z. B. bei Geräten, die regelmäßig gewartet werden müssen (Stabilisator, elektrische Pflegebetten, Notrufanlagen, Brandmelder etc.), sinnvoll und adäquat.

Die Prüfung soll die Einhaltung aller Abläufe, den Ausschluss der Umwelt jenseits der vorher definierten Grenzen und die Elimination von Eigenleben sicherstellen. Prüft man vor dem Hintergrund des K1-Modells, dürfen Systeme aus sich heraus nichts Neues produzieren bzw. die für sie konzipierten Methoden und Gesamtzusammenhänge nicht infrage stellen oder weiterentwickeln.

Lässt sich eine solche Prüflöge mit den Zielsetzungen des SGB bzw. der intrinsischen Motivation von Begleitenden vereinbaren?

Um der Vergleichbarkeit willen, basieren Prüfsysteme im K1-Modell auf Normung, Einheitlichkeit und Standardisierung. Es werden zertifizierte und geeignete Prüfinstrumente, -verfahren und -software verwendet.

Die Fähigkeiten des Prüfers sind entsprechend der Logik des K1-Modells wie folgt festgelegt: Er muss die Logik und die Komplexität des geschlossenen Prüfprozesses verstehen und einhalten. Gleichzeitig soll er darauf vertrauen, dass sein Messinstrument ein Ergebnis garantiert, welches der zugrunde gelegten Prüflöge entspricht.

Der Prüfer wird hier zwangsweise zum Handlanger der Versklavung. Als Mensch kommt er in der Prüflöge des K1-Modells nicht vor, sondern wird durch dieses vollkommen funktionalisiert.

⁹ Auf Basis der neun Stufen der Systementwicklung und ihrer Qualitäten nach Boulding (1956), S. 21–32.

¹⁰ <http://www.pflege-charta.de/de/startseite.html>

Beispiel zur Anschauung für die Konsequenzen einer solchen Prüflogik

Die Pflegetransparenzvereinbarung hat 82 Kriterien festgelegt, woran sich die Qualität von Einrichtungen der Altenhilfe messen lässt. Eines dieser Kriterien will die Güte der Ernährung dadurch messen, ob eine ausreichende Auswahl (als wäre dies der Garant für gutes Essen) bei den Mittagsmenüs in Altenheimen auszumachen ist. Die Kriterien lauten: ausgehängter Wochenplan auch für Rollstuhlfahrer einsehbar, mindestens in Schriftgröße 14 Punkt, mindestens zwei Auswahlmenüs.

Der beauftragte Auditor füllt entsprechend seine Anforderungstabelle aus. Falls einer der geforderten Punkte nicht erfüllt wird, gibt es anstatt einer Eins eine Fünf oder anders gesagt, bei nur 12 Punkt oder etwas zu hoch oder nur einem Menü wird im Klartext die Versorgung als schlecht oder unzureichend und die Speisenqualität als mangelhaft bewertet.

Wenn die Leitung eines Altenheims mit Rücksicht auf seine Bewohner aber beschlossen hat, die Speisen beim Frühstück vorzulesen und zu erläutern, Sonderwünsche entgegenzunehmen, um dann alle Bestellungen an die hauseigene Köchin, die hier seit vier Jahrzehnten alte Menschen mit guter alter Hausmannskost und entsprechend hohem Erinnerungswert versorgt, weiterzugeben, dann lässt das Prüfsystem dennoch nur mangelhafte Bewertungen zu.

Jede Form einer kreativen, an die besonderen Bedingungen eines Heims angepassten Art der Information über das angebotene Essen, ob Tischkarten, eine persönliche Einladung oder was auch immer, geht hier nicht durch.¹¹

Die Komplexitätsdimension lebender Systeme und Möglichkeiten zu deren Prüfung (das K2-Modell)

Lebende Systeme der organischen Welt betrachten wir als kokonstitutive Systeme. Sie sind strukturell gekoppelt und organisieren sich innerhalb dessen selbst. Zwar sind ihre Art bzw. Gattung festgelegt, aber wie sie ihre darin veranlagten Aufgaben erreichen, ist unterschiedlich. Dies geschieht in Interaktion mit ihrer Mitwelt. Somit sind ihre Mittel vielfältig und variabel. Da sie in einen gleichgewichtigen Kreislauf von Leben und

Sterben eingebunden sind, entsteht hier kein Abfall. Ein Beobachter geniert sich innerhalb der Selbstorganisation dieser Systeme bzw. in fortschreitendem Maße durch die Fähigkeit der Selbstreflektion. Wenn ein System und seine Mitwelt als kokonstitutiv betrachtet werden, dann sprechen wir von einem K2-Modell.

In K2 entwickeln Systeme ihre Ordnungsparameter selbstorganisiert und kokonstitutiv mit anderen Lebewesen in einer Mitwelt, die zugleich auch die Kontrollparameter liefert.

¹¹ Schürholz, Marietta: Wir zerprüfen uns! In: impulse - Das Fachmagazin der BAG UB (2015), S. 17.

Um unser Verständnis von lebenden Systemen, d. h. Systemen, die ein Eigenleben haben (z. B. Einzeller, Pflanzen oder Tiere) zu vertiefen, beschränken wir uns hier auf das Beispiel des menschlichen Körpers.¹²

Ein lebendes System ist in der Lage, sich selber instand zu halten, sich fortzupflanzen oder von innen heraus zu reproduzieren bzw. zu heilen. Lebende Systeme definieren sich selbst über Zugehörigkeit und Abgrenzung. Sie entscheiden beispielsweise, „was rein darf und was draußen bleiben soll“, Nahrung, Flüssigkeiten oder Medikamente. Lebende Systeme können sich selber steuern (Homöostase). So bleiben bestimmte Werte (Körpertemperatur oder Blutzucker) normalerweise konstant oder schwanken innerhalb einer vorgegebenen Bandbreite. Je komplexer lebende Systeme werden, desto höher ist die von ihnen entwickelte Fähigkeit zur Selbststeuerung. Es entstehen – von der Bakterie (multiresistente Erreger MRSA) bis zum menschlichen Körper – immer mehr Handlungsmöglichkeiten. Hierzu dienen die Sinnesorgane, die physische Beweglichkeit, die Fähigkeit, Erfahrungen zu sammeln, zu lernen und Neues zu strukturieren.

Die neu hinzukommenden Qualitäten entstehen durch Gliederung, nicht durch Zerlegung oder Trennung. Beziehung bleibt existenziell und konstitutiv. Sich entwickelnde lebende Systeme sind auf Vielfalt und immer höhere „Individualität“ ausgerichtet. Dabei verkürzen sich die Zeiträume, welche für Veränderungen benötigt werden.

Messmethoden versus Fühlmethoden und Verantwortung

Natürlich hat der Mensch sich Methoden überlegt, wie er den leiblichen Teil seiner selbst steuern, messen und prüfen kann. Weil Körper wie andere lebende Systeme operational geschlossen agieren und sich selbst regulieren, können Wirkungen und Reaktionen nur beobachtet werden. Störungen in der Selbstregulation, wie etwa beim Fieber (erhöhte Temperatur), können von einem äußeren Prüfer bemerkt werden. Dabei kann er zwischen zwei grundsätzlich verschiedenen Methoden wählen: Er kann sie „objektiv“ messen oder er kann sie erfühlen, d. h. er kann sich zu ihnen in Beziehung setzen.

Mess- und Prüfinstrumente, wie sie für tote Systeme entwickelt worden sind, können dem Prüfer helfen, die Vielfalt und Funktionsfähigkeit eines lebenden Systems zu erschließen (Blutdruck, Blutzuckergehalt, Atemrhythmus und Leberwerte).¹³ Die Krux ist aber, dass wir verführt werden, den Prinzipien der „harten“ Wissenschaft bzw. deren Paradigmen von Quantifizierung und Berechnung leicht den Status „Wahrheit“ zu geben. Je komplexer das „Objekt“ ist, desto mehr Kompetenz wird messenden Instrumenten gegeben. Der untersuchte Mensch nimmt, da er sich selbst nicht „wissenschaftlich“ versteht, sein Selbsturteil über die in seinem Körper ablaufenden Lebensprozesse zurück. Autorität besitzen dann die gemessenen Werte und nicht die eigenen Wahrnehmungen. Vollkommen übersehen wird dabei, dass Messwerte stets einer Interpretation bzw. Deutung bedürfen. Und Letztere wird aufgrund der Konditionierung und der Erfahrungen des Untersuchenden sowie des kulturellen Konsens vorgenommen.

¹² Siehe hierzu Maturana (1984) oder Hueck (2012).

¹³ Unerschöpfliche Zahlenwerte werden u. a. von Fitnessapps für Smartphones oder Wearables wie Smartwatches generiert, welche von den Krankenkassen unterstützt werden.

Messen, ob der Regulationswert konstant gehalten werden kann, gehört zur homöostatischen Selbstorganisation. Das System prüft sich selbst.

Die Pseudoverobjektivierung komplexer lebender Systeme durch ein Messen von außen fördert deren Fähigkeit zur Selbststeuerung nicht. Vielmehr wird durch diese inadäquate Einmischung in operational geschlossene Lebenszusammenhänge die Selbststeuerung dieser Systeme torpediert.

Die zweite Methode, lebende Systeme zu messen bzw. zu prüfen, basiert auf Wahrnehmung und Beobachtung. Da der Mensch die komplette Evolutionsgeschichte in sich birgt, kann er durch Analogien und sein Einfühlungsvermögen Rückschlüsse auf die Prinzipien ziehen, welche andere komplexe, lebende Systeme leiten. So kann er sich beispielsweise durch sein eigenes Körper- und Seelesein auch in die Körper und Seelen anderer Menschen hineinversetzen. Wachheit und Kenntnis des eigenen Systems sind für die Steuerung und Prüfung anderer Systeme unerlässlich.¹⁴ Dabei navigieren wir beim Beobachten meist zwischen Denken und Intuition, nehmen über unsere Sinne, die äußeren wie die inneren, wahr und deuten vor dem Hintergrund der eigenen biografischen und kulturellen Entwicklungsgeschichte. Der Prüfer selber braucht ein Bewusstsein für die Qualitäten seines individuellen In-der-Welt-Seins und seinen Status als Beobachter.

Nur so kann er lebende Systeme in ihrer Selbstorganisation verstehen.

In einer Prüfung von lebenden Systemen kann Subjektivität also nicht ausgeschlossen werden, sondern ist methodisch notwendig. Und wo der prüfende Mensch sich selbst in größerem Umfang vorkommen lässt, seine Persönlichkeit, sein Einfühlungsvermögen und seine Erfahrungen einbezieht, kann auch das Geprüfte nicht länger als „reines Objekt“ behandelt werden. Die Prüfmethoden und die Anforderungen, die der Prüfer zu erfüllen hat, werden bei der Prüfung von lebenden Systemen nahezu identisch.

Die Komplexitätsdimensionen von Vereinbarungen zwischen Menschen und deren Prüfbarkeit (das K3-Modell)

Bei von Menschen gebildeten Systemen¹⁵, die form-, prozess- und ergebnisoffen sind, sprechen wir von einem K3-Modell. Die Werte innerhalb eines K3-Modells basieren auf Einstellungen, Haltungen und Vereinbarungen zu und mit einer kokreativen Mitwelt. Dabei kann sich der Beobachter selbst beobachten und in „Freiheit“ die Verantwortung für sein werteorientiertes Handeln übernehmen. Zweck wird zum Sinn. Letzterer kann genauso frei gewählt werden wie Wege und Mittel. Beziehung, Kommunikation und Kokreation sind hier entscheidend und wollen aufrechterhalten werden.

Wenn wir auf die ersten beiden Komplexitätsdimensionen, das K1- und K2-Modell, zurückblicken, können wir ein Muster erkennen: Auf der Ebene von Systemen einfacher Komplexität (K1) werden die Zwecke von einer Instanz außerhalb des zu steuernden Systems festgelegt.

¹⁴ Im Westen sprechen wir etwa von Körper (Spüren), Seele (Fühlen) und Geist (Denken). Es spielt dabei aber keine Rolle, mit welcher weltanschaulichen Brille jemand sich seine innere Komplexität erschließt.

¹⁵ Z. B. Familien, Gemeinden, Länder, Organisationen.

Um diese Zwecke zu erreichen, variieren eventuell die Mittel, die Methoden aber sind genau definiert. Bei lebendigen Systemen (K2) kommen Selbststeuerung, wachsende Vielfalt und Komplexität sowie eine stets zunehmende Beweglichkeit hinzu. Dies bedeutet zum einen: Das System prüft sich selbst. Und zum anderen: Ohne eine innere Kenntnis der Qualitäten des sich selbst organisierenden Systems behandelt man dieses als ein Objekt und folgt unreflektiert dem K1-Modell.

Im K3-Modell bilden sich die menschlichen Qualitäten (Denken und Fühlen) in einer kokreativen Beziehung mit anderen Menschen erst aus. Der Mensch muss allen Qualitäten, die aufrechterhalten oder gebildet werden sollen, selbst einen Wert beimessen. Damit erhält jedes einzelne Individuum die Verantwortung, Qualitäten zu schaffen.¹⁶

Schauen wir nun auf den Menschen und dessen Beziehungen in sozialen Systemen. Im K3-Modell wächst der Grad an Komplexität eines Systems mit jedem einzelnen Individuum und seiner individuellen Freiheit nochmals exponentiell. Jeder Mensch kann sich – wie in den allgemeinen Menschenrechten formuliert – eigene Ziele setzen, dem Leben einen eigenen Sinn geben. Dabei können Methoden und Mittel frei gewählt werden.

Diese Gestaltungsfreiheit setzt allerdings voraus, dass ein Mensch eine Haltung ausbilden kann, die ihm erlaubt, seine Identität, seine Werte und Bedürfnisse im Kontakt mit anderen Menschen würdevoll zu vertreten.

Prüfen im K3-Modell¹⁷

In K3 haben wir die Chance und die Freiheit, die Kultur des Prüfens, die wir als Menschen wollen, kokreativ und bewusst zu gestalten. Alle beteiligten Parteien, z. B. Auditorin und Organisation, verantwortlich beim Prüfen die Prüfqualität selbst. Die Ergebnisse einer Prüfung sind abhängig von den gewählten Werten.¹⁸

In K3 gibt es neben der kokreativen Gestaltung der Prozesse und deren gemeinsamer, selbstbestimmter Prüfung noch einen dritten Aspekt: etwas, was durch die Prüfung – also die gemeinsame Reflexion des eigenen Tuns – erst „in die Welt kommt“, sich aus dieser Reflexion an Neuem ergibt. Dieses hängt von den Horizonten des Prüfenden und des Geprüften, ihrem Denken, Fühlen und Wollen, ihrer Intuition und Expertise, ihrem freien, würdevollen, selbstverantwortlichen und freudigen Umgang miteinander ab.¹⁹

¹⁶ Bewertungen sind dabei immer zuerst emotional und werden nachträglich rationalisiert (vgl. hierzu Damásio [2000]). Rosenberg (2001) unterscheidet hier zwischen Gefühlen, die auftreten, wenn Bedürfnisse erfüllt sind, und Gefühlen, die auftreten, wenn Bedürfnisse nicht erfüllt sind.

¹⁷ Auch wenn wir hier bevorzugt von Prüfer, Geprüftem oder Prüfthema sprechen, trifft das Beschriebene auch auf Gruppen und Organisationen zu. Hier geht es dann um gemeinsam vereinbarte Anforderungskataloge, wie etwa den PTV, Normen oder Qualitätssiegel.

¹⁸ Ist der Wert z. B. „Vergleichbarkeit“, ist es Ziel oder Methode die Ergebnisse künstlich zu spreizen, damit Unterschiede festgestellt werden können. Erlangen alle Einrichtungen der Altenhilfe die gleiche Pflegenote, ist das Ziel verfehlt oder das Verfahren war berechenbar. So orientiert sich etwa die Notengebung in den Schulen nicht primär an der erbrachten Leistung, sondern an der Verteilbarkeit der Noten innerhalb der Gaus'schen Normalverteilung.

¹⁹ Gefühle wie Angst, Druck, Stress, Überforderung oder Unterforderung behindern. Begeisterung, Freude, Lust am Aufspüren der eigenen Qualitäten, das Ausdrücken von diesen, Freude am Neuen und am Entdecken ermutigen und fördern.

4.5 Zusammenfassung

Ein entsprechend offenes Prüfkonzept kann dabei die Individualität und Besonderheit jedes einzelnen Trägers als Ergebnisse herausarbeiten. Dabei besteht die Möglichkeit, ein Prüfkonzept zu entwickeln oder anzuwenden, das nicht Anforderungen oder Aussagen formuliert, die zu erfüllen sind. Stattdessen formuliert es Fragen, die im Prüfprozess dem Geprüften die Gelegenheit geben, darzustellen, wie er als Verantwortlicher dieses Themenfeld bearbeitet oder löst. Im Zuhören (Auditieren), im Gespräch oder Dialog, zeigt sich dann von selbst, ob die jeweils gewählte Lösung für diese Fragestellung stimmig ist oder nicht.

Die Fähigkeit des Geprüften zur Selbstprüfung wäre dann der Hauptprüfgegenstand.

Prüfprozesse, Prüfinhalte, Prüfmethode und Prüfgegenstände haben die Möglichkeit, sich während einer Prüfung zu wandeln. Setzungen, die zunächst von außen kamen oder unbewusst waren, können infrage gestellt werden. Alle Beteiligten können aufgrund ihrer Fähigkeit zur Selbstorganisation und Selbstreflexion in der Prüfsituation Lernende sein. Es kooperieren selbstbewusste und selbstverantwortliche Menschen. Entsprechend ist es im K3-Modell unabdingbar, dass jede Prüfsituation mit einem Feedback abgeschlossen wird, indem sich die Beteiligten wechselseitig und offen Rückmeldung geben, wie sie den Prüfprozess und die Prüfsituation erlebt haben.²⁰

Der zentrale Prozess in der Altenhilfe ist die Begegnung von individuellen Menschen mit individuellen Menschen. Somit hängt es von der jeweiligen Situation ab, wie sie gestaltet wird und wie sie sich entwickelt. Wie kann eine solche Begegnung – ohne die Individualität zu unterschlagen – gesteuert und geprüft werden? Würde man die Vorgehensweisen für diese Interaktion vorher festlegen – wie dies bei geschlossenen Systemen geringer Komplexität, z. B. Maschinen, möglich ist – entsteht ein absurdes Bild: Zuhören käme nicht mehr vor, fühlen auch nicht, ein Lächeln, ein Verweilen, all das, was im Ermessen der Beteiligten liegt, es müsste verschwinden.

Je lebendiger und damit komplexer Systeme werden, desto weniger sinnvoll ist eine von außen gesteuerte Vorgabe von festgelegten Abläufen bzw. Ergebnissen. Wer also übernimmt die Steuerung lebender Systeme?

Die in der Altenhilfe arbeitenden Menschen müssen dies, unter Maßgabe von Räumen, in denen sie sich selbst beobachten und reflektieren können, selber tun.

Die von den Beteiligten selbst entwickelte Organisation braucht, um Orientierung zu haben, Werte, die von allen gemeinsam vereinbart werden.

Denn nur vor ihrem Hintergrund können Menschen auch überprüfen, ob die von ihnen angewandten Wege die angestrebte Ergebnisqualität ermöglichen. Für einen Prüfer ist dann die Fähigkeit der Geprüften zur Selbstprüfung der Hauptgegenstand seiner Prüfung. Und sein Ergebnis beschreibt er so, dass die Leser zu einer eigenen Urteilsbildung angeregt werden.



²⁰ Siehe Anmerkung 5; Prüfkonzepte, die sich dieser Aufgabe gestellt haben, finden sich hier: <http://www.stmgp.bayern.de/pflege/fqa/pruefleitfaden/doc/pruefleitfaden.pdf> und <http://www.hospiznds.de/bilder/guertesiegelpmuefleitfaden.pdf>

Beziehungsqualität und Lernen – Instrumente und Übungen für die Praxis

5.1	Beziehungsqualität und Lernen	62
5.2	Unsere Grundannahmen	62
5.3	Instrumente und Übungen für die Praxis	63
5.4	Mit den Instrumenten und Übungen arbeiten	64
5.5	„Wie war das noch mal ...?“ Nachschlagen im Arbeitsalltag: Die Spickzettel-Sammlung zum Buch	65
5.6	Instrumente der Beziehungsqualität	66
5.7	Exemplarische Wege und Prozesse	131
5.8	Die Instrumente im Alltag	151
5.9	Übersicht Methoden und Themenfelder	158
5.10	Evaluation der Fortbildungsreihe zum PPLW	162

Sigrid Hepting, Stephanie Juraschek

5.1 Beziehungsqualität und Lernen

Beziehungsgestaltung ist Arbeit und eine Kernkompetenz der Professionalität der Mitarbeiterinnen in der Altenhilfe. Wenn dem so ist, muss sie in der Ausbildung angelegt, in der Praxis entfaltet, reflektiert, erweitert, immer wieder neu gegriffen und vertieft werden.

5.2 Unsere Grundannahmen

In der Arbeit mit Menschen gestalten wir ständig Beziehungen: Mit Zu-Begleitenden und ihren Angehörigen, Kolleginnen, Führungskräften und anderen Beteiligten aus dem unterstützenden Helfersystem. Die Begegnung findet in der Regel über einen längeren Zeitraum statt. Jede Begegnung ist dabei eine Chance zur Förderung von Lebensqualität und Selbstbestimmtheit. Sie ist zugleich geprägt durch typische Spannungsfelder, die in die je konkreten Beziehungen hineinwirken.

Wir gehen davon aus, dass die Fähigkeit zur professionellen Beziehungsgestaltung eine Kernkompetenz in der Arbeit mit Menschen ist, so auch in der Altenhilfe.

Wenn es in diesem Kapitel um die Frage geht, wie Beziehungsqualität in der Altenhilfe über Lernprozesse der professionellen Akteurinnen gestaltbar wird, so beinhaltet dies einige grundlegende Annahmen:

- Der Mensch ist das zentrale „Arbeitsinstrument“ in der Altenhilfe.
- Beziehungsarbeit ist lernbar und entwickelbar.
- Dazu braucht es Lerngelegenheiten.

Beziehung ist immer, sodass im Alltag immer etwas gelernt werden kann. Beziehungsqualität ist damit eine Querschnittsaufgabe, da sie alle Bereiche der täglichen Arbeit in der Altenhilfe betrifft. Dadurch besteht aber auch die Gefahr, dass das Thema „untergeht“. Soll Beziehung bewusst gestaltet werden und ist dies ein Qualitätsmerkmal in einer Einrichtung, braucht es Gelegenheiten, in denen der Fokus bewusst auf dieses Thema gelenkt wird. Mit anderen Worten: Ist in der Arbeit mit Menschen der Mensch das „Hauptarbeitsinstrument“, was läge da näher, als dieses zu entwickeln, zu pflegen bzw. zu stimmen? Dieses Entwickeln, Pflegen und Stimmen bringt Lernprozesse mit sich bzw. setzt die Bereitschaft und Möglichkeit zum Lernen¹ voraus. Wenn nichts mehr gelernt werden müsste, käme dies einem Stillstand gleich.

Damit sich die Mitarbeiterinnen tatsächlich darauf einlassen, diesen Weg mitzugehen, gilt es ein Klima zu fördern, in dem sich der Einzelne in seiner Individualität zeigen und einbringen kann. Ein Klima, in dem die unterschiedlichen Kompetenzen des Einzelnen im Team berücksichtigt und entwickelt werden können. Dazu gehört es auch, die gegenseitige Unterstützung im Team bei herausfordernden Situationen zu fördern.

Die systematische Bereitstellung von Lerngelegenheiten und die Unterstützung von Lernprozessen in der Arbeit sind

zentrale Elemente von Qualitätsentwicklung und -sicherung, wenn es um die Gestaltung von Beziehung geht.

5.3 Instrumente und Übungen für die Praxis

Kompetenz ist nicht etwas, was man hat oder einmal erwirbt und dann besitzt. Kompetenz aktualisiert sich vielmehr in Aktion. Mit anderen Worten: Eine Kompetenz zeigt, entfaltet und manifestiert sich in Handlungssituationen, in denen genau diese Kompetenz gebraucht wird.² Wir stellen daher im weiteren Verlauf erfahrungsorientierte Zugänge zum Thema vor. Diese schließen jeweils eine Reflexion ein, um die Erfahrungen und Lernprozesse bewusst zu machen und damit besser zu verankern.

Die Instrumente und Übungen sind in vier Unterkapitel gegliedert:

- Instrumente des kollegialen Lernens,
- Instrumente zum Vereinbaren und Überprüfen,
- Instrumente zur Selbstpflege,
- Übungen zum Thema Beziehungsqualität.

Wir empfehlen, die Instrumente und Übungen zunächst unter Anleitung auszuprobieren. Dann können sie immer wieder für jeden Einzelnen als Erinnerungsanker dienen und zum Ausprobieren und

Experimentieren im Alltag hilfreich sein, um sich z. B. mit den Herausforderungen und Möglichkeiten von (Kurz-)Kontakten auseinanderzusetzen.

Die Übungen können ein Einstieg sein, um eines der Instrumente einzuführen oder spezifische Phänomene des Arbeitsalltags näher zu erforschen. Sie sind besonders gut für Fort- und Weiterbildungen geeignet.

Warum in der Altenhilfe Tätige mit den Instrumenten und Übungen arbeiten

Wir haben Mitarbeiterinnen der beteiligten Einrichtungen gefragt, wann sie die Instrumente und Übungen einsetzen:

- um sich gegenseitig in der Arbeit zu unterstützen und voneinander zu lernen,
- um „sich wieder selbst zu stimmen“, da der Mensch das wichtigste „Arbeitsinstrument“ in dieser Arbeit ist,
- um Abstand zu gewinnen, wenn es nötig ist; um sich selbst zu reflektieren und immer wieder neu auf die Zu-Begleitenden zugehen zu können,
- und um die Arbeit gemeinsam im Team zu planen und zu überprüfen.

¹ Vgl. auch http://www.gab-muenchen.de/de/detail-41_17_141-15-thesen-ueber-das-lernen.html

² Kompetenzen beziehen sich auf die ganze Person, beinhalten die Selbstorganisationsfähigkeit, sind nicht direkt prüfbar, sondern nur aus der Realisierung der Fähigkeiten und aus dem Handlungsausführungen abschließbar, und lassen sich nur durch emotions- und motivationsaktivierende Lernprozesse aneignen (vgl. Wittwer [2015], 3.1.6.1).

5.4 Mit den Instrumenten und Übungen arbeiten

Zu den einzelnen Unterkapiteln gibt es jeweils eine kurze Einführung zu der jeweiligen Gruppe von Instrumenten bzw. Übungen. Die Beschreibung der einzelnen Instrumente und Übungen ist in folgende Elemente unterteilt:

Kurzbeschreibung

gibt einen Einblick über den Charakter oder Typus der Übung bzw. des Instruments.

Situationen und Anliegen

konkretisiert, was mögliche Situationen und Anliegen sein könnten, um mit diesem Instrument oder dieser Übung zu arbeiten.

Das wird dafür gebraucht

benennt Rahmenbedingungen, v. a. der Strukturqualität.

Zeit

gibt die Dauer der Durchführung an; je nach Diskussionsfreude, Thema, Übung, Gruppengröße oder auch vorgegebener Zeit wird die Dauer variieren.

Durchführung

beschreibt das Instrument / die Übung Schritt für Schritt. Wir laden Sie ein, unsere Leitfragen und Übungsschritte als Anregungen zu sehen und an Ihre Zielgruppe und Ihr Anliegen anzupassen.

Was man einbringen und lernen kann

beschreibt Kompetenzen, die man lernen und einsetzen kann. Diese haben wir aus der Evaluation des Projekts, den unmittelbaren Rückmeldungen der Teilnehmenden und unseren Beobachtungen abgeleitet.

Tipps

beruhen ebenfalls auf Erfahrungswerten, sind Konkretisierungen oder Möglichkeiten der Anpassung.

Teilnehmerstimmen aus den Workshops

Die abgedruckten Teilnehmerstimmen stammen aus den Auswertungen der Workshops und der Abschlussevaluation des Projekts.¹

Die Angaben zu den einzelnen Übungen und Instrumenten beruhen auf Entwicklungen und Erfahrungen aus dem *Praxis. Projekt Lebens.Wert*. Um für Sie die Arbeit mit den einzelnen Instrumenten und Übungen zu erleichtern, beschreiben wir diese Schritt für Schritt. Wir möchten Sie mit diesem Praxisleitfaden und insbesondere mit diesem Anwendungskapitel jedoch vor allem inspirieren, Sie einladen, die Beschreibungen mit Ihren eigenen Erfahrungen zu verknüpfen – vielleicht entstehen so ganz neue Übungen, maßgeschneidert für das Anliegen der Gruppe, mit der Sie zusammenarbeiten.

Zu unserer Arbeit mit den Teams finden Sie im Anschluss an die Instrumente und Übungen weitergehende Ausführungen und es werden exemplarisch Prozesse und Wege unserer Workshop-Gestaltung beschrieben.

Bei der Ansprache der Leser und Leserinnen verwenden wir in der Beschreibung der Instrumente und Übungen weitestgehend die „Du-Form“. Dies geschieht in Anlehnung an die Workshops mit den drei Einrichtungen im *Praxis. Projekt Lebens.Wert*, mit denen wir ein „Arbeits-Du“ vereinbart haben. Dies spiegelt zum einen die Einrichtungskultur wider, in der die Mitarbeitenden untereinander das „Du“ verwenden. Zum anderen gab es dem Anliegen, gemeinsam im Praxisprojekt an einem Thema zu forschen, Ausdruck.

¹ Die Auswertung der einzelnen Workshops geschah prozessbegleitend durch die Lernbegleiterinnen (vgl. dazu auch Exemplarische Wege und Prozesse in diesem Buch). Die Abschlussevaluation wurde von Christiane Hemmer-Schanze und Anna Maurus durchgeführt.

5.5 „Wie war das noch mal ...?“ Nachschlagen im Arbeitsalltag: Die Spickzettel-Sammlung zum Buch

Die Spickzettel-Sammlung ist eine kleinformatige Arbeitshilfe. In ihr sind viele der Instrumente, die hier im Buch beschrieben werden, in einer Kurzform dargestellt. Die Spickzettel-Sammlung passt in die Hosen-, Westen- oder Handtasche. Sie ist griffbereit in Situationen, in denen es hilfreich wäre, auf eines der Instrumente zurückzugreifen. Sind wir in unsere Arbeit vertieft und stellt sich die Frage: „Wie war das noch mal mit dem Instrument?“, kann die Spickzettel-Sammlung weiterhelfen. Kurz und knapp kann das Wesentliche in wenigen Minuten nachgelesen werden. Damit enthält die Spickzettel-Sammlung nicht alles, was man über ein Instrument wissen könnte. Aber sie ist ein handlicher Erinnerungsanker für den Arbeitsalltag.

Die Spickzettel-Sammlung gliedert sich in

1. Instrumente des kollegialen Lernens,
2. Instrumente zur Planung und Überprüfung einzelner Arbeitssituationen,
3. Instrumente zur Selbstpflege (diese werden hier nur als Erinnerungsanker genannt, da auf ihr Kennenlernen eine Anleitung benötigt wird),
4. zwei exemplarische Übungen, die einen Vorgeschmack auf den Übungsteil im vorliegenden Buch bieten.

Die Instrumente und Übungen im Buch, die sich auch in der Spickzettel-Sammlung finden, sind mit dem hier abgebildeten Icon gekennzeichnet.



5.6 Instrumente der Beziehungsqualität – Instrumente des kollegialen Lernens

Probleme lösen und daraus lernen

Die Begegnungen, die in der Arbeit in der Altenhilfe entstehen, sind nicht nur punktuell, sondern finden fortlaufend und im Dialog zwischen Menschen aus dem „echten Leben“ statt. Wir sind nicht nur Begleitende und Zu-Begleitende, sondern auch Einzelpersonen mit je eigenen Biografien, Kompetenzen und eigener sozialer Einbindung.

Auf eine Beziehung lassen sich demnach zwei „ganze Menschen“, Begleitende und Zu-Begleitende, ein. Im Begegnungsmoment verfolgen wir als erfolgreich erlebte Lösungsstrategien, wenden fachliche Standards an und bringen unsere Kompetenzen ein. Teamgewohnheiten und Einrichtungsgewohnheiten – das, „was wir immer schon so gemacht haben“, – bilden eine mehr oder weniger bewusste Grundlage für unser Handeln. Auf der persönlichen Ebene leiten uns unsere Erfahrungen, eigene Wertmaßstäbe und Urteile, das, was wir als richtig und falsch ansehen.

Das, was in eine Begegnungssituation eingebracht wird, ist von den Beteiligten abhängig und keinesfalls immer deckungsgleich. Und nicht immer passen unsere Erfahrungen zu den aktuellen Herausforderungen. Es ist also ganz normal, wenn es Unstimmigkeiten gibt und wir mit unseren Vorgehensweisen an Grenzen kommen, weil unterschiedliche „Wirklichkeiten“, Interpretationen und Bedürfnisse aufeinandertreffen können.

Zudem enden Begegnungen nicht mit dem faktischen Ende einer Kontaktsituation (ich mache die Tür hinter mir zu, gehe nach Hause, zur nächsten Bewohnerin etc.), sondern wirken weiter in uns: z. B. gehen wir gestärkt aus dem Moment, fühlen uns getragen und wohl. Oder der Mensch, dem wir begegnet sind, beschäftigt uns weiter, wir behalten ein mulmiges Gefühl zurück, haben das Gefühl, etwas falsch gemacht zu haben, sind vielleicht unsicher, sogar verletzt oder wütend oder wissen einfach nicht weiter und sind „mit unserem Latein“ am Ende.

Sobald unsere gewohnten Bewältigungsstrategien, wie z. B. „Ach, der hatte halt einen schlechten Tag“, „wird schon wieder“ oder Jammern und Klagen nicht mehr weiterhelfen, ist es hilfreich, einen Schritt zurückzutreten und sich neu auszurichten, um wieder handlungsfähig zu werden. Ratschläge von anderen nützen uns meist nur insofern, als dass sie uns daran erinnern, dass es Lösungen geben könnte. Oft realisieren wir diese jedoch nicht, weil sie für unser Problem nicht wirklich geeignet sind.

Unser Problem kennen wir selbst eigentlich am allerbesten: Deshalb sind wir selbst auch die Experten für die Lösung². Andere, z. B. unsere Kolleginnen, können uns dabei helfen, aus dem Problem- in den Lösungsraum zu kommen, indem sie aktiv zuhören, ihr Verständnis zeigen, nachfragen und uns für so kompetent halten, dass wir selbst auf die Lösung kommen.

Folgende Instrumente haben wir ausprobiert:

Das **Feedback** eignet sich um aktuell auftretende Freude oder Berührung über das Handeln von Leitung, Kolleginnen, Angehörigen und Zu-Begleitenden mitzuteilen. Und genauso ist es hilfreich, um Schwierigkeiten anzusprechen und wieder für eine gute Zusammenarbeit zu sorgen.

Bei der **Experten-Beratung** suche ich mir eine Kollegin, die mir hilft, mein Anliegen, das hinter einer Frage oder einem Problem steckt, zu klären – und die mich als meine eigene Ratgeberin aktiviert.

Das **Reflecting-Team** wurde aus einer Methode der systemischen Familientherapie zu einer Form der kollegialen Beratung weiterentwickelt. Hier können komplexe Problemstellungen mit Angehörigen oder Zu-Begleitenden besprochen werden.

Eine Variation des Reflecting-Teams eignet sich auch gut zur regulären Bewohnerbesprechung. Hier können die Beteiligten ihr Einfühlungsvermögen, ihre Kreativität und ihre Fach-, Sozial- und Methodenkompetenz einbringen und von den Fähigkeiten der anderen lernen.



²In den 50er- und 60er-Jahren des letzten Jahrhunderts beobachtete der amerikanische Psychologe Carl Rogers eine große Anzahl von Gesprächen und versuchte dabei herauszufinden, welches Verhalten und vor allem welche Haltung von Beratern und Therapeuten Ratsuchende am besten unterstützte und bei ihnen am ehesten positive Veränderungen hervorrief. Seine Beobachtungen zeigten, dass dies am ehesten dann gelang, wenn ein Mensch dabei unterstützt wurde, seine Probleme selbst zu erkennen, zu lösen und als Verantwortlicher sein Leben selbst zu gestalten. Dies führte Rogers zu einem Menschenbild, das den Menschen als einen Organismus betrachtet, der fähig ist, sich selbst zu erhalten, sich weiterzuentwickeln und Reife zu erlangen. Jeder Mensch besitzt demnach die Fähigkeit, sich selbst zu verstehen und sich konstruktiv zu verändern.

Instrumente des kollegialen Lernens

Experten-Beratung

Bei der Experten-Beratung unterstützen sich zwei Kolleginnen dabei, Lösungen für eine im Alltag auftretende Störung zu finden. Dabei ist die Person, die das Anliegen / Problem hat, auch die Expertin für eben dieses Anliegen / Problem.

Situationen und Anliegen

Situationen im Alltag, in denen ich herausgefordert bin und zu denen ich mögliche Lösungswege finden möchte. Diese können sich z. B. auf meine Beziehung zur Arbeit, meiner Beziehung zu einem Zu-Begleitenden oder auch auf die Beziehungsqualität im Team beziehen.

Das wird dafür gebraucht

Eine Person, die ein Anliegen hat und eine Person als Gegenüber.

Zeit

5 – 20 Minuten
(je nach Anliegen und Übung).

Was man dabei einbringen und lernen kann

Zuhören, sich äußern, Lösungswege finden wollen, sich einlassen, Anliegen heraushören und formulieren.

Durchführung

1. Die Ratsuchende schildert ihr Problem, die Expertin hört zu und fragt so lange nach, bis ihr das Anliegen klar ist.

2. Die beiden tauschen die Plätze.

3. Die Expertin / ZuhörerIn aus Runde 1 wird nun zur Ratsuchenden und schildert das Anliegen / Problem als ihr Anliegen / Problem (als Zusammenfassung, nicht wortwörtlich). Sie baut die Informationen ein, die sie in Runde 1 erfragt hat. Die ehemalige Ratsuchende wird nun zur Expertin (für ihr eigenes Anliegen) und hört sich die Schilderung des Anliegens / Problems an.

4. Die Ratsuchende bittet die Expertin um ihre guten Ratschläge, was zu tun ist, um das Problem zu lösen. Die Expertin gibt ihr Antworten auf das Anliegen (was ursprünglich ja ihr Anliegen war).

5. Wenn der Dialog beendet ist, legen beide wieder ihre Rollen ab und lösen das Setting auf.

Tipps

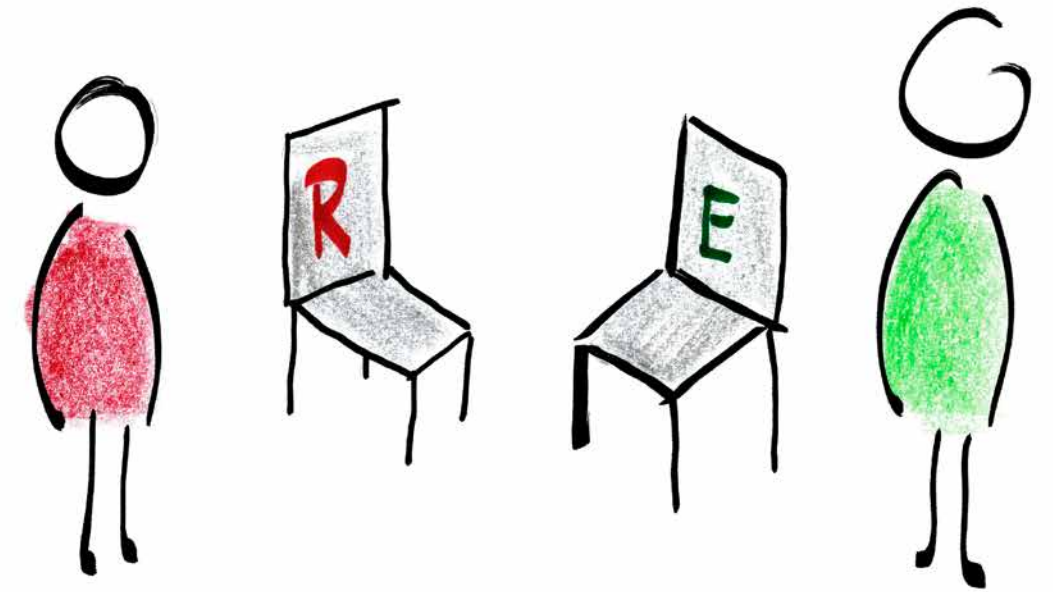
Es kann hilfreich sein, die Experten-Beratung am Anfang im privaten Kontext auszuprobieren.

Wenn die Experten-Beratung schon oft durchgeführt wurde: ausprobieren, in der Vorstellung die Stühle zu wechseln, um vom Problem- in den Lösungsraum zugehen.

Mögliche Klippen

Das Anliegen wird nicht konkret genug herausgearbeitet.

Es handelt sich um einen zu großen oder festgefahrenen Konflikt.



Teilnehmerstimmen zur Experten-Beratung

„Grundvoraussetzung sind Empathie, Vertrauen, ein geschützter Raum, Zeit und Interesse.“

„Es tut gut, wenn man merkt, andere haben auch Probleme, manchmal sogar das Gleiche. Man ist nicht alleine, fühlt sich dadurch gestärkt.“

„Das ist ein Perspektivwechsel – vom Problem zur Lösung!“

Instrumente des kollegialen Lernens

Feedback als Form der Rückmeldung

„Ich muss auch das Wissen und die Sicherheit haben, dass ich vernünftig reflektiert werde. Dass mir dann auch gesagt wird: ‚Ja, das kann ich verstehen.‘ Oder eben: ‚Das geht ja gar nicht!‘ Je nachdem. Das brauche ich ja auch nicht immer, aber zwischendurch gibt es so Situationen, da ist das schon wichtig ...“

Pflegekraft³

Im Arbeitsalltag interagieren wir mit Kolleginnen, Angehörigen, Vorgesetzten und Zu-Begleitenden. Dabei geben wir vielfältig Rückmeldungen darüber, wie wir das finden, was der andere sagt und tut. Dies tun wir dadurch, dass wir etwas sagen, aber auch durch Körperhaltung, Mimik und Gestik und nicht zuletzt durch unser Handeln. Gleichzeitig vergessen wir oder scheuen uns oft, eine gezielte Rückmeldung zu geben, wenn uns z. B. etwas in der Zusammenarbeit gefreut hat oder wenn wir eine Störung erlebt haben. Das Feedback ist eine Form der Rückmeldung. Feedbackregeln helfen, Positives wie Kritisches so zu kommunizieren, dass das Gegenüber „es gut nehmen kann“.

Situationen und Anliegen

Situationen im Alltag, in denen ich eine positive oder kritische Rückmeldung geben möchte (Pflegepersonal, Alltagsbeleiter, Zu-Begleitende, Angehörige, Vorgesetzte).

Das wird dafür gebraucht

Ruhe, geschützter Rahmen, passender Zeitpunkt (v.a. bei kritischem Feedback).

Zeit

5 – 10 Minuten.

Was man dabei einbringen und lernen kann

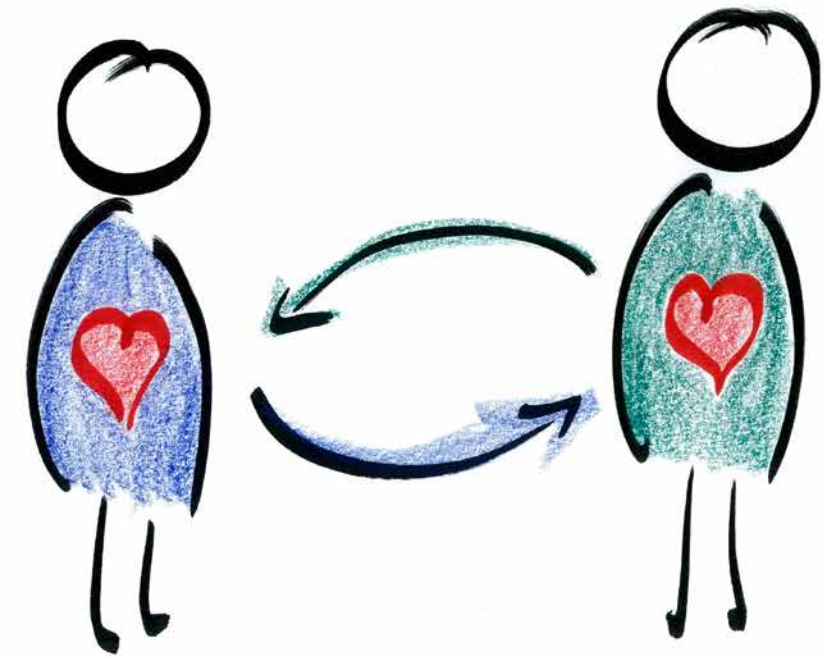
Als Feedbackgeberin

Positive und kritische Rückmeldung geben können, eigene Gefühle und Bedürfnisse (Motive, Werte, Haltungen) wahrnehmen, eine Sprache für Emotionen entwickeln, Wahrnehmung von Urteil und Interpretation trennen.

„Ich gebe so Feedback, wie ich auch selbst gerne eine Rückmeldung bekommen würde.“

Als Feedbacknehmerin

Unterschiede in Selbst- und Fremdwahrnehmung erkennen, die eigenen Lernchancen kennen, was andere von mir wünschen oder brauchen und was deren Bedürfnis und Haltung sind.



Teilnehmerstimmen zum positiven Feedback

„Ich habe es im Alltag, in der Praxis erlebt. Ich habe ein überraschendes Feedback bekommen und da war der Tag gerettet.“

„Das positive Feedback ist Balsam für die Seele; man wächst 5 cm, es stärkt das Selbstbewusstsein und man kommt sich näher.“

„Positives zu sagen tut gut. Es kann das Team stärken und es entsteht Bindung und schafft Vertrauen.“

³ Hemmer-Schanze, Christiane / Juraschek, Stephanie (2014; unveröffentl. Manuskript aus dem Praxis.Projekt Lebens.Wert).



Teilnehmerstimmen zum Feedback in kritischen Situationen

„Der Feedback-Geber hat eine hohe Verantwortung.“

„Feedback ist eine Übungssache.“

„Vorbereitungszeit für Feedback ist wichtig.“

„Offenheit tut dem Klima gut.“

Durchführung

Feedback-Regeln,
die 3 „K“-Regel: kurz, konkret,
konstruktiv.

1. Beschreibung meiner Beobachtung
der Situation
(wer, was, wann, wo, womit ...).
Als ... habe ich beobachtet ...
2. Beschreibung meines Gefühls
(das, was das Beobachtete bei mir aus-
löst hat).
*Da fühlte ich mich ... Das löste bei mir aus ...
Da war ich ...*
3. Offenlegen meiner Werte, meiner
Intention, die „hinter“ meinen Gefühlen
stecken.
*... weil mir wichtig ist, dass ... weil ich
überzeugt bin ..., weil ich ... brauche ...*
4. Äußern meines Wunsches, meiner
Bitte an den / die andere / n
... daher bitte ich dich ..., wünsch ich mir ...

Tipps

- Der Feedbackgeber ist verantwortlich
dafür, wie er Feedback gibt.
Der Feedbacknehmer entscheidet, ob er
das Feedback annimmt oder nicht.
Er muss nicht reagieren, kann aber
nachfragen.
- Kritisches Feedback erst mal mit einer
unbeteiligten Person ausprobieren.
- Im Team Feedback üben (in Teamsit-
zung, Dienstbesprechung o.ä.)

Mögliche Variationen

- Die Feedbackstruktur kann ich auch
nutzen, um bei Kritik nachzufragen,
wenn mir eine Rückmeldung nicht
greifbar genug ist, ich nicht weiß, was
gemeint ist oder worum es eigentlich
geht: In welcher Situation hast du das
mit mir erlebt? Wann ist dir das mit mir
passiert? War das schon öfter so? Wo-
rum geht es dir eigentlich? Was ist dir
wichtig? Was kann ich dafür tun? Was
kannst du selbst tun?
- Diese und ähnliche Fragen tragen maß-
geblich dazu bei, dass mein Gegenüber
sich ernst genommen fühlt und das
Gespräch ruhiger verläuft. Durch Fragen
kann ich zeigen, dass ich die Emotionen
meines Gegenübers ernst nehme und
Interesse an einer Verbesserung der
Situation habe.

Mögliche Klippen

- Das Feedback ist so abstrakt, dass der
andere nichts damit anfangen kann.
- „Ich will endlich alles mal loswerden“
„Was ich dir immer schon mal sagen
wollte!“
- Das Gespräch so lange aufschieben, dass
sich das Gegenüber evtl. nicht mehr an
die Situation erinnert.

Instrumente des kollegialen Lernens

Reflecting-Team

Es passiert immer wieder in der Arbeit mit alten Menschen und ihren Angehörigen, dass ich an Grenzen komme und nicht mehr weiterweiß. Alles habe ich schon versucht und nichts hat genützt. Ich fühle mich in meiner Handlungsfähigkeit eingeschränkt, zweifle vielleicht sogar an mir selber. Hier kann das Einfühlungsvermögen, die Kompetenz und Kreativität meiner Kolleginnen weiterhelfen. Um der Sache auf den Grund gehen zu können und eine wirklich tragfähige Lösung zu finden, ist es wichtig, die Wahrnehmung vom Urteil und den Lösungsvorschlägen zu trennen. Außerdem sollen alle zu Wort kommen und die Möglichkeit haben, ihren Beitrag zu leisten. Daher gibt es die Moderationsschritte *Situationsbeschreibung*, *Klärung*, *Lösungsideen* und *Lösung*. Eine Moderatorin führt durch das Gespräch entlang der Schritte und achtet auf die Zeit.

Situationen & Anliegen

Für eine belastende Situation, in der ich die Kompetenzen meiner Kolleginnen zur Lösung einbeziehen möchte. Beratungsthemen dafür können z. B. Probleme und Schwierigkeiten mit Zu-Begleitenden, mit Lernenden, mit Angehörigen, Verhandlungspartnern oder Vorgesetzten sein.

Das wird dafür gebraucht

Eine Person, die eine Frage oder ein Problem einbringt; drei bis fünf Beraterinnen; eine Moderatorin; ruhiger Raum; Bereitschaft der Beteiligten; Zeit (z. B. in der Dienstbesprechung); gegenseitiges Vertrauen und die grundsätzliche Wertschätzung für die Ratsuchende; Schweigepflicht gegenüber Dritten.

Zeit

Wenn man noch nicht geübt ist, 60 Minuten; mit Übung 30 – 45 Minuten.

Was man dabei einbringen und lernen kann

Beobachten und beschreiben; das eigene Urteil wahrnehmen und zurückhalten; sich einfühlen in die beteiligten Personen; Hypothesen bilden; das eigene Fach- und Erfahrungswissen; das Positive wahrnehmen; Kreativität bei der Lösungsfindung, Lösungen reifen lassen durch unterschiedliche Perspektiven.

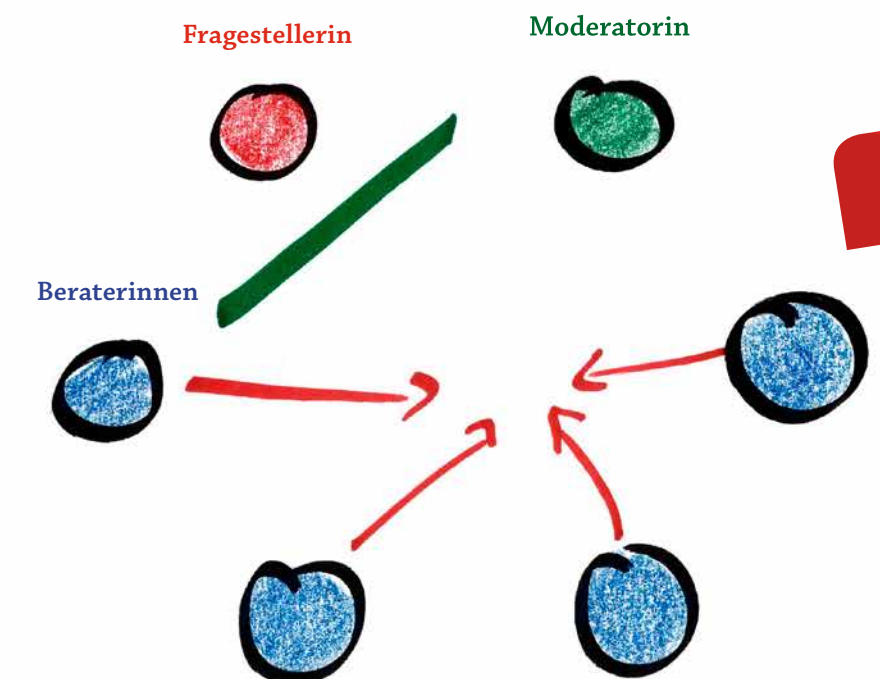
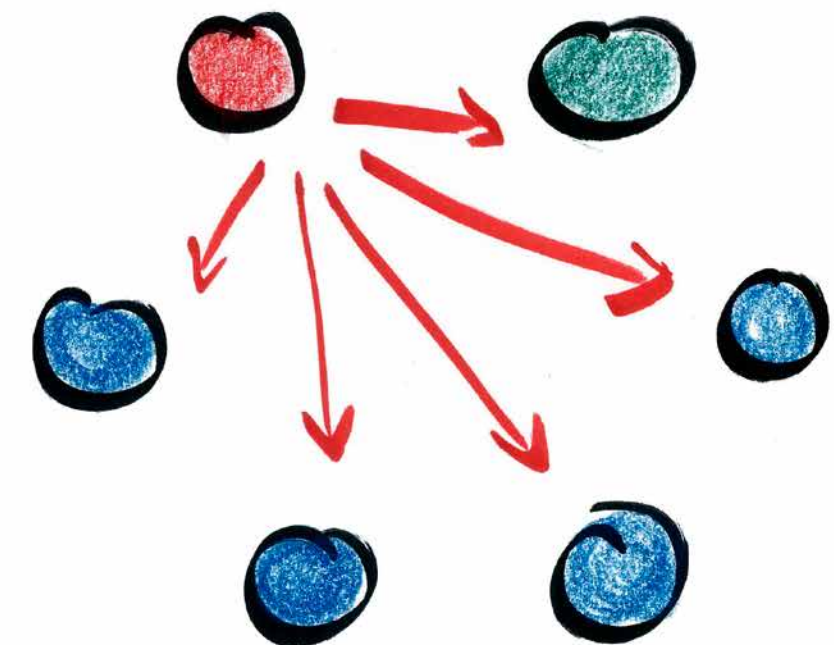
Durchführung⁴

Grundsätzlich gilt, dass die Beraterinnen von sich sprechen. Also nicht: „Du solltest, müsstest ...“, sondern: **„Ich fühlte mich ...“ und „Ich würde ...“**

Bei den Schritten „Klärung“ und „Lösungsideen“ schauen die Beraterinnen nur sich gegenseitig an, nicht jedoch die Fragestellerin, damit sie die Beiträge nicht kommentiert oder sich rechtfertigt, sondern einfach zuhören und sich Notizen machen kann. Es geht darum, Abstand vom Problem zu bekommen. Das geht besser, wenn sich die Fragestellerin darauf konzentriert, was sich von den Beiträgen stimmig anfühlt und beim Problem weiterbringt.

Wichtig ist, dass die Beraterinnen ihre unterschiedlichen Sichtweisen und Vorschläge nebeneinander stehen lassen und nicht diskutieren oder bewerten. Allerdings sind Ergänzungen oder Konkretisierungen erwünscht. Denn dann kann die Fragestellerin selber beurteilen, was sie stimmig oder hilfreich findet. Wie beim Brainstorming gelten alle Ideen, auch verrückte, ohne eigene Schere im Kopf: „Das geht eh nicht“ oder „Ist doch albern ...“.

⁴ Vgl. Hepting, Sigrid/ Karl, Anna (2003).



Teilnehmerstimmen

„Für mich war die Erkenntnis wichtig: Wir haben alle dieses ‚Problem‘ und man ist nicht alleine. Das ist ein tröstliches Gefühl, man trägt es miteinander.“

„Einer äußert ein Problem und dann hat man am Ende echt eine Lösung, eine wirkliche Hilfe!“

Schritt	Fragesteller/in	Moderator/in	Berater/innen
Situationsbeschreibung 15'	• schildert den Sachverhalt • den Kontext und Hintergrundinformationen • beschreibt die Situation • ihre / seine Rolle dabei • das Verhalten der beteiligten Personen • die bisherige Vorgehensweise • Lösungsversuche • beschreibt evtl. auch die beteiligten Gefühle	• unterstützt, indem sie / er offene Fragen stellt, bspw. • zum Sachverhalt (wann, wer, wo, womit, wie oft ...) • zum Hintergrund und Kontext (beteiligte Personen, deren Rolle, Anliegen etc.) • achtet auf die Zeit	• hören empathisch zu, bspw.: • achten auf Gestik und Mimik • versetzen sich in die Rolle der / des Fragesteller / s / in oder der beteiligten Personen • fühlen sich in die Situation ein • machen sich evtl. Notizen
	stellt ihre / seine Frage, das Anliegen	unterstützt bei der Konkretisierung der Frage	richten ihre Beiträge an der Frage / am Anliegen aus
	beantwortet die Verständnisfragen	achtet darauf, dass nur Verständnisfragen gestellt werden	stellen Verständnisfragen
Klärung 10'	hört zu, macht sich evtl. Notizen	• achtet auf die Zeit und auf die Regeln • leitet den nächsten Schritt ein	• unter der Beachtung der Regeln: • würdigen, was alles bisher schon gelungen ist • tragen zusammen, was sie gehört und verstanden haben • bilden Hypothesen zu den Verhaltensweisen der Personen („Als ... fühlte ich mich ...“) • bilden Hypothesen zu den Zusammenhängen oder wiederkehrenden Mustern („Ich glaube, immer wenn ..., dann ...“)
	sagt, welche Beiträge für sie / ihn erhellend, zutreffend, klärend waren (nicht, was nicht zutrifft)	achtet darauf, dass hier nicht diskutiert wird und sich die / der Fragesteller / in an die Regel hält	nehmen zur Kenntnis und richten ihre Beratung danach aus

Schritt	Fragesteller/in	Moderator/in	Berater/innen
Lösungsideen 10'	hört zu und macht sich Notizen	achtet auf die Regeln und auf die Zeit	• sammeln Vorschläge zur Lösung und zum weiteren Vorgehen • Auch „verrückte“ Vorgehensweisen können vorgeschlagen werden. • Regel: Alle Vorschläge bleiben nebeneinander stehen. Auch gleichartige Ideen können geäußert werden. • Die Beiträge werden nicht diskutiert.
Lösung 1'	• Welche Ideen und Vorschläge aus Schritt 3 sprechen mich an? (Nicht: Welche sprechen mich nicht an!) • Was werde ich umsetzen und ausprobieren? • Worüber werde ich nachdenken? • Welchen Termin wähle ich für den Rückblick? Dank an die Moderatorin und die Beraterinnen	achtet auf die Zeit	hören zu

„Auch Unbeteiligte können helfen; das hilft aus dem Tunnelblick raus.“

Teilnehmerstimme

Tipps

Bei den Schritten „Klärung“ und „Lösungsideen“ die Fragestellerin nicht anzuschauen ist gar nicht so einfach! Es hilft, die Stühle etwas enger zu rücken und einen Innenkreis ohne die Fragestellerin zu bilden.

Das Ergebnis der Beratung oder die Inhalte werden nach der Beratung nicht weiter diskutiert.

Mögliche Klippen

Manchmal findet die Ratsuchende eine Lösung, die von keiner aus dem Beraterkreis eingebracht worden war. Das kann zu Verstimmungen führen. Ebenso, wenn der eigene gute Vorschlag nicht berücksichtigt wurde. Wichtig ist, dass die Beteiligten aus der Haltung heraus beraten, die Ratsuchende für ihre Sichtweise und ihre Lösung zu unterstützen.

Variation

Vgl. Variation: Reflecting-Team als Methode der Bewohnerbesprechung.

Literatur

Hepting, Sigrid / Karl, Anna:
Kollegiale Fallberatung (unveröffentli-
ches Manuskript), Germering 2003.

Situationen und Anliegen

Die erste Pflegeplanung nach Einzug
und nach ca. einem Monat Einleben in
der Einrichtung, die Überarbeitung der
Pflegeplanung im regelmäßigen Turnus,
aktuelle Probleme und akute Veränderun-
gen bei einer / einem Zu-Begleitenden, die
Übergabe beim Umzug auf einen anderen
Wohnbereich.

„Ich würde mir wünschen, dass wir häufiger Termine für Fallbe-
sprechungen haben. (...) Weil sich doch manchmal herausstellt,
dass wir vom Pflegepersonal unterschiedliche Sichtweisen
haben, wie dies und das zu machen ist. Da würde ich mir schon
wünschen, dass man die Bewohnergespräche intensiver durch-
führt. Damit wir auch unterschiedliche fachliche Einschätzun-
gen ausdiskutieren und dann alle auf einen Nenner kommen
können.“

Pflegekraft

Durchführung

Hier bringt die Bezugspflegekraft, die
Primary Nurse die Bewohnerbesprechung
ein und schildert die Situation.

Schritt	Primary Nurse oder Bezugspflegekraft	Moderator /in	Kolleg / e /innen
Situationsdarstellung 15'	stellt die / den Zu-Begleitende / n vor: • Biografie • Veränderungen seit Eintritt • körperliche und psychiatrische Diagnose • Medikation und bisherige medizinische Maßnahmen • soziale Kontakte und Sozialleben in der Einrichtung und das Sozialverhalten • Kontakte zu Institutionen / Personen außerhalb der Einrichtung Bisheriges Vorgehen und Erfahrungen im Kontakt mit der / dem Zu-Begleitende / n: • die Herausforderungen • evtl. dabei begleitenden Gefühle	unterstützt, indem sie / er offene Fragen stellt, bspw.: • zum Sachverhalt (wann, wer, wo, womit, wie oft ...) • zum Hintergrund und Kontext (beteiligte Personen, deren Rolle, Anliegen etc.) achtet auf die Zeit	hören empathisch zu, bspw.: • achten auf Gestik und Mimik • versetzen sich in die Rolle der / des Fragesteller / s / in oder der beteiligten Personen • fühlen sich in die Situation ein machen sich evtl. Notizen
	stellt ihre / seine Frage; formuliert ihr / sein Anliegen	unterstützt bei der Konkretisierung der Frage / des Anliegens	richten ihre Beiträge an der Frage / am Anliegen aus
		achtet darauf, dass nur Erfahrungen beschrieben und noch nicht interpretiert, geurteilt wird oder Vorschläge gemacht werden	ergänzen ihre Erfahrungen bezüglich • soziale Kontakte und Sozialleben in der Einrichtung und das Sozialverhalten • Kontakte zu Institutionen / Personen außerhalb der Einrichtung Bisheriges Vorgehen und Erfahrungen im Kontakt mit der Zu-Begleitenden: • die Herausforderungen • evtl. dabei begleitenden Gefühle Regel: Es wird nur beschrieben, nicht geurteilt, und es werden noch keine Vorschläge gemacht.

Instrumente des kollegialen Lernens

Variation: Reflecting-Team als Methode der Bewohnerbesprechung

Schritt	Primary Nurse oder Bezugspflegekraft	Moderator/in	Kolleg/e/innen
Klärung 10'	hört zu, macht sich evtl. Notizen und nennt am Ende ihre/ seine Interpretationen	achtet darauf, dass die Beiträge der Kolleginnen und Kollegen nicht diskutiert werden, sondern nebeneinander stehen bleiben. alle Hypothesen und Interpretationen sind gültig; keine Einigung erforderlich achtet auf die Zeit und leitet den nächsten Schritt ein	interpretieren und bilden Hypothesen aufgrund des bisher Gehörten zur Situation in der Ich-Form: • zu den medizinischen, psychischen, sozialen, körperlichen Beobachtungen und Schilderungen aufgrund des Gehörten (Mir kommt es so vor, als ob ... / ich glaube dass ...) • zu den Verhaltensweisen der beteiligten Personen, z.B. der Angehörigen, Bekannten, anderen Zu-Begleitenden, Kolleginnen (als ... fühlte ich mich ... / als ... käme ich mir vor wie ...) • zu den Zusammenhängen oder wiederkehrenden Mustern (Ich glaube, immer wenn ..., dann ...) • beschreiben das Bild, die Metapher, die bei ihnen auftaucht (... kommt mir vor wie ...); das kann ein Bild, z. B. von einem Baum, eine Märchenfigur sein, ein Tier, das etwas Bestimmtes tut, der berühmte Löwe im Käfig oder der König im Exil Regel: Alle Beiträge bleiben nebeneinander stehen und werden nicht diskutiert oder beurteilt.
Lösungsidee 10'	beteiligt sich an der Sammlung	achtet auf die Regeln und auf die Zeit	sammeln Vorschläge zur Lösung und zum weiteren Vorgehen auch „verrückte“ Vorgehensweisen können vorgeschlagen werden • wie könnte es weitergehen? • was könnten wir tun? • was könnte ich beitragen? Regel: Alle Vorschläge bleiben nebeneinander stehen. Auch gleichartige Ideen können geäußert werden.

„Es verbindet, sich in den anderen hineinzusetzen. Die Bewohnerbesprechung hat mich tief beeindruckt! Sie war kurz, knackig und effektiv, ohne Umwege!“

Teilnehmerstimme



Tipp

- Einige Zeit vorher die Zu-Begleitenden, die besprochen werden sollen, bekannt geben, damit die Kolleginnen und Kollegen sich vorbereiten können, indem sie z. B. genau beobachten. Die Erkenntnisse gehen in die Pflegeplanung ein.

Schritt	Primary Nurse oder Bezugspflegekraft	Moderator/in	Kolleg/e/innen
Absprache 5'	Formuliert: • Was werde ich tun, ausprobieren, umsetzen? • Welche Maßnahmen leite ich ein? • Was ist der nächste Schritt? • Welche Absprachen muss ich treffen? • Welche Beiträge der Kolleginnen und Kollegen sollen umgesetzt werden? Termin für den Rückblick festlegen	achtet auf die Zeit erfragt den Termin für die Überprüfung	die Kolleginnen und Kollegen überlegen, bevor die PN das weitere Vorgehen festlegt: • Was könnte mein Beitrag sein? • Was könnte ich umsetzen und ausprobieren?

Instrumente der Beziehungsqualität

Instrumente zum Vereinbaren und Überprüfen

Sich im Team vereinbaren und auf die Arbeit zurückblicken

Wonach richten wir unsere Arbeit als Team eigentlich aus? Und wie verständigen wir uns darüber? Wie ist es möglich, als Team zusammenzuarbeiten und eine gemeinsame Richtung zu verfolgen und gleichzeitig situativ, aus der konkreten Situation heraus zu handeln? Wollen wir als Team das Gleiche, auch wenn wir manchmal unterschiedlich vorgehen?

Jeder Tag ist anders und – es kommt oft anders, als man denkt. Das heißt, wir können unser Handeln nur bedingt planen bzw. geht unser Plan nicht immer in unserem Handeln auf, lässt sich nicht eins zu eins umsetzen, da die Situation gerade jetzt es anders erfordert. Gleichwohl stellt sich die Frage: Wie kann sich ein Team über die Arbeit verständigen und über diese reflektieren, um einen gemeinsamen Kurs einzuschlagen bzw. zu halten?

Die im Folgenden vorgestellten Instrumente sind eine Unterstützung dazu:

- **Die Visionsarbeit**, um herauszufinden, was eigentlich der „Leitstern“ der gemeinsamen Arbeit ist, wo wir gemeinsam hinwollen (und vielleicht stellen wir fest, dass wir auf dem Weg sind). Es geht hier um eine geteilte Vision und gemeinsame Werte, aus denen heraus Leitsätze oder auch ein Leitbild entstehen.
- **Die Handlungsleitlinie**, um uns über unser ganz alltägliches und konkretes Arbeitshandeln zu vereinbaren. Sie ist geeignet für Situationen, in denen wir

eine gemeinsame Orientierung, aber auch situative Handlungsspielräume brauchen.

- **Die Praxisüberprüfung**, um aus unterschiedlichen Perspektiven auf die Arbeit zurückzuschauen und bisheriges Handeln für die Zukunft beizubehalten oder neu auszurichten.

Zentral für alle drei Instrumente ist:

- Es braucht das Einverständnis der Leitung.
- Es wird Zeit für diese Arbeit zur Verfügung gestellt.
- Es werden die Perspektiven derjenigen einbezogen, die betroffen sind.
- Alle Perspektiven sind wichtig, da erst so ein vollständiges Bild entsteht.
- Eine Moderatorin begleitet den Prozess.⁵

Die Instrumente wirken unmittelbar auf die Beziehungsqualität im Team und mittelbar auf die Beziehungsqualität und die Arbeit mit den Zu-Begleitenden.

Hinweis: Wenn Sie am Anfang etwas länger brauchen, lassen Sie sich nicht entmutigen. Übung macht den Meister und auch die Meisterin. Die Erfahrung zeigt zudem, dass letztlich Zeit gespart wird, wenn alle Mitarbeitenden orientiert sind und hinter dem gemeinsam erarbeiteten Vorgehen stehen.

⁵ Während die Visionsarbeit im Idealfall von externen Moderatorinnen begleitet wird, können Sie die Handlungsleitlinie und die Praxisüberprüfung mithilfe der folgenden Anleitung selbst moderieren. Die Moderatorin ist dabei möglichst nicht unmittelbar selbst betroffen und „hält sich raus“, bezogen auf die inhaltlich-thematische Auseinandersetzung.

Instrumente zum Vereinbaren und Überprüfen

Die Visionsarbeit

In einem angeleiteten Prozess werden eine gemeinsame Vision und daraus ein Leitbild erarbeitet. Der Zugang erfolgt v. a. intuitiv.

Hintergrund ist die Frage: „Was macht unsere Arbeit für uns aus und wie sieht sie in 5 Jahren aus? Der Blick in die Zukunft wirkt wie ein Magnet, der uns ausrichtet und unser gemeinsames Anliegen sichtbar macht. Es kann deutlich werden, was die eigene und geteilte ethische Ausrichtung, die eigenen und geteilten Beweggründe, Werte und Ziele sind. Das Ergebnis – das Leitbild oder auch Leitsätze – sind ein Kondensat dessen, was uns zusammenhält und in der Arbeit leitet.

Situationen und Anliegen

Als Team innehalten und sich grundsätzlich über die Arbeit verständigen.

Dass die Leitbildarbeit hilfreich sein könnte, erkennen Sie beispielsweise daran: Es wird viel darüber diskutiert, wie man bestimmte Dinge machen sollte, weil die Orientierung fehlt.

Manchmal „wissen“ das auch einige und versuchen die Kolleginnen anzuweisen. Es kann auch vorkommen, dass Diskussionen mit der abschließenden Bemerkung / dem Hinweis „Wir wollen doch eigentlich alle das Gleiche!“ beendet werden. Dann kann man sich mit der Visionsarbeit die Frage stellen: Was heißt denn „eigentlich“, und vor allem: was ist das denn, „das Gleiche“?

Auch wenn man sich grundsätzlich neu und gemeinsam orientieren will, weil die Arbeit anspruchsvoller geworden ist und sich z. B. Zu-Begleitende verändert haben oder neue Herangehensweisen eingeführt werden sollen (Change-Prozesse), kann mit der Leitbildarbeit begonnen werden.

Das wird dafür gebraucht

Material: unterschiedliche Zeitschriften, Scheren, Klebestifte und DIN-A2-Papier oder halbierte Flipchart-Bögen (je Teilnehmende einen), Wachsmalkreiden und -blöcke, Moderationskarten, Moderationsstifte, Pinnadeln, zwei Moderationswände, ein Flipchart.



Wir wollen doch
eigentlich
alle das Gleiche

Teilnehmerstimmen zum Thema Leitbildarbeit

„Ich freu mich total über das Leitbild. Ich möchte, dass alle, auch die, die nicht dabei waren, das mitbekommen und den Konsens finden. Es wirkt verbindend.“

„Das machen wir ja eigentlich schon, aber im Strudel des Alltags hilft es, wieder die Richtung zu finden – das ist das Eigentliche.“

„Mir ist bewusst geworden, wie unsicher ich am Anfang war, als ich hier angefangen habe, und dass es für Neue hilfreich ist, so eine Orientierung zu haben.“

Personenkreis: die Kolleginnen und Kollegen aus einem Bereich, alle Hierarchieebenen; evtl. Vertreterinnen; bis zu 20 Teilnehmende, zwei Moderatorinnen.

Zeit: ca. 4–5 Stunden (kann in zwei Etappen bearbeitet werden, z. B. nach Schritt 2, 3 oder 4 unterbrechen und an einem anderen Termin weiterarbeiten)

Was man dabei einbringen und lernen kann

Kreativität und Phantasie, intuitives Vorgehen, Haltungen, Gefühle und Werte formulieren, das Wesentliche herausarbeiten, sich mit anderen einigen und zu einer gemeinsamen Aussage kommen.

Durchführung⁶

Einführung – Was ist eine Vision / ein Leitbild?

Dauer und Sozialform

5 Minuten im Plenum.

Eine Vision ist unkonkreter und weniger pragmatisch, als es Ziele sind. Sie ähnelt einer Utopie, nach der wir streben wollen.

Das Wort Vision kommt von dem lateinischen „videre“ und meint hier nicht das konkrete Sehen, sondern etwas vor Augen haben, zu dem ich hinwill, da es mich anzieht und leitet. Das Handeln eines Teams und seiner Mitglieder richtet sich danach aus.

Im Leitbild wird diese gemeinsame Vision formuliert.

So wie die Seefahrer ihren Weg übers Meer nach dem Polarstern ausrichteten, gibt das Leitbild Orientierung für die unterschiedlichen Handlungssituationen im Alltag, für Maßnahmen, die geplant werden, und Vorhaben, die umgesetzt werden sollen. Im Leitbild drücken sich die Werte, Gefühle, Gedanken und Wünsche aus, von denen sich ein Team oder eine Abteilung leiten lässt.

„Das war so ein toller Prozess, daran teilhaben zu können und mitzuwirken, und ganz wichtige Werte, die uns ausmachen, hier zu verschriftlichen. Das fand ich total klasse, den Prozess mitzuerleben.“

Teilnehmerstimme



⁶ Vgl. Schulze, Henning (2015), S. 207–212.

Schritt 1 Kreative Annäherung durch eine Collage

Dauer und Sozialform

40 Minuten in Einzelarbeit.

Material

- unterschiedliche Zeitschriften, Scheren, Klebestifte und DIN-A2-Papier oder halbierte Flipchart-Bögen (je Teilnehmende einen), Wachsmalkreiden / -Blöckchen.

Arbeitsauftrag

Suche dir einen ruhigen Platz und gestalte eine Collage zum Thema: „Was macht deine Arbeit mit den Zu-Begleitenden für dich aus? Was ist dir dabei besonders wichtig? Und wie sieht diese idealerweise in 5 Jahren aus?“ Du kannst kurz die Augen schließen und der Frage nachgehen, bevor du beginnst.

Schritt 2 Wahrnehmen der unterschiedlichen Bilder / Galerie der Collagen

Dauer und Sozialform

15 Minuten im Plenumsraum mit allen Beteiligten, Einzelarbeit.

Material

- die ausgehängten fertigen Collagen.

Arbeitsauftrag

Bei diesem Schritt ist es wichtig zu schweigen und euch ganz auf die Bilder zu konzentrieren. Geht umher und schaut euch die aufgehängten Bilder an. Bitte gebt noch keine Statements ab, sondern lasst die Bilder auf euch wirken. Beobachtet und nehmt wahr: Wie schaut das Bild aus? Wie ist die Farbigkeit? Was kommt vor allem vor, z. B. Menschen, Natur ...

Gibt es ein Zentrum im Bild? Bezüge der Ausschnitte? Richtungen und Dynamiken? Wirkt das Bild auf mich? Was spricht sich darin aus? Was spricht mich an?

Schritt 3 Beschreibung und Interpretation

Dauer und Sozialform

20 Minuten in Einzelarbeit.

Material

- pro Person jeweils 1 Bild und 10 – 15 Moderationskarten.

Arbeitsauftrag

Jeder sucht sich intuitiv ein Bild aus (nicht das eigene!). Bitte schreibe auf die Moderationskarten (je Begriff eine Karte): Was spricht sich in dem Bild aus? Welchen Inhalt hat das Bild für dich? Wie wirkt das Bild auf dich?

Schritt 4 Auswertung

Dauer und Sozialform

30 Minuten in Kleingruppen von max. 4 Personen.

Material

- die Karten aus der vorherigen Phase, gemischt; jede Kleingruppe bekommt die gleiche Anzahl an gemischten Karten; je Arbeitsgruppe fünf Streifen von Flipchart-Bögen, Moderationsstifte.

Arbeitsauftrag

Schaut euch die Karten an, diskutiert die Inhalte und sortiert diejenigen zu Clustern (d. h. Untergruppen bilden), die für euch zusammengehören. Findet dann zu den Clustern Überschriften / Oberbegriffe. Schreibt nun maximal fünf Sätze, ausgehend von diesen Clustern / Oberbegriffen, auf die Papierstreifen.

Schritt 5 Zusammenfassen zu Leitsätzen

Dauer und Sozialform

Ca. 60 – 90 Minuten im Plenum

Material

- die von den Kleingruppen erarbeiteten Sätze auf Flipchart-Streifen, zwei Metaplanwände, ein Flipchart, Pinnadeln, Moderationsstifte.

Arbeitsauftrag

Nun geht es darum, „das, was eigentlich alle wollen“, zusammenzuführen. Die Moderatorin bittet die Teilnehmer, mit einem Satz zu beginnen, und hängt diesen an die Metaplanwand. Diejenigen, die einen gleichen / ähnlichen Satz formuliert haben, stellen ihren Satz vor und hängen diesen dazu. Die Moderatorin fasst nun mit den Teilnehmerinnen diese Sätze zu einem bis zwei Sätzen zusammen und notiert diesen auf dem Flipchart. Diese Arbeit wird weitergeführt, bis alle Papierstreifen bzw. Aussagen aus der Kleingruppenarbeit zu Sätzen zusammengefasst wurden.

Im Laufe der Zusammenfassung ergeben sich meistens noch mal Oberbegriffe bzw. Rubriken, wie z. B.: Aussagen zu Bewohnerinnen und Bewohnern, zur Zusammenarbeit im Team, zum Menschenbild, zur Aufgabe ...

Schritt 6 Ergebnissicherung

Dauer und Sozialform

5 Minuten im Plenum.

Arbeitsauftrag

Klären, wer dokumentiert? Für wen gilt das Leitbild? Wie werden diejenigen ins Boot geholt, die bei der Erarbeitung nicht dabei waren? Wie wird das Leitbild in Kraft gesetzt? Wie wird es veröffentlicht? Wie gehen wir mit dem Leitbild um (z. B. für die Einarbeitung oder zur Info für neue Klienten)? Wann schauen wir wieder auf das Leitbild und wie wollen wir das gestalten?

Tipp

Ermutigen Sie die Teilnehmenden dazu, intuitiv vorzugehen, statt die Bilder und Assoziationen zu „zerdenken“.

Überlegen Sie am Ende des Prozesses mit den Beteiligten, wie die, die nicht dabei waren, ins Boot geholt werden und wie das Leitbild lebendig gehalten werden kann. Sie können dazu ein Brainstorming durchführen mit den Fragen:

- „Wie erfahren die Kolleginnen, die nicht dabei waren, von den Leitsätzen?“
- „Wie hätte ich gerne davon erfahren, wenn ich nicht dabei gewesen wäre?“
- „Wer soll alles über die Leitsätze erfahren? Und wie?“
- „Wie können wir die Leitsätze lebendig halten?“

Literatur

Schulze, Henning: Visionsarbeit.
In: Rohm, Armin (Hrsg.): Change-Tools. Erfahrene Prozessberater präsentieren wirksame Workshop-Interventionen. 6. Aufl. Praxishandbuch Beratung. Bonn 2015, S. 207–212

Instrumente zum Vereinbaren und Überprüfen

Die Handlungsleitlinie

„Es kommt nicht darauf an, wo wir stehen.
Wichtig ist die Richtung, in die wir gehen.“

Beispiel

„Wir wollen doch eigentlich alle das Gleiche!“ – „Was ist es, was wir wollen?“

Hausgemeinschaft

- > In unserer Hausgemeinschaft finden wir immer wieder unsere innere Ruhe im Einklang mit uns und mit der Natur.
- > Energiegeladen, neugierig bewegen wir uns selbstbestimmt zuversichtlich auf dem Weg in das Ungewisse.
- > Wir schätzen die Vielfalt und nehmen die Spannungsfelder, die daraus entstehen, als Herausforderung an.
- > Uns ist wichtig, dass wir individuell und in Gemeinschaft ein positives Lebensgefühl haben und in freudiger Atmosphäre leben und arbeiten.
- > Wir ermöglichen unseren Bewohner / n / innen Glücksmomente.

Bewohner

- > Unsere Bewohner fühlen sich bei uns wohl und geborgen – wir haben und geben Zeit.
- > Wir sehen unsere Bewohner als Schätze mit ihren Sorgen und Wünschen.
- > Wir respektieren jeden in seiner Individualität und Vielfalt.
- > Wir lieben es, die farbigen, reifen Früchte des Lebens mit den Zu-Begleitenden zu pflücken.
- > Bei uns kann jede / r Zu-Begleitende würdevoll sterben.
- > Wir spenden Trost und begleiten sie / ihn hoffnungsvoll auf ihrem / seinem Weg.

Team

- > Wir arbeiten im Hier und Jetzt.
- > Wir nehmen uns Zeit, um uns gegenseitig zu stärken.
- > In unserer Arbeit ist uns wichtig, gemeinsam, fürsorglich zu begleiten und für einander da zu sein, uns Zeit zu nehmen, Wärme und Nähe gemeinsam zu erleben.
- > Unser Wohlergehen zeichnet sich dadurch aus, durch einen gemeinsamen Weg in die Zukunft zu gehen.
- > Wir übernehmen Verantwortung für Veränderungen, die im Alltag mit einem Neubeginn einhergehen.
- > Wir haben klare und verlässliche Strukturen und arbeiten kompetent. Wir Mitarbeiter ziehen alle an einem Strang und bemühen uns um Gelassenheit und Ausgeglichenheit.
- > Wir nehmen die Arbeit mehrschichtig wahr, versuchen Kopflastigkeit zu vermeiden, um kritisch und kreativ Freiräume zu nutzen.

Will man zu gemeinsamen Vereinbarungen darüber kommen, wie man eine bestimmte Aufgabe handhaben oder einen bestimmten Ablauf gestalten möchte, so bietet es sich an, eine Handlungsleitlinie zu entwickeln. In einer Handlungsleitlinie werden die besonderen Qualitätsmerkmale zusammengetragen, die bei der Durchführung einer bestimmten Tätigkeit berücksichtigt werden sollen. Wichtig ist, dass bei der gemeinsamen Entwicklung einer Handlungsleitlinie ein Vereinbarungsprozess im Team / Kollegium stattfindet. Dieser ist mindestens genauso wichtig wie das Ergebnis, das in Form eines Dokuments festgehalten wird.

Situationen und Anliegen

Gemeinsame Orientierung in Arbeitssituationen; einen gemeinsamen Weg für eine bestimmte Arbeitssituation festlegen, um eine als schwierig beurteilte Arbeitssituation gemeinsam zu ändern; zur Einarbeitung neuer Mitarbeiter.

Das wird dafür gebraucht

Material

- Moderationsstifte, Flipchart-Bögen, ein Flipchart zum Visualisieren.

Personenkreis

Mitarbeiterinnen (max. zwölf), die Erfahrung mit dem Thema haben und kompetent sind; Qualitätsbeauftragter; eine Moderatorin bzw. eine Kollegin, die sich bereit erklärt, die Moderation zu übernehmen.

Zeit

1 – 3 Stunden, je nach Thema und Übung.

Was man dabei einbringen und lernen kann

Sich mit dem Sinn der eigenen Arbeitshandlung verbinden und im Team gemeinsam ausrichten; Fach-, Methoden-, Sozial und Personalkompetenz; den eigenen Erfahrungsschatz, Vorschläge annehmen können, Vorstellungsvermögen.

Durchführung⁷

Bevor mit der Arbeit an der Handlungsleitlinie begonnen werden kann, ist es wichtig, sich das Thema klarzumachen, um das es gehen soll. Dabei entscheidet man sich für einen ganz konkreten Prozess, eine konkrete Situation oder Handlung, wie etwa „Ordnung halten im Wohnzimmer“ oder „Kurzkontakte gestalten“.

Im ersten Schritt wird zunächst der allgemeine **Sinn** formuliert, den die Handlung haben soll, das, was wir eigentlich in dieser Situation erreichen wollen, und um was es uns dabei eigentlich geht.

Daraus ergeben sich die **Werte** und **Prinzipien**, auf deren Einhaltung es uns bei der Ausführung ankommt. Werte könnten bspw. sein: „Respekt vor den Gewohnheiten der Zu-Begleitenden“, „auf gleicher Augenhöhe“, Prinzipien sind z. B. „Regelmäßigkeit“, „alle beteiligen sich“ oder auch gesetzliche Grundlagen für die Situation.

⁷ Brater, Michael / Maurus, Anna (2007), Kapitel 6.



Teilnehmerstimmen

- „Die Arbeitsgruppe, die hat das schon ganz gut jetzt verinnerlicht, wie so eine Handlungsleitlinie aufgebaut ist.“
- „Nachdem wir die erste Handlungsleitlinie erstellt hatten, fiel uns die zweite schon viel leichter.“
- „Wenn ein gewisser Grad von Selbstermächtigung oder Befähigung, diese Prozesse eben weiterzuentwickeln, gewonnen ist, dann ist ja auch schon ein guter Schritt getan. Dann kann die Entwicklung eben auf vielen Füßen weitergehen.“
- „Sich gemeinsam in eine Richtung bewegen, das tut gut.“

Erst im Anschluss daran werden Hinweise, Beispiele, Empfehlungen und Anregungen für die **Durchführung** gegeben. Diese können unterschiedlich konkret festgelegt werden: als Anregungen oder als verbindliche Ablaufschritte, die auch rechtliche oder medizinische Aspekte berücksichtigen. Für manche Themen ist es sinnvoll, diesem Punkt sehr viel Aufmerksamkeit zu widmen und genau zu regeln, was gemacht und beachtet werden soll. Bei anderen Themen ist es hilfreich, genügend Handlungsspielraum zu lassen.

In ihrem letzten Teil enthält jede Handlungsleitlinie **Prüffragen**, anhand derer sich feststellen lässt, inwieweit die Qualitätsziele für die einzelne Handlung in der Praxis erreicht werden. Die Fragen dazu können sich auf das angestrebte Ergebnis und auf die Durchführung beziehen.

Gliederung einer Handlungsleitlinie

1. Name der Handlung / der Maßnahme

Wie heißt das Thema ganz konkret?

2. Sinn der Handlung

Warum und wozu machen wir das eigentlich? Was möchten wir erreichen? Warum lassen wir es nicht einfach weg?

3. Grundsätze und Prinzipien

Welche Grundsätze (Werte, Prinzipien) sind uns wichtig, wenn wir den Sinn der Handlung erreichen wollen?

4. Durchführungshinweise

Wie können wir den Sinn und die Qualitätsgrundsätze in unserem praktischen Handeln tatsächlich einlösen? Welche verbindlichen Vereinbarungen und Regelungen wollen wir dazu treffen? Welche Anregungen, Empfehlungen geben wir?

5. Evaluations- und Rückblickfragen

Woran können wir ablesen / wahrnehmen, ob wir das erreichen, was wir erreichen wollen? Die Fragen dazu können sich auf das angestrebte Ergebnis und auf die Durchführung beziehen.

6. Dokumentationshinweise

Was muss zu diesem Thema regelmäßig dokumentiert und wo soll das dokumentiert werden?

7. Schlussbestimmungen

Verabschiedet von:
In Kraft ab:
Gültig bis:
Gültig für:
Revision:
(Freigegeben am ___ von ___)

Tipps

Eine Handlungsleitlinie sollte in vereinbarten Abständen überprüft werden.

Es lässt sich auch mit dem Qualitätszirkel / der Praxisüberprüfung zurückblicken, ob wir im Sinne der Handlungsleitlinie arbeiten. Daraus können sich auch Modifikationen oder gar die Aufhebung der Handlungsleitlinie ergeben.

Mögliche Klippen

Das Thema ist zu abstrakt und zu groß.

Es wird schon bei dem Punkt Sinn nach Durchführungshinweisen gesucht.

Literatur

Brater, Michael / Maurus, Anna:
Das GAB-Verfahren Zur Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung – Leitfaden. München 2007.

Beispiel

Entwurf: Handlungsleitlinie Erinnerungsarbeit (leicht gekürzte Fassung)

Ambulanter Dienst

Sinn

- > Positive Erinnerungen ermöglichen das Anknüpfen an „gute, alte Zeiten“ und können dadurch den aktuellen Gemütszustand der Zu-Begleitenden verbessern.
- > Positive Erinnerungen können eine Kraftquelle darstellen, um aktuelle Herausforderungen leichter zu bewältigen.
- > Indem positive Erlebnisse mit in die „Lebensbilanz“ einfließen, fällt es einigen Zu-Begleitenden leichter, die jetzige Situation anzunehmen.
- > Positive Erinnerungen und das Reden darüber können eine besondere Beziehung zwischen Begleitendem und Zu-Begleitendem entstehen lassen.
- > Positive Erlebnisse wirken als „Medizin“, um das Erleben der individuellen Situation zu verbessern.

Grundsätze

- > Wir möchten unsere Zu-Begleitenden unterstützen und befähigen, ihre aktuelle Situation zu verbessern, und arbeiten dabei mit positiven Erinnerungen.
- > Wir gestalten die Erinnerungsarbeit mit unseren Zu-Begleitenden durch Nachfragen und Zuhören.
- > Wir zeigen Interesse an den Erzählungen und Lebenserfahrungen der Zu-Begleitenden.
- > Wir erkennen ihre Fähigkeiten und Ressourcen.
- > Wir respektieren, wenn Zu-Begleitende nicht von früher erzählen möchten.
- > Wir sind uns bewusst: Unsere positive Einstellung und Stimmung als Begleitende hat Einfluss auf das Wohlbefinden der Zu-Begleitenden.

Durchführungshinweise

Anknüpfungspunkte für Erinnerungen finden und Erinnerungen lebendig halten

- > Zuhören und Details erfragen, evtl. nachfragen, mit eigenen Worten wiederholen / zusammenfassen.
- > Von eigenen Erfahrungen erzählen, dann die Zu-Begleitenden erzählen lassen.
- > Anonym von Erfahrungen anderer Menschen in der gleichen Situation / Generation erzählen und so die Erinnerung anregen, damit ein Gespräch beginnen kann.

- > Auch während der Pflege oder der Hausarbeit das Gespräch weiterführen.
- > Bei neuen Patienten erfragen: Herkunft, Hobbys, Vorlieben, Abneigungen ...
- > Biografisches nachfragen und erzählen lassen (Wo kommen Sie her? Haben Sie Kinder? ...).
- > Schlagworte aufgreifen und als gemeinsames Schlüsselwort hin zu einer positiven Erinnerung benutzen, z. B. Spitznamen.
- > Fotos und Andenken in der Wohnung wahrnehmen und nachfragen.
- > Die Sinne einbeziehen: z. B. Düfte oder Pflegeprodukte von damals (Nivea, 4711) benutzen.
- > Jahreszeiten oder religiöse Feste einbeziehen: z. B. Plätzchen zu Weihnachten, Ostereier zu Ostern.

Ressourcen aktivieren und wachhalten: Die Zu-Begleitenden als „Expert/en/innen“ ansprechen

- > Interesse an den Erfahrungen zeigen: „Erzählen Sie mir von früher, ich weiß da so wenig drüber.“
- > Tipps von Zu-Begleitenden einholen, z. B. Backrezepte, Gartenarbeit ...
- > Wertschätzung für die Fähigkeiten und das Geleistete ausdrücken: „Wie Sie das geschafft haben! Ich weiß nicht, ob ich das so hinbekommen hätte.“

Verhalten der Begleitenden in herausfordernden oder belastenden Lebenssituationen

- > Auf schlechte Tage eingehen: ausreden lassen, zuhören, zur Kenntnis nehmen, ernst nehmen: „Da hatten Sie es heute aber schwer.“
- > Ressourcen wecken: „Wie haben Sie das denn trotzdem geschafft?“, „Toll, dass Sie trotzdem so gut zurecht sind.“, „Was hält Sie denn trotz (der Einsamkeit ...) aufrecht?“, „Wie meistern Sie das alles?“
- > Immer auch wahrnehmen: Will der / die Zu-Begleitende erzählen? Wenn nicht, auch dieses respektieren.

Übergänge zum Gehen gestalten

- > Worte / Sätze als Abschied vom Heute mit Bezug zum Morgen benutzen: „Ich komme morgen wieder. Jetzt muss ich gehen. Können Sie sich vorstellen, mir das morgen weiterzuerzählen?“

- > „Wenn das heute so gut geklappt hat, dann bestimmt auch morgen.“
- > „Jetzt haben Sie mich neugierig gemacht! Erzählen Sie mir dann morgen weiter über das Foto?“
- > Kleine „Aufträge“ geben: „Schreiben Sie mir das Rezept auf?“, „Gucken Sie doch mal, ob Sie davon noch ein Foto finden.“

Zusammenarbeit im Team

- > Informationen im Team weitergeben / erfragen, um anknüpfen zu können.
- > Für Alltagsbegleiterinnen: Fotoalbum erstellen mit Zu-Begleitenden; hilft auch den Pflegekräften und neuen Mitarbeitern.
- > Das Vertrauensverhältnis wahren zwischen Begleitenden und Zu-Begleitenden: Was wurde mir im Vertrauen erzählt? Was ist für das ganze Team bestimmt?

Prüffragen

- > Werden Anknüpfungspunkte für Erinnerungen gefunden und lebendig gehalten?
- > Hört der Begleitende zu und erfragt Details?
- > Lässt der Begleitende den Zu-Begleitenden erzählen?
- > Führt er auch während der Pflege oder Hausarbeit das Gespräch weiter?
- > Findet der Begleitende Hinweise, mit denen die Erinnerungen wachgehalten werden können, z. B. sind Hobbys, Interessen, Vorlieben, Abneigungen, ist evtl. der Lebenslauf oder Teile daraus bekannt?
- > Kann der Begleitende Schlagworte als „Schlüsselworte“ hin zu einer positiven Erinnerung aufgreifen (z. B. Spitznamen)?
- > Werden in der Wohnung des Zu-Begleitenden alte Bilder, Fotos, Heimatbücher etc. gefunden und für die Erinnerungsarbeit genutzt?
- > Werden Sinne, Jahreszeiten, religiöse Feste oder ähnliche kulturelle Anlässe genutzt?
- > Werden Ressourcen aktiviert und wachgehalten, indem der Zu-Begleitende als „Experte“ angesprochen wird?
- > Wird vom Begleitenden Interesse an den Erfahrungen gezeigt, durch Erzählen lassen, Tipps einholen, Wertschätzung ausdrücken?

- > Wird mit herausfordernden oder belastenden Lebenssituationen entsprechend umgegangen?
- > Nimmt der Begleitende wahr, ob der Zu-Begleitende überhaupt erzählen möchte?
- > Kann der Begleitende eine herausfordernde Situation mit Erinnerungsarbeit positiv verändern (... dass Sie das trotz allem geschafft haben)?
- > Werden Übergänge zum Gehen fließend gestaltet?
- > Werden Worte / Sätze als Abschied vom Heute mit Bezug zum Morgen genutzt?
- > Arbeitet das Team zusammen?
- > Werden Informationen zur Erinnerungsarbeit für alle Mitarbeiter zugänglich gemacht (z. B. Fotoalbum, Biografie-Bogen)?
- > Werden vertrauliche Informationen auch wirklich vertraulich behandelt?

Dokumentationshinweise

- Mit geltende Unterlagen (Biografie-Bogen, Assessment-Bogen etc.).
- Checkliste für die Doku-Überprüfung.

Schlussbestimmungen

Erstellt von:

Freigegeben am:

Unterschrift:

Überprüft am:

Jährliche Überprüfungstermine:

Handlungsleitlinie Blitzlicht (leicht gekürzte Fassung)

Stationäre Altenhilfe

Unter Blitzlicht verstehen wir eine spontane Zusammenkunft von Menschen aus dem Josef-Haus aus aktuellem Anlass, um eine Lösung zu finden.

Sinn des Blitzlichts: Wozu machen wir überhaupt ein Blitzlicht?

- > Blitzlichter führen wir durch zum Wohl der Zu-Begleitenden. Im Blitzlicht werden aktuelle und nicht aufschiebbare Lebenssituationen und Befindlichkeiten aufgegriffen. Dabei wird um eine Lösung gerungen, in der Fachlichkeit und Beziehung in Übereinstimmung bzw. Einklang zu bringen sind.
- > Blitzlichter schöpfen aus der Kompetenz und Fachlichkeit aller Beteiligten.
- > Blitzlichter dienen dazu, aus dem Erkennen von kopflosem Handeln – sowohl von eigenem als auch von anderem – zu einem lösungsorientierten Handeln für solche Situationen zu führen.
- > Blitzlichter sollen „schwer oder schwierig“ erscheinende Situationen „leichter“ werden lassen.

Grundsätze für das Blitzlicht: Worauf kommt es uns beim Blitzlicht an?

- > Jeder Begleitende kann spontan ein Blitzlicht veranlassen oder einfordern. Blitzlichter finden vor allem statt, um sinnvolle Lösungen zu entwickeln, zu denen die Einzelne spontan nicht in der Lage ist.
- > Es können auch gelungene Situationen mitgeteilt werden, die aus dem „Zauber der Begegnung“ entstehen und dem Arbeitsklima dienen.
- > Alle Perspektiven im Blitzlicht werden gleichwertig angehört.
- > Wir streben Lösungen an, die mit der authentischen inneren Haltung jeder Begleitenden übereinstimmen.
- > Bei den entstehenden Ideen und Lösungen achten wir auf die größtmögliche Aktivierung der Zu-Begleitenden.
- > Die Erkenntnisse aus dem Blitzlicht sollen ermutigen, es auszuprobieren.
- > Nach Möglichkeit sind jeweils die Menschen mit einzubeziehen, die sich aus der Fragestellung oder dem Anlass für das Blitzlicht ergeben.
- > Dokumentiert wird beim Blitzlicht nur, was alle Begleitenden betrifft, und Erkenntnisse, die handlungsleitend sind.

Durchführungshinweise

Anlass zu einem Blitzlicht können verschiedene Situationen sein:

- > Es ist notwendig, Informationen über Veränderungen des Gesundheitszustandes von Zu-Begleitenden mitzuteilen.
- > Es tauchen Besonderheiten im Lebensumfeld auf.
- > Es haben Arztvisite oder Therapeutengespräche stattgefunden, über deren Inhalt berichtet werden muss.
- > Blitzlichter ergeben sich spontan vor der Übergabe.

Blitzlichter können je nach Anlass mit verschiedenen Teilnehmenden durchgeführt werden:

- > fachliche Blitzlichter mit kompetenten Begleitenden aus allen Professionen.
- > Blitzlichter mit examinierten Pflegekräften.
- > Zugehörigen / Angehörigen, Ehrenamtlichen usw.

Prüffragen: Woran erkennen wir, ob uns Blitzlichter gelingen?

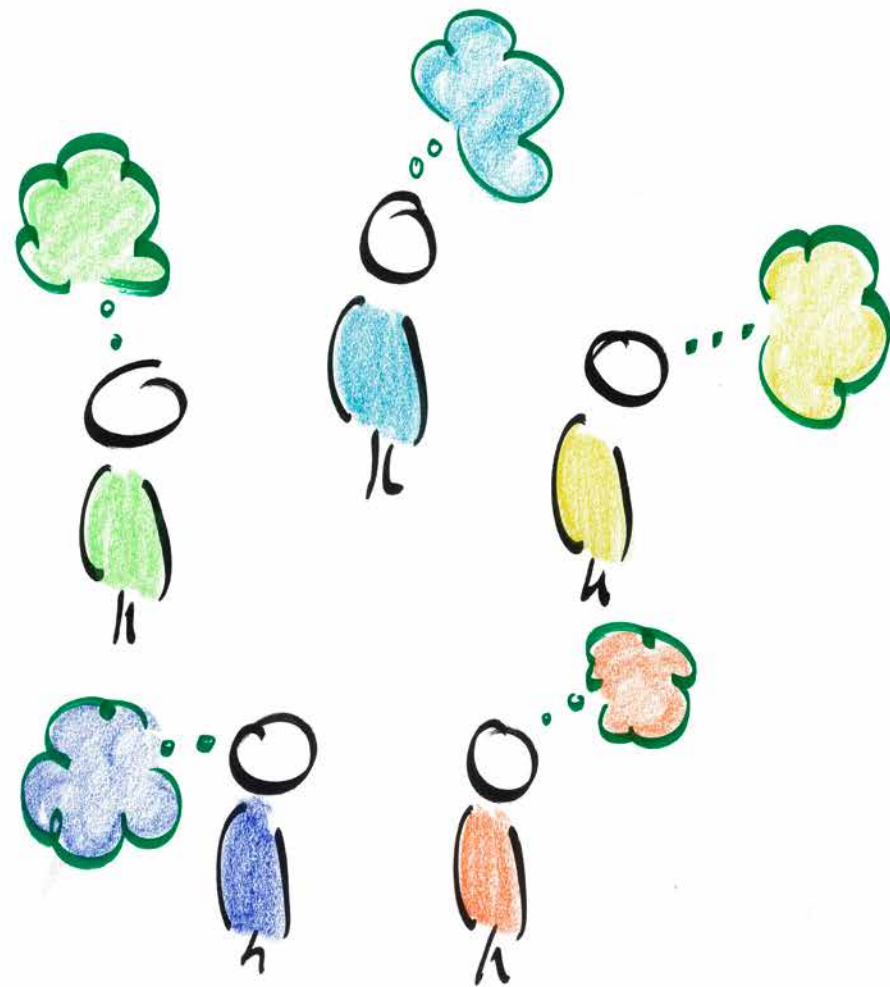
- > Verlassen die Teilnehmenden des Blitzlichts das Gespräch mit einer inneren Orientierung und Lösung?
- > Dürfen die Lösungen ausprobiert werden?
- > Wie oft wiederholen sich Blitzlichter zum selben Thema?
- > Sind die Teilnehmenden eines Blitzlichts innerlich motiviert?
- > Entstehen aus dem Erkennen von kopflosem Handeln Blitzlichter?
- > Inwieweit gelingt es, durch Blitzlichter die Atmosphäre und das Arbeitsklima zu bereichern?
- > Wird es „leichter“ nach den Blitzlichtern?

Dokumentationshinweise: Was, wo und wie ist beim oder nach dem Durchführen eines Blitzlichts zu dokumentieren?

- > Ergebnisse aus Blitzlichtern werden nur dokumentiert, wenn sie alle Begleitenden betreffen und bzw. oder für alle handlungsleitend sind.
- > Der Ort der Dokumentation ergibt sich aus der Fragestellung des Blitzlichts oder der Erkenntnis (Dokumentation des Zu-Begleitenden, Übergabebuch, Notizzettel etc.).

Schlussbestimmungen

(Erarbeitet von:, Verabschiedet von:, Gültig für:, In Kraft ab:, Revision:, Gültig bis:, Freigegeben am ____ von ____)



Instrumente zum Vereinbaren und Überprüfen

Die Praxisüberprüfung

Eine Praxisüberprüfung durchführen heißt, dass eine Gruppe von Kolleginnen und Kollegen zusammenkommt, um eine bestimmte Situation, ein bestimmtes Thema, in Ruhe zu betrachten mit den Fragen: Wie läuft das bei uns eigentlich ab? Was gelingt uns gut, was weniger gut? Und was wollen wir gegebenenfalls an unserem Vorgehen verändern? Der Prozess schließt mit einer Vereinbarung über die entsprechenden Änderungen, Maßnahmen etc.

Situationen und Anliegen

Wenn man auf eine Arbeitssituation zurückblicken und sie verbessern will. Wenn man sich uneinig ist, wie „richtig“ in dieser Situation zu handeln wäre. Wenn wir das Gefühl haben: „Irgendwie stimmt da was nicht“, „Unser Angebot kommt nicht mehr so gut an, wie wir das eigentlich erhoffen“.

Das wird dafür gebraucht

Zeit (in Dienstbesprechungen, bei internen Fortbildungen oder separat vereinbaren); Struktur des Instruments „Praxisüberprüfung“; Personen die Wahrnehmungen zu der Situation / dem Prozess haben; einen Moderator; Moderationsmaterial.

Zeit

1,5 Stunden; mit Übung 60 Minuten.

Was man dabei einbringen und lernen kann

Als Team selbst wirksam zu werden und sich selbst als Arbeitsgemeinschaft zu steuern; sich als Team besser kennenlernen, weil jeder seine Wahrnehmungen sagen kann und auch seine Potenziale in den Verbesserungsvorschlägen zeigt;

als Team stimmiger werden; in Situationen, in denen „es nicht so gut läuft“, handlungsfähig bleiben. Bereitschaft, die Regeln einzuhalten; Respekt gegenüber dem anderen (auch der Moderatorin); Wahrnehmung und Urteil trennen können; sich über den Bewertungsmaßstab klar werden; Kreativität für die Verbesserungsmaßnahmen; Vorschläge machen ohne „Scheren im Kopf“.

Durchführung⁸

Bevor wir mit der Praxisüberprüfung beginnen, verständigen wir uns über das Thema, das wir besprechen möchten. Auch hier gilt: Es sollte ein konkretes Thema, eine Handlung oder ein Prozess sein, auf den wir zurückblicken, weil wir ihn verbessern oder verändern wollen. Das kann bspw. die Teambesprechung oder ein bestimmtes Angebot (z. B. wöchentlicher Singkreis) sein. Um uns noch einmal zu vergewissern, warum wir diese Situation überhaupt gestalten und warum wir etwas Bestimmtes tun, verständigen wir uns zuerst kurz über den Sinn. Sollte es bereits eine Handlungsleitlinie zu diesem Thema geben, schauen wir uns den in der Handlungsleitlinie formulierten Sinn an.

Bei der **Bildbeschreibung** kommt es darauf an, dass wir unsere unterschiedlichen Wahrnehmungen aus der erlebten Realität zusammentragen: Was haben wir konkret gemacht? Was machen wir üblicherweise oder meistens (z. B. von Anfang bis Ende der Situation)?

Mit einer Bewertung halten wir uns noch zurück – wir sammeln zuerst die unterschiedlichen Beobachtungen und sortieren diese nach Rubriken, die sich ergeben oder die bereits von einer Moderatorin

⁸ Vgl. Brater, Michael / Maurus, Anna (2007), Kapitel 8.

vorbereitet wurden (z. B. im Fall der Dienstbesprechung: Vorbereitung, Durchführung, Nachbereitung). Erst im nächsten Schritt, der **Urteilsfindung**, werden die Beobachtungen bewertet. Als Maßstab hierfür dienen der vorher erarbeitete Sinn (oder die Prüffragen der entsprechenden Handlungsleitlinie). Es können auch die Perspektiven, Wünsche und Bedürfnisse derjenigen einbezogen werden, die von der Situation betroffen sind, z. B. die Zu-Begleitenden (aus dem Beispiel „Singkreis“). Wenn klar ist, womit wir oder andere Beteiligte nicht zufrieden sind oder wir in Bezug auf den Sinn Veränderungsbedarf sehen, kristallisieren sich die Themen für den nächsten Schritt heraus. Dabei sollten nur die Themen gewählt werden, die wir tatsächlich verändern können.

Bei den **Verbesserungsvorschlägen** ist Phantasie und Masse gefragt: Ohne „Schere im Kopf“ werden Vorschläge gesammelt. Ähnliche Vorschläge werden zusammengefasst. Erst jetzt wird entschieden: Welche Vorschläge erscheinen uns realisierbar, machbar und attraktiv? Fällt diese Entscheidung schwer, kann eine Pro- und Kontra-Sammlung helfen, um herauszufinden, was der gangbarere Weg sein könnte.

Zum Schluss wird gemeinsam festgelegt, was zu tun ist, und ein **Überprüfungstermin** festgelegt, um zu schauen, ob und wie wir die Verbesserungsmaßnahmen umgesetzt haben.

Ablauf eines Qualitätszirkels / einer Praxisüberprüfung

1. Thema

Auf welche konkrete Situation, auf welche Handlung wollen wir zurückblicken?

2. Sinn der Handlung / Situation (siehe Handlungsleitlinie, falls vorhanden)

Warum und wozu machen wir das eigentlich? Was möchten wir erreichen?

3. Bildbeschreibung

Was nehmen wir in der Situation wahr (wer, was, wie, womit, wann, wie viele)?

4. Urteilsfindung

Wie bewerten wir die Wahrnehmungen in Bezug auf den Sinn bzw. aus den unterschiedlichen Perspektiven der Beteiligten?

Wo sehen wir Handlungsbedarf und Handlungsmöglichkeiten?

5. Verbesserungsvorschläge

Welche Verbesserungsvorschläge haben wir für die Wahrnehmungen, bei denen wir Handlungsbedarf sehen („ohne Schere im Kopf“)?

Welche der Vorschläge sind attraktiv und umsetzbar (ggf. Pro- und Kontra-Sammlung)?

6. Vereinbarung – Maßnahmen

Wer macht was bis wann? Wer muss informiert werden?

Wann überprüfen wir die Vereinbarung?

Mögliche Klippen

Das Anliegen wird nicht konkret genug herausgearbeitet.

Der Sinn und damit die Maßstäbe für die Bewertung der Situation sind unklar.

In der Phase der Wahrnehmung und Beschreibung wird schon bewertet und beurteilt.

Einschränkung der Kreativität beim Sammeln von Verbesserungsvorschlägen. Tipp: Aus verrückten Ideen werden nachher oft kreative Lösungen, wenn man sie etwas variiert!

Tipps

An einer Praxisüberprüfung nehmen die Mitarbeitenden teil, die verantwortlich sind für das jeweilige Thema. Das heißt, wir sprechen nicht darüber, wie andere etwas gemacht haben und wie sie es besser machen könnten, sondern über Prozesse oder Situationen, an denen wir selbst beteiligt sind, und wie wir künftig handeln möchten.

Wenn möglich, sollten immer alle Betroffenen an einem Qualitätszirkel beteiligt werden. Wenn die Zahl der Betroffenen größer ist als zwölf, ist es sinnvoll den Qualitätszirkel an einige Kolleginnen zu delegieren.



Können einige Betroffene nicht befragt werden, können sich die Anwesenden in Untergruppen aufteilen und in die jeweiligen Perspektiven hineinversetzen. Man kann die Praxisüberprüfung auch über z. B. zwei Dienstbesprechungen hinweg durchführen. Alles, was gesammelt wird, wie Wahrnehmungen und Verbesserungsvorschläge, kann man auch an einer Wandzeitung über einen bestimmten Zeitraum zusammentragen.

Literatur

Ackermann, Stefan:
Qualitätsmanagement in kleinen Einrichtungen nach dem GAB-Verfahren. 1. Aufl. Gesellschaft für Ausbildungsfor-schung und Berufsentwicklung. München 2003.

Brater, Michael / Maurus, Anna:
Das GAB-Verfahren zur Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung – Leitfaden. München 2007.



Individuell gestimmt sein für den Begegnungsmoment

In diesem Kapitel geht es um uns Begleitende selbst und wie wir uns für unsere Aufgabe immer wieder neu ausrichten können. Oder, um im Bild des Arbeitsinstruments zu bleiben, uns immer wieder „zu stimmen“.

Instrumente der Beziehungsqualität

Instrumente zur Selbstpflege

Immer wieder den Kontakt zu sich selbst herstellen

Als Begleitende gestalten wir Beziehungen zu Menschen, die wir uns nicht selbst ausgesucht haben. Anlass für den Begegnungsmoment ist meist eine Aufgabe, die wir erledigen müssen, wie Essen anreichen, eine Pflegehandlung durchführen, ein Medikament verabreichen, oder es hat jemand geklingelt, ruft an, steht in der Tür etc. Dabei kann es neben freundschaftlichen Kontakten auch zu Spannungen und Missverständnissen kommen oder es gibt Zu-Begleitende, durch die ich mich besonders herausgefordert fühle.

Es passiert in der Arbeit mit Menschen immer wieder, den Kontakt zu sich selbst zu verlieren und ganz mit dem anderen mitzuschwingen oder sich von dessen Äußerungen verletzen zu lassen. Das wird von der großen Offenheit, die für die Beziehungsgestaltung gefordert ist, ausgelöst und ist ganz normal! So wie Instrumente verstimmen, wenn sie gespielt werden, oder sich Saiten abnutzen. Die Aufgabe besteht also nicht darin, genau dies zu vermeiden, sondern sich dies bewusst zu machen und mit dieser Situation umzugehen.

Damit dies gelingt, brauchen wir immer wieder Augenblicke, wo wir zu uns selbst kommen können und uns selber spüren. Dies ist ein erster Schritt zur Pflege der Selbstkompetenz, bei der es unter anderem darum geht, sich selbst zu verstehen und eine Sensibilität für die eigene Befindlichkeit zu entwickeln.⁹

Hinzu kommt manchmal der enorme Zeitdruck. Die Gefahr dabei, den Kontakt zu sich selbst zu verlieren, von Reaktion zu Reaktion zu hetzen, ist sehr groß.

Vielleicht melden sich dann die eigenen Ansprüche und ethischen Grundsätze für diese Situation und gleichzeitig ein schlechtes Gewissen, dass die Situation scheinbar nicht diesen gemäß gestaltet werden kann. Die hier beschriebene Imaginationsübung „goldene Kugel“ soll dabei unterstützen innezuhalten und wieder in Kontakt zu sich selbst zu kommen. (Den gleichen Sinn können Meditations- und Achtsamkeitsübungen erreichen.)

Aus dem eigenen Raum in Kontakt gehen

Für die vielfältigen Begegnungsmomente bringen wir unsere Haltung, Einstellung und unsere ethischen Grundsätze ein, die wir gerne verwirklichen möchten. Dabei achten wir meist sehr auf die Reaktion der Zu-Begleitenden, sind in Resonanz, gehen mit und versuchen zu erspüren, was die Zu-Begleitende jetzt gerade braucht.

Die Herausforderung besteht hier darin, überhaupt zu merken, was mich selbst und was die Zu-Begleitende in der Situation leitet. Erst dann kann ich wieder aus meinem Raum heraus Kontakt aufnehmen und mich im Spannungsfeld von Rollendistanz und Authentizität bewusst bewegen. Das Instrument „mein Kostümkoffer“ unterstützt dabei, bewusst die Werte bzw. die Bedürfnisse der Zu-Begleitenden zu akzeptieren und darauf aus meiner Rolle heraus zu reagieren.

„Den Begleitenden muss immer wieder der Balanceakt gelingen, die Beziehung mit den Zu-Begleitenden möglichst echt und authentisch zu gestalten, sich aber gleichzeitig stets der beruflichen Rolle – mitsamt der mit ihr verbundenen Verantwortung für den gesamten Prozess – bewusst zu sein.“¹⁰

⁹ Vgl. Kauffeld, Silvia / Kühnert, Sabine / Wittrahm, Andreas (1995), S. 142f.

¹⁰ Ebd.

Instrumente zur Selbstpflege

Die goldene Kugel

Nähe und Distanz gestalten

Erst wenn ich bei mir bin, kann ich den anderen wirklich wahrnehmen und authentisch sein. Zum einen hilft mir dies, den Kontakt zu gestalten, weil ich das Verhalten meines Gegenübers nicht mit seiner Person identifiziere, sondern als ein Zeichen nehme oder einen Ausdruck für ein dahinter liegendes Bedürfnis. Andererseits verhilft mir die goldene Kugel auch dazu, die Distanz zu wahren und mich z. B. nicht verletzen zu lassen und erst einmal eine als schwierig empfundene Situation durchzustehen.

Bei der Übung wird mithilfe einer sich bewegenden goldenen Kugel der eigene Raum aufgebaut.

Situationen und Anliegen

Für Situationen, die mir persönlich schwierig erscheinen, denen ich mich aber trotzdem stellen muss. Die Übung hilft, den eigenen Schutzraum zu stärken, indem ich mit der goldenen Kugel meinen eigenen Raum beschreiben und dadurch bei mir bleiben und Distanz halten kann.

Das wird dafür gebraucht

Für die Einführung:

Ruhe.

Für die Durchführung in der Praxis:

Zeiten auf dem Weg von A nach B; in der Situation spontan anwendbar, jederzeit.

Zeit

Für die Einführung und zum Üben 20 Minuten; fürs Erinnern: einen Augenblick.

Was man dabei einbringen und lernen kann

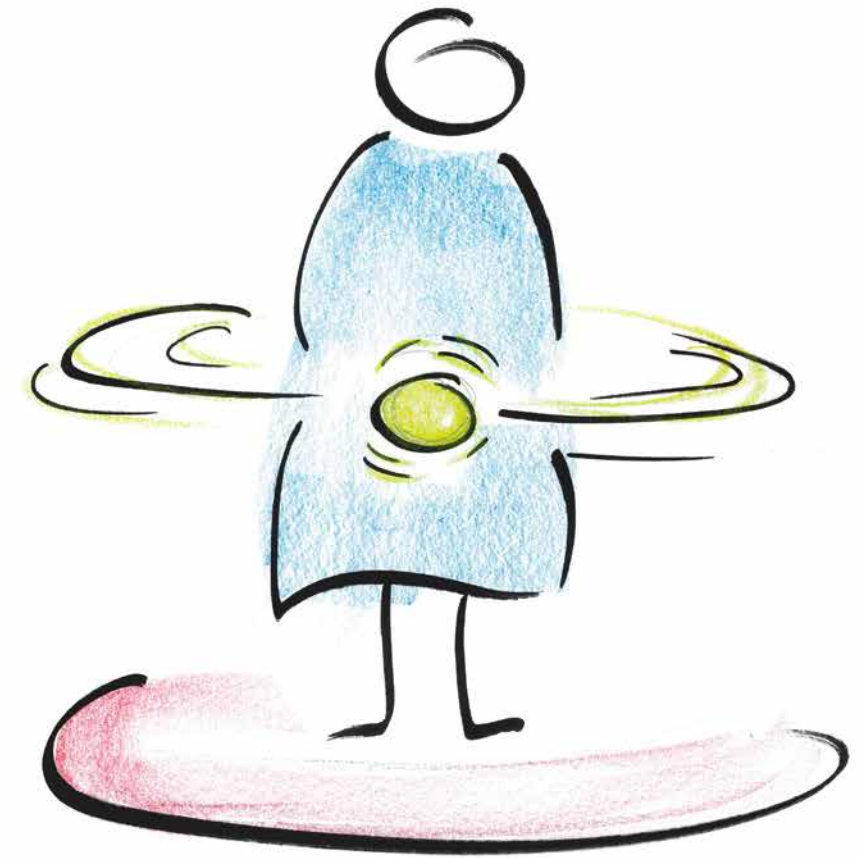
Vorstellungskraft, Kreativität, Phantasie; ich achte auf mich und lege Wert auf Eigenschutz; Selbstwahrnehmung; Gespür.

Durchführung

Setz dich so auf den Stuhl, dass du deine Füße parallel auf den Boden aufstellen kannst (nicht überkreuzen; die Übung kann auch im Stehen durchgeführt werden). Wenn du möchtest, schließ die Augen, damit du dich intensiv wahrnehmen kannst.

Spüre nun deine Fußsohlen: wie sie den Boden berühren – Spüre deine Füße und wandere deine Beine hoch – spüre, wo deine Hände sich oder deinen Körper berühren. – Nimm wahr, wie dein Po den Stuhl berührt – wie sich dein Rücken anfühlt – dein Hals – und wandere innen vom Hinterkopf her deinen Kopf entlang. – Spüre dein Gesicht und die Spannungen dort. – Wie liegt deine Zunge im Mund und wie fühlt sich dein Kiefer an? – Nun nimm wahr, wie dein Atem fließt: wie er in dich einfließt, ganz ohne dein Zutun – und dich wieder verlässt – wie er deine Brust füllt und wie er deinen Bauchraum ausfüllt.

Jetzt wandere mit deinem Bewusstsein etwas oberhalb des Bauchnabels (da ist das Sonnengeflecht): Stell dir vor, dass genau hier eine goldene Kugel schwebt. – Jetzt lass die Kugel genau den Abstand zu dir einnehmen, der für dich passt. Dazu kannst du sie vorsichtig hin und her wandern lassen. – Jetzt hast du die Kugel so platziert, dass es für dich gut ist. Schau dir die Kugel genau an: ihren Glanz, ihre Größe, ihr Strahlen.



Teilnehmerstimme

„Also das mit der goldenen Kugel, diesen Abstand zu kriegen, nicht alles so an sich heranzulassen, ist bei einigen Patienten ganz wichtig.“

Nun bringst du die Kugel in Bewegung: Lass die Kugel um dich herum kreisen und halte dabei den Abstand ein, der für dich richtig ist. – Wenn die Kugel im richtigen Abstand um dich kreist, bring sie jetzt auch nach oben und unten in Bewegung: sie wandert spiralförmig um dich herum. Bestimme das Tempo, in dem das geschehen soll, und lass die Kugel von deiner Mitte aus nach unten zu deinen Füßen und nach oben zu deinem Kopf wandern.

Ausstieg:

Deine goldene Kugel ist immer da und du kannst sie um dich kreisen lassen, wann immer du das brauchst. – Wende deine Aufmerksamkeit nun wieder deinem Körper zu und spüre, wie er sich anfühlt. – Dehne und strecke dich – gähne, wenn du magst, und komm mit deiner Aufmerksamkeit wieder zu uns zurück. Öffne nun die Augen, wenn es für dich passt.

Kurze Auswertung der Übung:

Wie erging es euch mit der Übung?
Wie wollt ihr diese in den Alltag überführen? Wann könntet ihr die Übung üben?
Wann könntet ihr die Übung anwenden?

Tipps

Im normalen Alltag üben, z. B. wenn man auf jemanden wartet oder vor dem Einschlafen. Erst mal in privaten Stresssituationen anwenden. Erst nach einer Zeit des Vertrauensaufbaus einführen.

Variation

Für menschliche Begegnungen, in denen es schwerfällt, die Distanz zu halten. Vor dem „Ausstieg“: Jetzt stell dir vor, dass ... (oder ein „Zu-Begleitender“) auf dich zukommt. – Behalte dabei deine Kugel in der Höhe des Sonnengeflechts in Bewegung – und lass die Kugel in einer liegenden Acht (∞) um dich und um die andere Person wandern. Der Kreuzungspunkt der Acht (∞) liegt in genau dem Abstand, der jetzt für dich richtig ist. – Nimm deinen Atem wahr und richte den Kreuzungspunkt so ein, dass sich dein Atem beruhigt. – Probiere aus, wann das passiert. – Wenn du den richtigen Abstand hast, dann lass die Kugel noch ein wenig auf der liegenden Acht (∞) kreisen. – Entlasse nun die andere Person wieder und kehre zu dir zurück.

Mögliche Klippen

Wenn man die Übung zu Anfang einer Workshop-Reihe durchführt, finden vielleicht manche dieses Instrument eher „peinlich“.

„Ja, ich denke mit der goldenen Kugel hat sich etwas verändert, dass man es nicht persönlich nimmt, wenn die Patienten schlechte Tage haben.“

Teilnehmerstimme



Instrumente zur Selbstpflege

Der Kostümkoffer

Mit dem Kostümkoffer können Bilder oder Kleidungsstücke aktiviert werden, die für die eigene Rolle in einer besonderen Situation passend erscheinen. Zum einen kann man sich mit einem Kleidungsstück schützen, um nicht persönlich verletzt zu werden und handlungsfähig zu bleiben. Zum anderen kann es auch dabei helfen, eine Qualität der Berufsrolle zu leben, die einem persönlich nicht so sehr liegt, die aber in der Situation hilft oder von einem erwartet wird.

Situationen und Anliegen

Situationen im Alltag, in denen ich herausgefordert bin und zu denen ich mögliche Lösungswege finden möchte. Wenn etwas anderes von meiner professionellen Rolle gefordert wird, als das, was mir persönlich leichtfällt. Wenn ich mich selbst schützen möchte und auf Distanz bleiben will.

Das wird dafür gebraucht

Stühle und ein ruhiger Raum.

Zeit

Für die Einführung 20 Minuten; für die Durchführung die Zeit, die auf dem Weg zur Verfügung steht.

Was man dabei einbringen und lernen kann

Phantasie, Vorstellungsvermögen, Einfühlungsvermögen, sich der persönlichen Vorlieben und Abneigungen bewusst sein, ein Selbstkonzept entwickeln, Humor.

Durchführung

Setz dich so auf den Stuhl, dass du deine Füße parallel auf den Boden aufstellen kannst (nicht überkreuzen; kann auch im Stehen durchgeführt werden). Wenn du möchtest, schließ die Augen, damit du dich intensiv wahrnehmen kannst. Ansonsten achte bitte darauf, dass du die andern nicht anschaut. Du kannst stattdessen z. B. einen Punkt im Raum auswählen, den du entspannt anschaut.

Spüre nun deine Fußsohlen: wie sie den Boden berühren. – Spüre deine Füße und wandere deine Beine hoch. – Spüre, wo deine Hände sich oder deinen Körper berühren. – Nimm wahr, wie dein Po den Stuhl berührt – wie sich dein Rücken anfühlt – dein Hals – und wandere vom Hinterkopf her deinen Kopf entlang. – Spüre dein Gesicht und mögliche Spannungen dort. – Wie liegt deine Zunge im Mund und wie fühlt sich dein Kiefer an? – Nun nimm wahr, wie dein Atem fließt: wie er in dich einfließt, ganz ohne dein Zutun – und dich wieder verlässt – wie er deine Brust füllt und wie weit er deinen Bauchraum ausfüllt.

Stell dir nun einen Zu-Begleitenden, eine Zu-Begleitende vor, die für dich eine Herausforderung darstellt. – Spüre deinen Atem, deinen Nacken, deinen Bauch, deinen Kopf, deine Beine. – Was hat sich zu vorhin verändert?

Jetzt komm zurück und stell dir vor, dass du zu diesem Zu-Begleitenden oder dieser Zu-Begleitenden unterwegs bist: Setz dich ins Auto. – Stell den Sitz auf deine Maße ein. – Dreh den Schlüssel im Schloss. – Höre, wie der Motor anspringt und mach dich auf den Weg. – Du bist jetzt unterwegs und fährst die Straße entlang zu der Zu-Begleitenden oder dem Zu-Begleitenden. – Du biegest in die Einfahrt ein bzw. du parkst vor dem Haus auf der Straße und stellst den Motor ab.

Neben dir auf dem Beifahrersitz liegt ein großer Koffer: Das ist dein Kostümkoffer. Öffne den Deckel und schau hinein: Welche Kostüme findest du darin? Z. B. ein gestärktes Schwesternhäubchen mit der dazugehörigen Schürze? Eine silberne Ritterrüstung? Ein Engelsgewand? Einen Arztkittel oder einen Kuschelpulli? Eine Königinnenrobe? Schau nach und wühle ein bisschen herum, bis das Gewand auftaucht, das du jetzt anziehen möchtest.

Hast du etwas gefunden? Dann nicke.

Jetzt zieh dich um. – Steige in deinem Kostüm aus, schließ die Autotür. – Wie fühlst du dich jetzt? Wie fühlt sich dein Bauch an? Wie dein Kopf? Dein Nacken? Was ist mit deinen Beinen?

Jetzt geh zur Haustür: Du klingelst und steckst den Schlüssel ins Schloss.

Komm wieder zurück zu uns. Öffne die Augen, dehne dich, streck dich und gähne ruhig ein wenig.

Kurze Auswertung der Übung

Hat jede von euch ein Kostüm gefunden? Auf welche Situationen im Arbeitsalltag lässt sich diese Übung übertragen? Evtl. kurzer Austausch zu zweit.

Mögliche Klippen

Es kann sein, dass beim Kennenlernen des Kostümkoffers Einwände in der Art formuliert werden: „Wir sind doch keine Schauspieler!“ „Ich bin doch immer ich und spiele keine Rollen!“

Dann z. B. darauf hinweisen: „Es geht um eure Vorstellungskraft. Und wie diese euch in der Arbeit unterstützen kann.“ Oder: „Klar, bist du immer du! Aber du kommst auch in der Rolle der Begleitenden und bringst als solche deine Professionalität ein. Der Kostümkoffer kann eine Hilfestellung sein, die verschiedenen Facetten und Möglichkeiten deiner Professionalität zu erinnern und zu aktivieren.“



Instrumente der Beziehungsqualität Übungen zum Thema Beziehungsqualität

Einige Anmerkungen zu den Übungen (für Lernbegleiterinnen)

Die hier abgedruckten Übungen sind eine Auswahl und damit Beispiele aus der Arbeit mit den drei beteiligten Einrichtungen im *Praxis.Projekt Lebens.Wert*. Für die Auswahl und Entwicklung der Übungen waren das Projektthema, die darin zum Ausdruck kommenden Anliegen der einzelnen Gruppen wie auch unser Lernverständnis und -ansatz leitend (vgl. dazu auch die allgemeine Einführung zum Kapitel Instrumente und Übungen). Die Übungen sind also als Beispiele zu verstehen und können je nach Anliegen oder Zusammensetzung der Gruppe erweitert werden.

Als gemeinsamer **Sinn** der Übungen lässt sich zusammenfassen:

- Erfahrung als Zugang zu einem Thema ermöglichen.
- Übersetzung einer Alltagssituation in eine komprimierte Erfahrungssituation.
- Eigene Kompetenzen und Begegnungssituationen bewusst wahrnehmen.

- Austausch über eigene Erfahrungen, Situationen, Herausforderungen.

Dabei lassen sich einige **Grundsätze**, die wir den Übungen zugrunde gelegt haben, hervorheben:

- Die Erfahrungen der Betroffenen ernst nehmen und einbeziehen.
- Keiner wird bloßgestellt.
- Es gibt kein richtig oder falsch.
- Jeder macht seine eigenen Erfahrungen.
- Die Reflexion der Übungen umfasst
 - a) Erleben in den Übungen,
 - b) Transfer zum Alltag.

Ein wichtiger Fokus in allen Übungen ist die **Wahrnehmung**:

- **Selbstwahrnehmung**: Wir fangen bei uns an, um uns besser zu spüren.
- **Körperwahrnehmung**: Der Körper als Wahrnehmungsinstrument in der Arbeit mit Zu-Begleitenden.
- **Wahrnehmung der eigenen / geteilten Vorannahmen und Haltungen**: Mit welchen Vorstellungen und mit welcher Haltung gehe ich in den Kontakt und wo sind sie handlungsleitend?
- **Wahrnehmung des anderen**: seine Perspektive, sein „In-der-Welt-Sein“.
- **Wahrnehmung des Kontakts**: Wie gehe ich in Kontakt? Wie bin ich in Kontakt? Wie beende ich den Kontakt wieder?



Übungen zum Thema Beziehungsqualität (Kurz-)Kontakte gestalten: In deinen Schuhen

Manchmal stellt sich die Frage: Wie wäre es, wenn ich in der Haut des anderen steckte? Oder aber es kommt der Gedanke: Also, das kann ich gar nicht nachvollziehen! Hinzu kommt, dass wir oft kaum wahrnehmen, wie wir durch den Alltag kommen, da wir auf Funktionieren geeicht sind und uns selbst dabei aus dem Blick bzw. der Wahrnehmung verlieren. „In deinen Schuhen“ ermöglicht für einen Augenblick, aus dem Alltagsgeschehen auszusteigen, sich in einen anderen hineinzuversetzen und selbst wahrzunehmen, wie man so durch den Alltag geht.

Situationen und Anliegen

Im Alltag innehalten, sich gegenseitig wahrnehmen, aus der Gewohnheit aussteigen, Arbeitsroutinen wieder bewusster gestalten, bei sich und dem Moment bleiben.

Das wird dafür gebraucht

Platz zum Herumgehen, Flipchart und Papier, Handout mit Fragen für die Zweier-teams.

Zeit

50 – 60 Minuten.

Was man dabei einbringen und lernen kann

Sich öffnen für den anderen, sich in die Kollegin versetzen können, sich selbst wahrnehmen, eigenen Handlungsbedarf herausarbeiten, Handlungsbedarf für die Organisation (QM) herausarbeiten, Spiegel für meine Beziehung zur Arbeit.

Durchführung

Diese Übung ist eine Paarübung. Sie erfolgt in zwei Schritten: Zuerst besteht die Aufgabe darin, so zu gehen, wie ich normalerweise gehe, und im zweiten Schritt so zu gehen, wie ich auf der Station, im Wohnbereich, eben in der Arbeit gehe, um herauszufinden, ob und welche Unterschiede es gibt. Jeder Schritt wird zwischen den Duos ausgewertet und dann im Plenum, um die Erkenntnisse zu sichern.

Hinweis für die Moderation: Die Partner wechseln während der ganzen Übung nicht! Das ermöglicht Unterschiede in den einzelnen Schritten wahrzunehmen. Die Übungsanweisung bitte erst bei jedem Schritt bekannt geben, damit eine Beeinflussung vermieden wird.

„Alle rennen in der Übung, aber so ist das ja nicht den ganzen Tag.“

„Wir haben keine 7,5 Stunden Stoßzeiten. Aber wir tun so als ob.“

Teilnehmerstimmen



Teilnehmerstimmen

„Ich als Langsamläufer, ich muss euch sagen: Euch fällt das ja gar nicht auf, wenn ihr auch noch bei den Bewohnern rennt.“

„In der Küche ist es immer schnell, schnell. Und wenn dann Zeit ist, fährt man trotzdem nicht runter, weil man so im Trott drin ist.“

Schritt 1 (15 Minuten)

A geht voran – B geht hinterher; dabei versucht sich B ganz in den Gang von A einzufühlen und die Bewegung abzunehmen, bis B das Gefühl hat, jetzt genauso zu gehen wie A. Nun hat A die Möglichkeit, kurz hinter B herzugehen, um zu schauen, was B vom eigenen Gang abgenommen hat. Erst dann folgt die Rückmeldung.

Rückmeldung / Resonanz

B: Wie fühle ich mich, wenn ich versuche, so zu gehen wie A? Welche Bilder und Gefühle tauchen bei mir auf?

A: Wie erging es mir? Was ist stimmig für mich an der Rückmeldung von B?

Kurze Notiz darüber

Rollenwechsel:

Der Schritt 1 wird nun mit vertauschten Rollen durchgeführt: B geht voran – A geht hinterher.

Nach der Rückmeldung zu den Erfahrungen von B und A folgt eine Auswertung im Plenum (10 Minuten):

Welche Erfahrungen und Erkenntnisse habt ihr daraus gewonnen?

Welche Haltungen und Fähigkeiten habt ihr für diese Übung gebraucht?

Schritt 2 (15 Minuten)

A geht voran – B geht hinterher, dabei versucht sich B ganz in den Gang von A einzufühlen und die Bewegung abzunehmen, bis B das Gefühl hat, jetzt genauso zu gehen wie A. Nun hat A die Möglichkeit, kurz hinter B herzugehen, um zu schauen, was B vom eigenen Gang abgenommen hat. Erst dann folgt die Rückmeldung.

Rückmeldung / Resonanz

B: Wie fühle ich mich, wenn ich versuche, so zu gehen wie A? Welche Unterschiede stelle ich fest zu der vorherigen Übung?

A meldet zurück: Was ist stimmig? Wie erging es mir beim Hinterhergehen meines Gangs? Gibt es Unterschiede zwischen meinem vorherigen Gang und diesem? Welche Unterschiede konnte ich feststellen? Würde ich gerne etwas ändern? Was würde ich gerne ändern? Was wäre anders, wenn ich es verändert hätte?

Kurze Notiz darüber

Rollenwechsel:

Der Schritt 2 wird nun mit vertauschten Rollen durchgeführt: B geht voran – A geht hinterher.

Rückmeldung / Resonanz wie in der ersten Runde.

Schritt 3 (10 Minuten)

Auswertung im Plenum:

Wie erging es mir mit der Übung?

Welche Erkenntnisse habe ich durch die Übung gewonnen?

Was heißt das für meinen Arbeitsalltag?

Was möchte ich mir gerne vornehmen?
(Bei Bedarf notieren!)

Tipp

Auch als Einstieg in das Reflecting-Team geeignet.

„Bitte geht so, wie ihr immer geht, auch wenn es sich vielleicht komisch anfühlt, wenn euch jemand dicht hinterher folgt. Ihr bestimmt eure Gangart und euer Tempo selbst und müsst nicht Rücksicht nehmen auf eure ‚Hinterfrau‘! Wenn es sich ganz alltäglich anfühlt, ist es gut.“



Übungen zum Thema Beziehungsqualität (Kurz-)Kontakte gestalten: Führen und Folgen

„Die Beziehung zu dem Bewohner ist insofern sehr wichtig, dass es ihm Sicherheit gibt. Sicherheit hat etwas mit Geborgenheit zu tun. Es ist immer so, sobald der Mensch hilflos wird, selbst wenn man nicht helfen kann, dann merkt man manchmal schon, alleine, dass ich in dem Moment da bin, gibt dem Bewohner Sicherheit und der wird ruhig.“

(Führungskraft)

Aus einer teilnehmenden Beobachtung der Feldphase 1

Frau P: „Was passiert jetzt mit mir?“

Alltagsbegleiterin: „Sie waschen sich jetzt?“

Frau P: „Da müsst ihr mir helfen.“

Alltagsbegleiterin: „Ja, das machen wir ...“

Frau P: „Ihr dürft nicht gehen.“

Alltagsbegleiterin: „Nein, das machen wir nicht“ (guckt ihr in die Augen).

Sie gehen los, Richtung Bad.

Frau P: „Mir kommen schon die Tränen.“

Alltagsbegleiterin: (tröstet sie, geht näher ran, legt ihr Arm um die Schulter „Ich lasse Sie ja nicht alleine.“

(Teilnehmende Beobachtung)¹¹

Als „professionelle Begleiterinnen“ sind wir oft diejenigen, die den Überblick haben. Die Zu-Begleitenden erhoffen sich nicht selten Orientierung und Sicherheit von uns. Dies wird u. a. gewährleistet durch Zuverlässigkeit, dem Wissen „ich werde nicht vergessen“, einem sich entwickelnden Vertrauensverhältnis, routinieren Abläufen, kleinen Ritualen, sicherem Auftreten usw. Gleichzeitig arbeiten viele

Einrichtungen und Begleitende bewohner- oder auch ressourcenorientiert. Es ergibt sich ein Spannungsfeld aus Autonomie und Orientierung / Sicherheit. In der Begleitung, in den Angelegenheiten des täglichen Lebens wie Grundpflege, Ankleiden, Essen oder z. B. auch einem kleinen Spaziergang, stellt sich dann immer wieder die Frage: „Wer gibt den Ton an?“

¹¹ Hemmer-Schanze / Juraschek (2014; unveröffentl. Manuskript aus dem Praxis.Projekt Lebens.Wert).

Die Übung lädt ein, die unterschiedlichen Qualitäten und Verhältnisse von „Ton angeben“ und „lauschen“ bzw. von Führen und Folgen zu erkunden. Dies ermöglicht eine Einschätzung, in welchen Situationen das ein oder andere nützlich sein kann. Mitunter können auch eigene Vorlieben entdeckt und neue Handlungsmöglichkeiten entwickelt werden.

Die Übung wird in Duos in den Rollen „Begleitende – Zu-Begleitende“ durchgeführt.

Situationen und Anliegen

Sich den eigenen Vorlieben im Spektrum von Führen und Folgen in Begleitungssituationen bewusst werden, unterschiedliche Qualitäten in der Begleitung erleben und gezielt einsetzen.

Das wird dafür gebraucht

Genügend Platz (am besten stehend durchführen), Flip mit Anleitung, Arbeitsauftrag zur Auswertung formulieren und ausdrucken; Flipchart und Moderationsstifte zum Visualisieren und Dokumentieren der Auswertung.

Zeit

ca. 50 Minuten.

Was man dabei einbringen und lernen kann

Unterschiedliche Qualitäten der „Zusammenarbeit“ und Begleitung erleben, sich eigene Präferenzen bewusst machen, Alternativen erproben, Herausforderungen von Menschen, die begleitet werden, wahrnehmen.

Durchführung

Die Schritte werden einzeln angesagt und nicht vorher bekannt gegeben, damit der Aha-Effekt eintreten kann und die beiden Partner unbeeinflusst vom nächsten Schritt agieren und wahrnehmen können. Die Übung wird schweigend ausgeführt, erst zum Austausch und zur Auswertung wird wieder gesprochen.

Ein Duo stellt sich gegenüber, Finger und Hände sind bei beiden in gleicher Position.

Schritt 1 (15 Minuten)

A beginnt eine Bewegung auszuführen, mit Fingern, Händen und Armen bzw. dem ganzen Körper (nicht gehen!). B führt die Bewegung spiegelbildlich genauso aus, wie A diese vorgibt. Dabei kann die Bewegung in den ganzen Körper gehen und die Mimik einschließen.

Austausch im Duo:

- Wie war es, zu führen? Wie, zu folgen?
- Wie haben wir angefangen? Was ist mir leicht gefallen? Wo habe ich Stocken erlebt, was war eher schwierig/ wo bin ich ausgestiegen?
- Wie ist es mir gelungen, dich mitzunehmen/mitzugehen? Gab es Veränderungen?

Rollenwechsel

Schritt 1 wird nun mit vertauschten Rollen ausgeführt: B führt und A folgt.

Austausch im Duo:

Wie oben.

Schritt 2 (15 Minuten)

Jetzt gibt es keine abgesprochene Führung mehr! Die Bewegungen werden wieder spiegelbildlich ausgeführt. Die Herausforderung besteht nun darin, die Führung bzw. die Anpassung zu wechseln, ohne sich abzusprechen oder mimische Zeichen zu geben. Der Wechsel kommt nur durch die beidseitige Aufmerksamkeit zustande.

Austausch im Duo:

- Was sind die eigenen Anteile beim Führen und Folgen gewesen?
- Woran habe ich gemerkt, dass die andere führt bzw. ich die Führung übernehme?
- An welcher Stelle ist es mir gelungen, die Führung zu übernehmen? Was war leicht? Schwer? Wo konnte ich gut folgen? Was hat mir geholfen, die Führung abzugeben?

Schritt 3 (15 Minuten)

Auswertung im Plenum:

- Wo steckt die Herausforderung im Führen?
- Wo steckt die Herausforderung des Geführt-Werdens?
- Wo steige ich aus?
- Was erleichtert es mir mitzugehen?
- Was brauche ich dazu?
- Wann braucht man welche Qualität im Alltag? Woran erinnert mich das im Arbeitsalltag? Welche Entsprechungen entdecke ich?

- Was ist die Qualität der 2. Runde? Was die Herausforderung? Wo stockt es, wo läuft es?

„Die Arbeit mit dem Bewohner ist eigentlich die 2. Übung. D. h. ich führe, aber ich lasse mich auch führen!“

Teilnehmerstimme

Tipps

Für die Moderation

Bewegung mit Partner zunächst vormachen; dabei eine einfache Bewegung wählen, nicht zu expressiv. Mimik gar nicht oder sehr sparsam einsetzen. Genügend Zeit lassen, damit sich die Teilnehmenden einlassen können.

Weiterführende Fragen zur Reflexion:

- Kann ich wahrnehmen, wo der andere sich selbst führen kann und wo ich die Führung übernehmen muss?
- Nehme ich den anderen mit?
- Kann ich mit dem anderen mitgehen?
- Welche Begleitungsqualität liegt mir nahe, welche fördert den Kontakt?
- Wie kann ich mit Körper, Mimik, Gestik mit dem andern agieren?

Übungen zum Thema Beziehungsqualität (Kurz-)Kontakte gestalten: Eine Übung zur „Qualität von 3 Minuten“

„Das ist ja oft das Fatale, da ist ja immer so dieser Zeitdruck, dafür habe ich keine Zeit usw.“ (Führungskraft)

„Zeitdruck zu haben, hat sich irgendwie so in die Altenpflege eingeschlichen.“ (Führungskraft)

„Aber 3 Minuten, das schafft man nicht. Oder man denkt auch: Ich will keine 3 Minuten, ich möchte mehr. Dann kann ich auch immer ein bisschen länger bleiben. Letztendlich muss die Tour (...) ich sag mal ganz doof: Die muss profitabel sein.(...) So. Und [...] man kann das auch so hinkriegen, dass die Tour letztendlich profitabel ist. Die Zeit spare ich vielleicht bei anderen wieder ein. [...] Man merkt, wer es an manchen Tagen nötiger hat. Und dann finde ich, kann man sich darauf einstellen“ (Pflegerkraft).

„Man muss halt, das versuche ich, also wirklich so in den 7 Minuten, die ich habe, das irgendwie hinzukriegen“ (Pflegerkraft).¹²

Zeit ist ein allgegenwärtiges Thema in der Altenhilfe. Oft wäre es schöner, wenn mehr Zeit zur Verfügung stünde. Aber was, wenn das gerade nicht möglich ist? Das wird am Beispiel der Medikamenten-Gabe besonders deutlich. Der Gedanke daran, lediglich 3 Minuten für eine Zu-Begleitende zur Verfügung zu haben, löst nicht selten Stress aus. Dies ist besonders im ambulanten Dienst der Fall, wenn es sich um eine Zu-Begleitende handelt, bei der kaum oder gar keine soziale Integration in eine Familie, einen Freundeskreis oder die Nachbarschaft mehr erkennbar ist. Auch wenn es wünschenswert ist, mehr Zeit zur Verfügung zu haben, stellt sich oftmals die Herausforderung, mit der vorhandenen Zeit umzugehen.

Die 3-Minuten-Übung zielt darauf, (Kurz-)Kontakte bewusst zu gestalten, auch wenn wenig Zeit zu Verfügung steht. Sie unterstützt dabei, die eigene Haltung und ihren Einfluss auf die Begegnung wahrzunehmen. Die Übung wird in Duos in den Rollen „Begleitende – Zu-Begleitende“ durchgeführt. Die Paare bleiben für die Übung die ganze Zeit zusammen.

Situationen und Anliegen

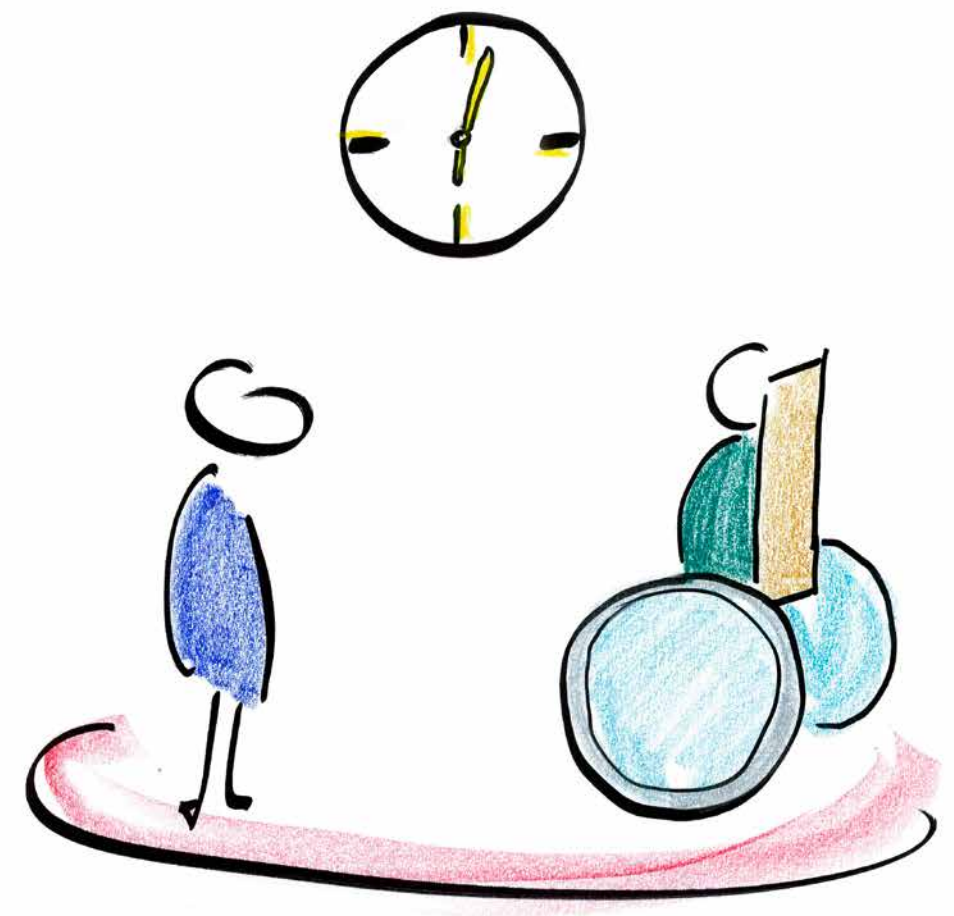
Die Frage: Ich hätte gerne mehr Zeit, aber habe sie nicht (v.a. im ambulanten Dienst): Wie kann ich diese kurze Zeit so gestalten, dass ich nicht mit so einem schlechten Gefühl rausgehe und meiner Zu-Begleitenden trotzdem gerecht werde? Diese Übung kann auch als Hinführung dienen, wenn sich ein Team über die Gestaltung von (Kurz-)Kontakten Gedanken machen möchte.

Das wird dafür gebraucht

Bereitschaft zum Ausprobieren; Bereitschaft, sich in die Rolle der Zu-Begleitenden hineinzusetzen; einen Übungspartner für die Rollen (Begleitende und Zu-Begleitende).

Material

- eine Stoppuhr, ein Flipchart und Moderationsstifte, um die Beiträge aus der Auswertung zu visualisieren und zu dokumentieren.



Teilnehmerstimmen

„Drei Minuten bieten doch größeren Handlungsspielraum als gedacht.“

„Meine Erkenntnis ist: In der Ruhe liegt die Kraft.“

„Es ist interessant, wie lange 3 Minuten sein können.“

¹² Hemmer-Schanze / Juraschek (2014; unveröffentl. Manuskript aus dem Praxis.Projekt Lebens.Wert).

Zeit

60 Minuten.

Was man dabei einbringen und lernen kann

Die eigene Haltung erfahren und mit Haltungen umgehen, sich selbst steuern, Gefühl für die Zeitqualität entwickeln, sich mit dem eigenen Urteil zurückhalten.

Durchführung

Schritt 1

Die Zeitqualität erfahren (10 Minuten)

Im Plenum wird schweigend wahrgenommen: Wie lange sind eigentlich 3 Minuten? (Zeit stoppen).

Kurze Auswertung im Plenum:

Welche Erfahrungen habt ihr mit der Dauer und der Zeitqualität von 3 Minuten gemacht? Gibt es aus eurer Sicht etwas Neues über 3 Minuten?

Schritt 2

Mit unterschiedlichen Haltungen experimentieren

Im zweiten Schritt untersuchen wir, welche Auswirkungen meine Haltung auf die Zeitqualität von 3 Minuten hat. Wir behalten also die Zeit bei und ändern lediglich unsere Haltung, mit der wir gleich in Kontakt mit einer Partnerin gehen, die sich in die Lage einer Zu-Begleitenden versetzt. Ihr könnt dazu verbal oder non-verbal im Kontakt sein. Es gibt dazu vier Runden. Die Haltungen werden in jeder Runde angesagt. Spürt, wie es sich für euch in eurer jeweiligen Rolle anfühlt, was bei euch als Zu-Begleitende ankommt und was bei euch ausgelöst wird. Nach jeder Runde werten wir im Plenum aus. Rollenverteilung: A = Zu-Begleitende/ B=Begleitende; die Übungspartner bleiben die ganze Übung zusammen, die Rollen bleiben gleich.

Wie fühlen sich die 3 Minuten als Begleitende mit folgenden Haltungen an? (Zeit stoppen).

Runde 1

„Es sind leider nur 3 Minuten!“

Evtl. wahrnehmen: Was sage ich da so?

Kommen mir meine Aussagen bekannt vor?

Runde 2

„Mensch, wir haben 3 Minuten!“

Evtl. ausprobieren: Was wären gute

Sätze, um das auszudrücken?

Runde 3

Mit der Vorstellung einer Zu-Begleitenden, von der ich glaube, dass sie es schwer hat, und mit der Haltung: „Ach, wir haben jetzt gute Laune! Ist doch alles wunderbar!“

Runde 4

Mit der Vorstellung einer Zu-Begleitenden, von der ich glaube, dass sie es schwer hat, und der Haltung: „Ja, das stimmt, das ist nicht einfach. Ich bin jetzt 3 Minuten nur für Sie da.“ Evtl. dabei „goldene Kugel“ erinnern. Oder vielleicht auch Figur / Helfer aus Kostümkoffer; vgl. dazu Instrumente zur Selbstpflege.

Zu allen Schritten jeweils im Anschluss Auswertung im Plenum mit den Fragen:

- Wie ging es den Zu-Begleitenden?
- Wie ging es den Begleitenden?
- Welche Qualität hatten die 3 Minuten?
- Gibt es Veränderungen über die einzelnen Runden hinweg?

Variationen

Als Kurzübung: nur Phase 1

Mit den Teilnehmenden unterschiedliche Haltungen überlegen, die sie aus ihrem Arbeitsalltag kennen, und mit diesen ausprobieren.

Übungen zum Thema Beziehungsqualität

Alltagsbilder – Alltagsgeschichten

Um im Alltag handlungsfähig zu sein, greifen wir auf unsere Erfahrungen zurück. Wir sehen z. B. eine Situation und machen uns ein Bild davon, haben eine fast automatische Einschätzung davon, was „da los ist“. Dies geschieht oft in einem Bruchteil einer Sekunde.

Wir kommen in das Zimmer einer Bewohnerin und nehmen wahr, was da ist. Um uns die Situation zu erklären, entsteht eine „Geschichte“, als Annahme, was das alles zu bedeuten hat und was vielleicht vorher geschah. Wir interpretieren die Situation und bilden beispielsweise auch Hypothesen, wie es der Person geht. Diese Interpretationen und Geschichten sind natürlicher Bestandteil unseres Arbeitens und sie leiten unser Handeln. Sie entspringen den eigenen, zum Teil sehr unterschiedlichen Lebenserfahrungen, sind aber auch Resultat eines geteilten Wissens – eines Teams, einer Einrichtung, Berufsgruppe oder auch medial vermittelt. So hilfreich unsere Erfahrungen und Interpretationen sind, so hinderlich können sie auch sein. Das ist dann der Fall, wenn meine Vorannahmen verhindern, die Situation wirklich wahrzunehmen. Oder wenn ich davon ausgehe, dass es nur eine Perspektive auf die Situation gibt. Die eigenen handlungsleitenden Annahmen wahrzunehmen ist ein zentraler Schritt, um im Handeln flexibel zu bleiben und es auch an dem, was gerade passiert, ausrichten zu können.

Situationen und Anliegen

Als Hinführung zum Schritt „Klärung“ im Reflecting-Team sowie als Grundlage für Feedback und die Instrumente zur Planung und Überprüfung von Arbeitssituationen.

Das wird dafür gebraucht

Fotos von alten Menschen in unterschiedlichen Situationen, Papier für Kurzgeschichten DIN-A4, (blanko), Flipchart-Bögen für Plakate, Platz für die Präsentation der Plakate, mindestens neun Teilnehmende.

Zeit

60 Minuten.

Was man dabei einbringen und lernen kann

Wahrnehmen und Erleben, dass ich aufgrund meiner Interpretationen reagiere und dass es auch andere Möglichkeiten der Interpretation geben könnte. Ich kann mein eigenes Handeln als ständiges Probieren begreifen und nicht als die einzige mögliche Vorgehensweise, die eigenen Handlungsspielräume erkennen, andere Perspektiven kennenlernen, gemeinsame Bezugsrahmen und Deutungen wahrnehmen.



Durchführung¹³

Schritt 1

Ein Bild auswählen

Es liegen unterschiedliche Bilder aus, auf denen ältere Menschen in unterschiedlichen Situationen abgebildet sind.

Die Teilnehmenden schauen sich die Bilder an. Je drei Teilnehmende entscheiden sich für ein Bild.

Schritt 2

Eine Überschrift finden und eine Geschichte schreiben als Einzelarbeit

Jede formuliert in Einzelarbeit und ohne sich mit den anderen zum gemeinsam gewählten Bild auszutauschen eine mögliche Überschrift, einen Titel oder eine Schlagzeile zu dem ausgewählten Bild. Dann schreibt jede für sich eine Kurzgeschichte oder einen Szenenplot dazu.

Schritt 3

Austausch in Dreiergruppen

Die Teilnehmenden mit dem gleichen Bild stellen sich ihre Geschichten gegenseitig vor und tauschen sich über Auffälligkeiten, Unterschiede und Gleichartiges ihrer Interpretationen aus. Sie gestalten ein Plakat mit ihren Geschichten und dem dazugehörigen Bild und hängen dieses im Raum auf.

Schritt 4

Vernissage

Die Teilnehmenden schauen sich die Bilder der anderen an und lesen die Geschichten dazu.

Schritt 5

Auswertung im Plenum

Leitfragen: Was ist euch aufgefallen? Welche Erkenntnis habt ihr aus der Übung gewonnen? Wo passiert so etwas oder Ähnliches im Alltag? Was kann das bewirken? Welche Gefahren und welche Chancen stecken in unterschiedlichen Interpretationen?

Tipp

Auch einsetzbar als Vorbereitung auf das Kennenlernen des Instruments der Handlungsleitlinie oder des Reflecting-Teams.

¹³ Inspiriert durch: Cohen, Philip (1994).



Teilnehmerstimme

„Toll an der Hinführung durch die Bilderübung war, dass es verschiedene Perspektiven gibt, man herzlich miteinander umgeht und trotzdem Mut hat zu sagen, wenn es verschiedene Perspektiven gibt.“



Übungen zum Thema Beziehungsqualität (Kurz-)Kontakte gestalten: Ressourcen (auch) in herausfordernden Situationen erkennen

Im Arbeitsalltag gibt es Situationen die eher leicht- oder eher schwerfallen. Solche, die uns mühelos von der Hand gehen, uns Freude und Energie geben. Unsere Zu-Begleitenden fühlen sich in ihrem Element und wir auch. Es gibt aber auch Situationen die herausfordern, die wir als schwierig erleben. Nicht selten gibt es Zu-Begleitende, mit denen es (phasenweise) nicht rund läuft und die wir schon als „schwierige“ Kunden abgespeichert haben. Die Arbeit kostet uns dann immer mal wieder viel Energie und Nerven. Das folgende Vorgehen unterstützt dabei, eine andere Perspektive auf die Situation auszuprobieren. Dabei sollen die Herausforderungen, die manche Situationen mit sich bringen, nicht geleugnet werden. Es wird vielmehr nach einem veränderten, alternativen oder auch ergänzenden Zugang zu einer eher schweren Situation mit Zu-Begleitenden gesucht. Die Frage nach den Ressourcen bei den Zu-Begleitenden, auch in Situationen, in denen sie uns herausfordern, ist hier zentral.

Situationen und Anliegen

Mit der Übung kann ich eine neue Sichtweise für Kontakte mit Zu-Begleitenden, die ich als eher schwierig empfinde, gewinnen, aber auch gelungene Kontakte bearbeiten, um diese wertzuschätzen.

Die Übung eignet sich dazu, in Kontakten, die mich fordern, den Blick zu erweitern und die Ressourcen im Verhalten der Zu-Begleitenden zu erkennen.

Man kann die Prinzipien der Übung für sich oder im Austausch mit Kolleginnen jederzeit, auch spontan anwenden. Sie ist als Schritt zur Klärung und Lösung bei Fallbesprechungen und für die Fort- und Weiterbildung geeignet.

Das wird dafür gebraucht

Platz in einem Raum ohne Mitteltische, ein Stuhlkreis, rote und gelbe Moderationskarten, Stifte, Flipchart-Bögen, Flip „Was sind Ressourcen“ oder eine andere Präsentationsform.

Zeit

Ca. 1,5 – 2 Stunden.

Was man einbringen und lernen kann

Bereitschaft, andere Blickwinkel zuzulassen; Empathie; Potenziale des anderen sehen; wahrnehmen: Was ist mir gelungen?; Wertschätzung und Anerkennung erfahren; den Fokus auf das, was gelingt, wo meine Kompetenzen sind; auch sagen, wo es hakt / ich gerne noch souveräner wäre.

Durchführung

Schritt 1

Sammeln von eher leichten und eher schweren Situationen mit Zu-Begleitenden (20 Minuten)

Sammeln

Beantwortet in Zweiergruppen zuerst die Frage: Wann fällt mir die Beziehungsgestaltung eher leicht / eher schwer?

Könnt ihr dabei **typische Situationen** entdecken, die ihr als eher leicht bzw. eher schwer erlebt?

Jetzt schreibt auf **gelbe Karten**: typisch **leichte Situationen**, auf **rote Karten**: typisch **eher schwere Situation** (je Situation eine Karte).

Zusammenfassen

Bei diesem Schritt werden aus den von den Zweiergruppen erarbeiteten Karten Cluster gebildet, z. B. auf dem Boden oder auf einer Pinnwand. Bei Bedarf können Oberbegriffe gebildet werden.

Schritt 2

Einführung: Was sind Ressourcen (10 Minuten)

Diese kurze Zusammenfassung hat uns sehr geholfen, das Thema Ressourcen darzustellen:

„Als Ressource kann jeder Aspekt des seelischen Geschehens und darüber hinaus die gesamte Lebenssituation eines Patienten aufgefasst werden, also z. B. Ziele, Wünsche, motivationale Bereitschaft, Abneigungen, Interessen, Überzeugungen, Werthaltungen,

Geschmack, Einstellungen, Wissen, Bildung, Fähigkeiten, Gewohnheiten, Interaktionsstile, physische Merkmale wie Aussehen, Kraft, Ausdauer, finanzielle Möglichkeiten, das Potenzial der zwischenmenschlichen Beziehungen eines Menschen.“¹⁴

Schritt 3

Warum gelingen leichte Situationen? (25 Minuten)

In Kleingruppen wird jeweils eine leichte Situation anhand der folgenden Fragen bearbeitet:

- Warum gelingt die Situation?
- Welche Ressourcen setze ich dabei ein?
- Welche Ressourcen hat die Zu-Begleitende?

Die Ergebnisse werden auf einem Flipchart-Bogen festgehalten.

¹⁴ Grawe (2000), S. 34.



Ausstellung und Auswertung

Die Ergebnisse werden aufgehängt und in einem Rundgang oder individuellen Spaziergang angeschaut, gelesen, kommentiert ... Danach wird im Plenum ausgewertet: Gibt es Aha-Erlebnisse, neue Erkenntnisse, eine Bestätigung vorheriger Annahmen?

Schritt 4

Ressourcen für eher schwere Situationen finden und diese meistern (45 Minuten)

Priorisieren

Um Situationen herauszufiltern, mit denen weitergearbeitet werden kann, werden typische schwere Situationen priorisiert.

Mit folgenden Leitfragen im Plenum arbeiten:

1. Welche Bilder kommen mir in / zu der Situation?
2. Was bewirkt die Situation bei mir? Was wird in mir ausgelöst?
3. Welche Ressourcen stecken bei der Zu-Begleitenden in ihrem Verhalten? (Siehe Ressourcen aus Schritt 3; z. B. oft klingen: die steht für sich ein.)
4. Was ist der Sinn / das Anliegen hinter dem Verhalten? Was möchte die Zu-Begleitende damit erreichen?
5. Was fordert die Situation von mir als Begleitende?
6. Und was fördert die Situation bei mir?
7. Was brauche ich, um diese Herausforderung anzunehmen? Was würde mich dabei unterstützen?
8. Welche sinnvollen Bewältigungsstrategien kann ich einbringen?

Auswertung

Welche Aha-Erlebnisse gab es? Welche Erkenntnisse habt ihr aus der Übung gewonnen?

Mögliche Klippen

Niemand will „Probleme“ haben, daher werden zunächst keine herausfordernden Situationen genannt.

Tipps

Die Fragestellungen der Übung können auch in gelungenen Situationen genutzt werden, um ggf. einer Zu-Begleitenden positives Feedback geben zu können oder sich selbst auf die „gute Schliche“ zu kommen.

Vermitteln Sie den Teilnehmenden: sich im Beruf herausgefordert zu fühlen oder an Grenzen zu kommen ist normal; auch der Mensch als Arbeitsmittel „verstimmt“ mal; es gehört zur Professionalität, sich wieder zu stimmen. Dies kann aber nur passieren, wenn die eigene „Verstimmtheit“ wahrgenommen wird und eine Atmosphäre im Team oder in der Einrichtung vorherrscht, in der man ehrlich und offen über die eigenen Grenzen oder Herausforderungen sprechen kann.

Wir konnten mit dieser Übung herausarbeiten, dass Kontaktsituationen, die als eher schwierig empfunden werden, vor allem mit folgenden Themen zu tun haben:

- Das eigene Vorgehen ist nicht stimmig zu den Bedürfnissen und Ressourcen der Zu-Begleitenden.
- Der eigene Anspruch an Perfektion steht der Handlungsfähigkeit im Weg.



- Das eigene Distanzerleben passt nicht zum vermuteten Nähebedürfnis der Zu-Begleitenden. Es müssen rechtliche Aspekte geklärt werden, wie Selbst- und Fremdgefährdung, Gewalt und Vernachlässigung.
- Medizinische Aspekte müssen geklärt werden bzw. ein Umgehen damit gefunden werden.

Variationen

Sammeln Sie kurz Situationen bzw. Zu-Begleitende, mit denen es gerade nicht so einfach ist, und lassen sie Zweiergruppen zu den Fragen aus Schritt 4 arbeiten. Dabei stellt eine die Fragen, die andere versucht, diese zu beantworten.

Die ersten vier Fragen aus Schritt 4 eignen sich für beide Varianten des Reflecting-Teams im Schritt „Klärung“; die letzten vier Fragen können dabei unterstützen, Lösungen im Reflecting-Team zu finden.



Übungen zum Thema Beziehungsqualität „Unser Bild von euch“ – Alltagsbegleiterinnen und Pflegekräfte halten sich den Spiegel vor

In der Zusammenarbeit sind oft nicht nur Erwartungen an den anderen, sondern auch sogenannte Erwartungserwartungen wirksam. Wir glauben – bewusst oder unbewusst – zu wissen, was die anderen von uns denken, von uns erwarten und wie sie auf uns schauen. Dies beeinflusst das eigene Handeln und die Kommunikation untereinander. Die folgende Übung fragt danach, was wir denken, das die anderen über uns denken.

Dies geschieht entlang von unterschiedlichen (Berufs-)Gruppen im Team: hier von Alltagsbegleiterinnen und Pflegekräften. Es können gegenseitige Erwartungserwartungen ins Bewusstsein geholt und mithilfe der anderen Gruppe hinterfragt werden. Einige Erwartungserwartungen und vermeintliche Fremdbilder können sich auflösen. Dies kann entlastend wirken. An anderer Stelle können die Gruppen Wünsche aneinander formulieren. Vielleicht ergeben sich auch Themen, die es weiter zu verhandeln oder zu regeln gilt.

Situationen und Anliegen

Diese Übung eignet sich für Teams, in denen mehrere Berufsgruppen zusammenarbeiten. Man kann damit die Beziehungsqualität im Team bearbeiten und die eigenen Erwartungen an die anderen klären. Beide Berufsgruppen können sich dabei bewusst machen, was sie glauben/annehmen, was die anderen über sie als Gruppe denken, also die erwarteten Erwartungen sichtbar machen und die Rollen klären. Wenn unklar ist, wer für was verantwortlich ist, oder die gegenseitigen Erwartungen scheinbar nicht erfüllt werden, kann die Übung dabei unterstützen, den Handlungsbedarf herauszuarbeiten. Daher eignet sie sich als Einstieg für Aufgabenbeschreibungen oder Themen für Handlungsleitlinien. Zudem ermöglicht die Übung jeder Teilnehmenden individuell, „meine Beziehung zur Arbeit“ klarer zu sehen.

Das wird dafür gebraucht

Zwei Räume, zwei Flipcharts und Papier, Moderationsstifte.

Zeit

1 Stunde.

Was man einbringen und lernen kann

Eigene Vorannahmen wahrnehmen, aussprechen und sich ggf. davon distanzieren; sich in andere und ihre Anforderungen in der Arbeit hineinversetzen; sich im Team über gegenseitige Erwartungen und Wünsche verständigen.

Durchführung¹⁵

Schritt 1

Das vermutete Fremdbild beschreiben in zwei Berufsgruppen (ca. 30 Minuten)

Die Übung beginnt mit der Arbeit in zwei Gruppen: Gruppe Alltagsbegleiterinnen, Gruppe Pflegekräfte.

Die Gruppen arbeiten in getrennten Räumen, damit sie gegenseitig nicht mitbekommen, was gesprochen wird. Die einzelnen Beiträge der Gruppenmitglieder werden auf einem Flipchart-Bogen visualisiert. Die beiden Gruppen legen vor der Bearbeitung fest, wer schreibt und wer im nächsten Schritt die Ergebnisse im Plenum präsentiert.

Leitfragen

„Was glauben wir, wie die andere Gruppe uns sieht (was sind unsere Stärken, Entwicklungspotenziale, „Merkwürdigkeiten“ ...)?“

Was wünscht sich die andere Gruppe vermutlich von uns?“¹⁶

Hier kommt es darauf an, dass ihr euch gedanklich ganz in die andere Gruppe versetzt und euch selbst und eure Gruppe durch deren Brille betrachtet.

Wichtig

Alle Ideen sammeln; Bewertungen vermeiden, die einzelnen Beiträge nicht diskutieren! Es geht nicht darum, wer recht hat, sondern darum, alle subjektiven Wahrnehmungen zu sammeln. Die Wahrnehmungen können durchaus widersprüchlich sein und nebeneinander stehen bleiben.



Schritt 2

Präsentation und Resonanz zum vermuteten Fremdbild im Plenum

Die Gruppen stellen sich gegenseitig die Ergebnisse vor.

Eine Gruppe beginnt: Verständnisfragen der Mitglieder der anderen Gruppe sind erlaubt, ansonsten geht es darum, erst mal zuzuhören. Im nächsten Schritt erst wird um Resonanz aus der anderen Gruppe gebeten.

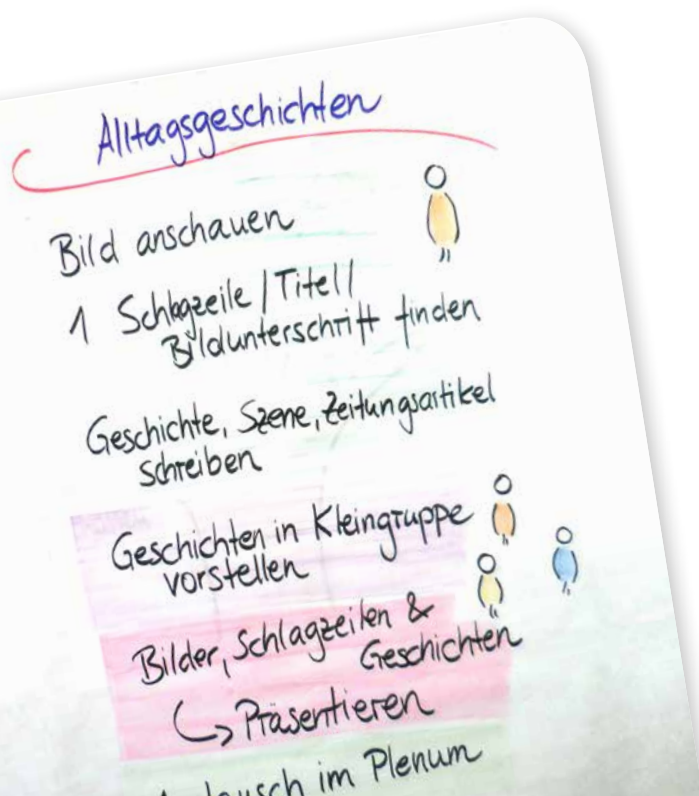
Leitfragen zur Resonanz (Antworten mitschreiben und dokumentieren)

Wie wirkt das Ergebnis auf die andere Gruppe?

- Was war erwartet?
- Was ist überraschend?
- Was hat euch gefreut? Was hat geärgert?
- Wo liegt die Gruppe völlig daneben?
- Evtl. welche Wünsche ergeben sich daraus?¹⁷

Die Moderatorin achtet darauf, dass die Diskussion dicht an den Fragen bleibt.

Nun werden die Ergebnisse der anderen Gruppe in der gleichen Art und Weise präsentiert und ausgewertet.



¹⁵ Vgl. Thönneßen, Johannes (2015), S. 134–138.

¹⁶ Thönneßen, Johannes (2015), S. 135.

¹⁷ Vgl. a.a.O., 136.

5.7 Exemplarische Wege und Prozesse – Grundsätzliches aus der Praxis der Workshop-Gestaltung

Schritt 3

Die Wünsche an die jeweils andere Berufsgruppe konkretisieren

Hier geht es darum, Konsequenzen aus den Erkenntnissen zu ziehen und bei Bedarf Schritte einzuleiten, um die Zusammenarbeit zu verbessern. Die Wünsche und Handlungsbedarfe werden von der Moderatorin mitgeschrieben.

- Habt ihr tatsächlich die vermuteten Wünsche an die andere Gruppe?
- Welche Wünsche habt ihr außerdem?
- Wo besteht aus eurer Sicht der größte Handlungsbedarf?
- Was könnte ein Beitrag sein, um das gegenseitige Verständnis und die Zusammenarbeit zu fördern?¹⁸

In einem nächsten Schritt – am selben Tag oder beim nächsten Treffen – werden die Themen, die sich aus Schritt 3 ergeben haben, priorisiert und bearbeitet.

Mögliche Klippen

Es gibt Diskussion in den Kleingruppen, welche Ideen stimmen; in Schritt 2 kann die Diskussion ausufern oder kommentiert werden.

Tipp

Die Themen können evtl. mit dem Instrument Handlungsleitlinie bearbeitet werden.

Literatur

Thönneßen, Johannes: Spiegelbild.
In: Rohm, Armin (Hrsg): Change-Tools: Erfahrene Prozessberater präsentieren wirksame Workshop-Interventionen. 6. Aufl. Praxishandbuch Beratung. Bonn 2015, S. 134–138.

Die strukturellen Bedingungen für die Workshops

In den drei unterschiedlichen Einrichtungen konnten wir mit den Begleitenden von Juni 2014 bis Juni 2015 in einem monatlichen Turnus zwischen sieben und zwölf Workshops durchführen. Jeder Einrichtung standen pro Workshop zwischen 3,5 und 4 Stunden zur Verfügung.

Die Mitarbeiteranzahl der jeweiligen Einrichtung lag zwischen ca. 70 und 21, an den Workshops nahmen zwischen 16 und 21 Mitarbeitende teil. Die Teilnahme an den Workshops wurde vonseiten der Leitungen unterschiedlich geregelt. Diese wurde teilweise angewiesen, teilweise konnten sich die Mitarbeitenden freiwillig zur Teilnahme entscheiden. Im ambulanten Pflegedienst konnten alle Mitarbeitenden an den Workshops teilnehmen. In einer Einrichtung wurde der Dienstplan so eingerichtet, dass immer die Hälfte der Mitarbeitenden dabei sein konnte, während die andere Hälfte arbeitete. Die Pflege- und die Wohnbereichsleitungen waren in allen Workshops vertreten, ebenfalls die Hausleitungen von zwei Häusern. Eine Hausleitung stieg zu einem späteren Zeitpunkt in die Workshopreihe ein.

Die Räumlichkeiten für die Workshops lagen in den Häusern oder außerhalb. Ausreichend Moderationsmaterial und Moderations-Equipment standen zur Verfügung. Dabei war es wichtig, auch angrenzende Räume, Flure oder das Freigelände nutzen zu dürfen für Kleingruppenarbeit oder „Spaziergänge“. Auf Tische konnten wir ganz verzichten – uns kam es ja auf eine der Beziehungsgestaltung dienliche Strukturqualität an.

Die einzelnen Angebote und Lernsettings wurden von zwei Lernbegleiterinnen mit der Unterstützung eines Kollegen und einer Kollegin gestaltet.

In den Projektgruppen, die sich in den Häusern gebildet hatten, stellten wir vor, was wir mit den Begleitenden in den Workshops vorhatten, ohne uns zu sehr festzulegen, und fragten, ob und inwiefern sie sich ein solches Vorgehen vorstellen könnten. Die Mitglieder einer dieser Gruppen hätten am liebsten gleich angefangen: „Wir wollen endlich ans Eingemachte.“

¹⁸ Vgl. a. a. O., 137.

Den Beginn der Workshopreihe gestalten

Die Einstiegsübung in die Workshopreihe war mit jedem Team gleich: Wir wählten dazu die Übung „In deinen Schuhen“ (siehe unter Übungen in diesem Buch), weil diese einen Zugang zu den Hauptfähigkeiten für die Beziehungsgestaltung bot – Empathie und Selbstwahrnehmung. Durch das Setting (jede wählt eine Partnerin für den Austausch) konnten wir das vertraute Sprechen unter Kolleginnen ermöglichen. Und ist dies einmal mit einer Partnerin geschehen, so ist auch der Mut gewachsen, sich offen vor der Gruppe zu äußern. Zudem erhofften wir uns, durch die Übung Anliegen für die Experten-Beratung, das Reflecting-Team oder andere Instrumente herausarbeiten und diese im nächsten Schritt bearbeiten zu können.

Mit den Anliegen arbeiten, systematisch evaluieren und die Planung anpassen

Uns kam es darauf an, dass die Begleitenden Instrumente und Übungen an die Hand bekommen, mit denen sie eigenständig arbeiten und ihre Schwierigkeiten oder Fragen auch dann noch klären können, wenn die Praxisphase bzw. das *Praxis.Projekt Lebens.Wert.* vorbei ist. Diese Instrumente wurden im Workshop eingesetzt, um anstehende und virulente Fragen aus dem Arbeitsalltag zu klären, damit die Wirkung unmittelbar zu beobachten bzw. für die Betroffenen zu spüren war. Es kam uns ja gerade darauf an, dass die Begleitenden sich als „Arbeitsinstrument“ selbst stimmen können und sich als handlungsfähig erleben. Das bedeutete, wir konnten kein vorab designedes Workshop-Konzept durchführen, sondern mussten von einem zum anderen Termin konzipieren, d.h. rollend planen.

Sicherheit für unser Vorgehen gewannen wir dadurch, dass wir jedes Mal evaluierten.

Zu Beginn der Workshops fragten wir die Teilnehmenden,

- was sie vom letzten Mal umsetzen konnten,
- was sie beschäftigt hatte,
- welche Erfahrungen sie inzwischen gemacht hätten,
- was die Kolleginnen, die nicht dabei gewesen waren, z. B. an Veränderung bemerkt hatten.

Zum Schluss der Workshops befragten wir die Teilnehmenden

- nach der Wirkung des Workshops,
- nach neuen Erkenntnissen oder Vorhaben in der Praxis.

Wir als Lernbegleiterinnen machten uns nach dem Workshop Gedanken zu den Wirkungen, die wir beobachtet hatten, und werteten unser Vorgehen aus, gaben uns gegenseitig Feedback und notierten unsere Änderungen bzw. Ideen für den nächsten Workshop. Dabei richteten wir uns nach einer von uns erarbeiteten Handlungsleitlinie für die Evaluation der Workshops.

Wissenschaftliche Begleitung als Lernpartnerschaft

Handlungsleitlinie zur Evaluation der Workshops im *Praxis.Projekt Lebens.Wert.*

Warum evaluieren wir die Workshops überhaupt? (Sinn / Ziele)

- > Es werden Instrumente entwickelt und auf der Basis der Projekterfahrung optimiert, um die Beziehungsqualität in den Einrichtungen zu verbessern.
- > Wir erfahren, ob die von uns entwickelten Workshopeinheiten geeignet sind, die Beziehungsqualität in der Altenhilfe bewusster zu machen und zu verbessern, und wo Nachbesserungsbedarf besteht.
- > Wir praktizieren eine dialogische Seminargestaltung und wünschen uns Rückmeldungen zu dem Erlebten und Erfahrenen durch die Teilnehmenden selbst.
- > Die Teilnehmenden sind durch ihre Rückmeldungen an der Gestaltung und Optimierung der Lernthemen und deren methodischer Aufarbeitung beteiligt.
- > Die Evaluation der Workshops verbindet die einzelnen Workshops und bietet Lernmöglichkeiten zwischen diesen und damit einen Transfer der Workshop-erfahrung in die Arbeit.
- > Die Teilnehmenden lernen Zugänge kennen, ihre Erfahrungen und Lernprozesse in den Workshops und ihrer Arbeit bewusst zu erleben und zu reflektieren.

Worauf kommt es uns deshalb bei der Evaluation an? (Grundsätze)

- > Die Evaluation findet den Workshop begleitend und regelmäßig statt.
- > Die Evaluationsinstrumente sind dialogisch gestaltet und beziehen sich auf die Erfahrungen der Teilnehmenden im Workshop und deren Transfer in die eigene Arbeit.
- > Die Teilnehmenden bringen ihre Expertise ein und geben zeitnah Rückmeldung zu den Erfahrungen im Workshop und deren Relevanz für die eigene Arbeitspraxis.
- > Die Evaluation macht eigene Lernprozesse sichtbar und bietet Anknüpfungspunkte für die Weiterarbeit im Arbeitsalltag bezogen auf das Thema Beziehungsqualität.
- > Die GAB-Lernbegleiter/-innenn werten ihre eigene Arbeit im Anschluss an den jeweiligen Workshop und unter Einbeziehung der Rückmeldungen der Teilnehmenden aus.

Handlungsleitlinie zur Evaluation der Workshops im *Praxis.Projekt Lebens.Wert*

Wie können wir das konkret machen? (Umsetzungshinweise)

Zu Beginn eines Workshops

Rückblick auf den vorherigen Workshop und die Erfahrungen im Arbeitsalltag mit den individuellen Lernthemen.

Zum Beispiel:

- Aufstellung im Raum: Inseln zu den Themen / Einheiten aus dem letzten Workshop.
- Die Teilnehmenden positionieren sich dort, wozu sie gearbeitet haben.
- Lernbegleiter / innen fragen anhand von Leitfragen nach.

1. Aha-Effekt / Was hat beeindruckt?
2. Möglichkeiten der Übertragung: Gab es da was?
3. Was hat geholfen?
4. Gibt es noch einen Wunsch dazu?

Bei wechselnden Teilnehmenden in den Workshops und wenn es zu zäh wird

Zum Beispiel:

- Aufstellung im Raum: Wer war wie oft da? Interviewen:
- Wer noch nie da war: Habt ihr Fragen an die anderen?
- Die schon da waren: Wichtigste Erkenntnis.

Am Ende des Workshops

findet ein Rückblick auf den Workshop statt und ein Ausblick auf eigene Lernthemen für die Zeit zwischen den Workshops.

Zum Beispiel:

- Individueller Eintrag in das eigene Notizbüchlein (5 Minuten).
- Was hat mich heute besonders beeindruckt / berührt, was war neu / ist mir bewusst geworden?
- Was möchte ich von dem im Workshop Erlebten ausprobieren / umsetzen?
- Blitzlicht im Plenum.
- Jeder hat die Möglichkeit, kurz (optional) Anmerkung / Feedback etc. zum Workshop zu geben.

Auswertung im Team der GAB-Lernbegleiter / innen nach dem Workshop

- Wie war es für mich? Was ist mir aufgefallen?
- Was würde ich anders machen?
- Erkenntnisse für den nächsten Workshop.

Einbeziehung der Protokolle der internen Steuerungsgruppe

- soweit von den Einrichtungen erstellt.

Woran können wir erkennen, dass die Evaluation gelungen ist? (Prüffragen)

- > Haben wir eine Rückmeldung zu den Lernmöglichkeiten im Workshop und deren Optimierung bekommen?
- > Konnten die Teilnehmenden ihre Erfahrungen und Lernprozesse bewusst machen und reflektieren? Konnten die Teilnehmenden einen Bezug zwischen Workshop und Arbeitsalltag herstellen?
- > Konnten die Lernbegleiter / innen ihre eigene Arbeit reflektieren und verbessern?

Dokumentationshinweise:

Die Notizbüchlein sind für die Teilnehmenden bestimmt und verbleiben bei ihnen.

Die Evaluationseinheit wird mit einem Aufnahmegerät aufgenommen und transkribiert und fließt in den Abschlussbericht ein.

Teilnehmer-Stimmen werden im Workshop ggf. sichtbar auf Flips anonym mitgeschrieben und erscheinen in der Fotodokumentation der Workshops. Die Fotodokumentation wird den Einrichtungen zur Verfügung gestellt. Die Anmerkungen der Lernbegleiter / innen werden im Ablaufplan eingefügt und es gibt die Möglichkeit, weitere Teilnehmer-Stimmen einzutragen. Es gibt im Anhang Auswertungsfragen für die Lernbegleiter / innen (Metaebene). Abspeicherung als eigenes Dokument mit dem Hinweis „Auswertung“. Die Auswertung wird an alle im GAB-Team verschickt.

Schlussbestimmungen:

Verabschiedet von:	Projektgruppe
Status:	Verabschiedet
Gültig für:	Evaluation Workshops <i>Praxis.Projekt Lebens.Wert</i>
In Kraft ab:	Mai 2014
Revision:	Teamtreffen GAB intern, September 2014
Gültig bis:	Projektende

Mitgeltende Dokumente:

Projektauftrag, Konzept, Gesamtevaluation Praxisprojekt, Muster für Ablauf WS & Reflexion

Unsere Grundsätze für die Workshop-Gestaltung mit den Teilnehmenden

Gleichwürdigkeit der Teilnehmenden untereinander

Uns kam es darauf an, die Begleitenden, gleichgültig welcher Profession sie angehören oder welche Funktion sie ausführen, miteinander ins Gespräch und in Kontakt zu bringen. Damit Beziehungsgestaltung zum Thema gemacht werden kann, brauchten wir einen hierarchie-freien Raum, in dem „Fehler“ und Unsicherheit von allen Teamebenen aus zur Sprache gebracht werden können.

Professionelle Beziehungsgestaltung als ständiger Lernprozess

Unsere Grundhaltung war, Probleme in der Arbeit mit Menschen als ganz normal zu betrachten und nicht als die Bestätigung der eigenen Unfähigkeit. Negative Gefühle etwa, die es gegenüber Zu-Begleitenden gibt, oder Situationen, die von den Teilnehmenden selbst als nicht akzeptabel beurteilt wurden, sollten besprechbar gemacht werden. Nur wenn ich diese Gefühle und Situationen nicht verleugne, können sie zum Gegenstand einer Übung oder zum Thema eines der Instrumente gemacht werden, um daraus zu lernen. Vorgehensweisen zur Verfügung zu stellen, wie Probleme gelöst und neue eigene Wege gefunden werden können, betrachteten wir als unsere Aufgabe. Wir wollten vermitteln, dass es darauf ankommt, professionelles Handeln als ständigen Lernprozess zu begreifen, bei dem Fehler und Unstimmigkeiten dazugehören. Die Herausforderung bei personennahen Dienstleistungen besteht gerade darin, die eigenen Gefühle steuern zu können, um adäquat zu handeln und der Aufgabe gerecht zu werden und gleichzeitig die Emotionen eines Gegenübers wahrzunehmen und darauf reagieren zu können.

Für die Gestaltung der Workshops war es uns daher wichtig, dass die Teilnehmenden einen Selbstbezug herstellen konnten; daher arbeiteten wir mit deren Anliegen. Die Inhalte sollten dazu beitragen, diese gleichzeitig zu bearbeiten und Wege für die tägliche Praxis zu finden.

Dialogische Prozessgestaltung und Zusammenarbeit auf Augenhöhe

Für die Begleitung der drei Mitarbeiter-Teams im *Praxis.Projekt Lebens.Wert* war für uns unser Verständnis einer dialogischen Lernbegleitung zentral. Dazu gehören eine an den Anliegen im Team ausgerichtete dialogische Prozessgestaltung und die Zusammenarbeit auf Augenhöhe. Die je unterschiedlichen Einrichtungskulturen wie auch die Zusammensetzung der Zielgruppe haben dabei maßgeblich die Entwicklung der Workshops beeinflusst. Letztlich hat sich der Prozess im Spannungsfeld von situativem Vorgehen und dem Projektauftrag entfaltet.

Im Folgenden zeigen wir anhand von zwei Beispielen, wie sich Anliegen z. B. aus Übungen entwickelt haben, wie wir konkret damit gearbeitet haben und dabei neue Vorgehensweisen einführen konnten. „Produkte“ – wie Handlungsleitlinien –, die entstanden sind, haben wir exemplarisch eingefügt. Damit erhoffen wir einen Einblick in Workshop-Verläufe geben zu können, die so nicht von vornherein planbar waren. Es sind Beispiele für eine Arbeit entlang von Themen und Anliegen der Teilnehmenden und für eine dialogische Workshop-Gestaltung. In einem festgelegten Fortbildungsplan wäre kein Platz für diese Entwicklung gewesen.

Exemplarische Wege und Prozesse

Beispiel 1 – „Eigentlich wollen wir doch alle das Gleiche.“

Das Thema „Tratsch“ war der Ausgangspunkt für mehrere aufeinanderfolgende Workshops. Das „Tratschen“ führte uns bis zur Leitbildarbeit.

Ausgangspunkt

Unsere Aufforderung, auch aktuelle Themen und Anliegen einzubringen, führte an einem Workshop-Tag dazu, dass einige Mitarbeitende äußerten: „Wir würden gerne über den Tratsch reden. Wir tratschen hier nämlich so viel.“

Das Anliegen klären

Im Plenum: Worum geht es genau? Wer tratscht über wen zu welchen Gelegenheiten? (Ohne Namen, eher im Sinne von: Wir über Kolleginnen, Angehörige ...)

Es stellte sich heraus, dass es um Tratsch im Team ging, als ein Reden über andere, ohne dass diese anwesend sind.

Im Plenum: Was ist für euch das Wichtige an diesem Thema? Warum wollt ihr es bearbeiten?

Für die Mitarbeitenden ging es letztlich um die Beziehungsqualität im Team: darum, das Team und dessen Miteinander zu stärken („da alle ja in einem Boot sitzen“), gleichberechtigt zu arbeiten, andere Perspektiven und Vorgehen zu respektieren und konstruktives Feedback zu geben.

Das Anliegen bearbeiten

Im darauffolgenden Workshop griffen wir das Thema wieder auf. Unser Ziel war es dabei, den Tratsch nicht als etwas Negatives abzustempeln und damit jegliche Auseinandersetzung im Keim zu ersticken, sondern den Tratsch als etwas

anzunehmen, was in der Zusammenarbeit mit Menschen einfach passiert.

Im Plenum stellten wir zum Einstieg (und da sich die Workshop-Besetzung geändert hatte) noch mal die Frage:

Was ist Tratsch? Welche Tratsch-Themen haben wir?

In **Arbeitsgruppen** beschäftigten sich die Teilnehmenden mit den Fragen:

1. Warum ist Tratschen so schön? Was ist so gut daran? Was macht Spaß daran? Was ist hilfreich am Tratschen?
2. Was bewirkt es noch? Wann kippt es und woran merken wir das? Was sind Risiken und Nebenwirkungen vom Tratschen?
3. Welche Fähigkeiten und Haltungen können im Tratschen stecken?
4. Was könnte man stattdessen machen?

Im Plenum wurden die Ergebnisse zusammengeführt.

Ergebnisse dokumentieren

Die Ergebnisse wurden zu Leitgedanken zum Umgang mit Tratsch zusammengefasst. Ziel dessen war weniger, den Tratsch zu reglementieren als den gemeinsamen Prozess zu dokumentieren, die Arbeit am Thema wertzuschätzen und für Nicht-Anwesende nachvollziehbar zu machen. Folgendes „Produkt“ ist dabei herausgekommen:

Leitgedanken zum Umgang mit Tratsch

Leitgedanken zum Umgang mit Tratsch

Sinn – Warum gehen wir mit Tratsch um?

Tratsch kann entlasten und Spaß machen, aber es kann auch kippen, daher gehen wir mit Tratsch um. Wir möchten das Positive am Tratschen, das am Tratsch, was hilfreich für unsere Arbeit ist, beibehalten (z. B. Dampf abzulassen, „up to date“ zu sein, gesellig zu sein etc.). Wir gehen bewusst mit Tratsch um, um das Positive leben zu können und gleichzeitig die Risiken im Auge zu behalten und die Nebenwirkungen (Cliquenbildung, „Tratschsumpf“, Konflikte, Ausgrenzung, Missverständnisse etc.) zu minimieren.

Grundsätze

Wir behalten – auch wenn wir tratschen – unsere eigenen Fehler im Blick. Wir tratschen so, dass wir den anderen noch in die Augen schauen können (respektvoll). Wir schaffen und nutzen auch andere Formen von Informationswiedergabe und Austausch über das, was „hakt“, und für Gemeinschaftsbildung und Geselligkeit. Wir behalten im Bewusstsein und unterscheiden: Wo kann ich einfach nur tratschen, ohne nach einer Lösung zu suchen, und wo bedarf es einer Lösung und wir müssen über einen möglichen Lösungsweg sprechen. Um zu einer guten Arbeitsatmosphäre für uns und ein gutes Wohnklima für die Bewohner/-innen beizutragen, versuchen wir den Mut und das Vertrauen zu finden, nicht im „Tratschsumpf“ zu verharren, sondern nach Lösungen zu suchen und auch kritische Situationen anzusprechen.

Durchführungshinweise

Wir nutzen unsere Kreativität und Kommunikationsfähigkeit auch dazu, nach Lösungen zu suchen, wenn es „hakt“, und unterstützen uns bei der Suche nach Lösungen und Wegen, z. B. durch die Experten-Beratung. Wir bemühen uns, konstruktiv Kritik zu üben und anzunehmen. Dabei bemühen wir uns darum, bei den Wahrnehmungen von der Situation zu bleiben, den richtigen Ton zu treffen und unsere Rückmeldung so zu geben, wie wir sie gerne bekommen würden (vgl. z. B. Feedback).

Verknüpfungen zu bereits Erlerntem schaffen

„**Feedback**“ war bereits im Workshop Thema gewesen. Hier wurde es noch einmal aufgegriffen, ausprobiert und als Möglichkeit vertieft, sich an die Betroffenen selbst zu wenden.

„Stichworte“ aufgreifen für die Weiterarbeit

Das Fazit in der Abschlussrunde zum Thema Tratsch war: „Eigentlich wollen wir doch alle das Gleiche.“ Es wurde in der Abschlussrunde zum Thema „Tratsch“ von einer Mitarbeiterin geäußert und mehrfach von Kollegen bestätigt.

Dieser Satz hing uns nach. Wir haben uns gefragt: Was ist das denn, „das Gleiche“? Ist das allen klar? Und: Warum „eigentlich“? Diese Fragen führten uns zu der Idee, dieser Gruppe die Leitbildarbeit anzubieten.

„Finde es toll, zu sehen, was in jedem von uns drinsteckt. Habe bei meinen Kollegen viel gesehen / erfahren, wo ich mir denke, ‚wow, das wusste ich gar nicht‘.“

Teilnehmerstimme

Und ein neues Thema bearbeiten

Die Aussage „Eigentlich wollen wir doch alle das Gleiche“ wurde im nächsten Workshop wieder aufgegriffen, in dem wir die Fragen, die uns beschäftigt hatten, auch den Teilnehmenden stellten:

- Was ist das denn eigentlich, „das Gleiche“?
- Ist allen klar, was „das Gleiche“ ist?
- Gibt es das überhaupt?
- Warum „eigentlich“?

Diese Fragen wurden zum Ausgangspunkt der darauffolgenden Workshops, in denen wir an der gemeinsamen Vision des Teams gearbeitet haben. Dazu haben wir einen eher intuitiven und spielerischen Zugang gewählt, um in einem zweiten Schritt ein Leitbild zu erstellen (vgl. dazu die Ausführungen zur Visions- und Leitbildarbeit in diesem Buch).



Dokumentieren und gemeinsam verabschieden

Nachdem die Leitsätze von einer Mitarbeiterin abgetippt worden waren, erhielt jede Teilnehmerin eine Kopie des Leitbildes. Einige Teilnehmende dieses Workshops waren nicht bei der Erarbeitung dabei gewesen und mussten ins Boot geholt werden. Deshalb haben wir reihum – jede einen Satz des Leitbildes vorgelesen. Daraufhin gab es Raum für Rückmeldungen:

- Was löst das Leitbild bei euch aus?
- Inwiefern orientiert euch euer Leitbild?
- Drückt es das aus, was ihr gemein habt mit dem „Eigentlichen und dem Gleichen“?

Mit der Unterschrift aller anwesender Teammitglieder und der Leitung wurde das Leitbild verabschiedet und dessen Gültigkeitsdauer vereinbart.

Wie kommt das Leitbild im Alltag an?

Offen war noch die Frage, wie es nun weitergehen sollte mit dem Leitbild. Dazu gab es eine Ideensammlung anhand der folgenden Fragen:

- Wie erfahren die Kolleginnen, die nicht dabei waren, von den Leitsätzen?; Wie hätte ich gerne davon erfahren, wenn ich nicht dabei gewesen wäre?
- Wer soll noch von den Leitsätzen erfahren? Und wie?
- Wie können wir die Leitsätze lebendig halten?

Am Ende stand die Vereinbarung, dass die Projektgruppe den weiteren Prozess in die Hand nimmt und dabei interessierte Kolleginnen einbezieht.

„Wir haben sehr um jedes Wort und jeden Satz gerungen, bis wir damit zufrieden waren: So kann es bleiben.“

Teilnehmerstimme

„Es macht auch deutlich, dass wir doch alle ähnliche Vorstellungen haben, auch wenn wir vorher nicht drüber geredet haben.“

Teilnehmerstimme



Exemplarische Wege und Prozesse

Beispiel 2 – „Wir wollen endlich ans Eingemachte.“

„Wir wollen endlich ans Eingemachte.“ Das war die Aussage einer Teilnehmerin zu Beginn der Workshop-Reihe. Auf die Nachfrage, was das denn sei bzw. nach aktuellen Herausforderungen, war die fast einhellige Meinung hingegen zunächst: „Das läuft doch alles super!“ oder auch „Ich komme mit meinen Patientinnen gut klar.“

Gleichzeitig gab es immer wieder Hinweise darauf, dass besonders die (Kurz-)Kontakte, wie z. B. im Rahmen des sogenannten „Medi-Moduls“¹⁹, eine Herausforderung darstellten.

Ausgangssituation

Drei Minuten für eine Zu-Begleitende sind in der Tat nicht viel. Und auch wenn diese Zahl absurd und die Frage, ob „da nicht mehr drin ist“ durchaus legitim erscheint, so sind Zeitbeschränkungen doch eine Tatsache, mit der die Begleitenden tagtäglich umgehen müssen.

Ein Aspekt, der sowohl in der Evaluation als auch in den Workshops regelmäßig hervorstach, war das Unbehagen, in so kurzer Zeit – seien es nun 3 Minuten oder mehr – den Bedürfnissen der Zu-Begleitenden nicht immer gerecht werden zu können. Stattdessen gab es das Gefühl, den Zu-Begleitenden alleine zurücklassen zu müssen, mit seiner Einsamkeit, mit seinen Leiden, letztlich mit seinem Schicksal.

Wir haben uns diesem Phänomen von unterschiedlichen Richtungen aus genähert. Das Thema „(Kurz-)Kontakte“ hat uns in der Reihe von zwölf Workshops immer

wieder beschäftigt und zu unterschiedlichen Annäherungen und Prozessen geführt. Einige Schritte und Beispiele zu unserem Vorgehen skizzieren wir im Folgenden.

Klären, worum es grundsätzlich geht, und das Themenfeld abstecken

Themen, die wir zunächst gestreift und in Teilen vertieft haben, waren:

Nähe und Distanz

Hier beschäftigte uns die Frage nach der Nähe als professionell Begleitende zu den Zu-Begleitenden im Unterschied zur Nähe, die ich mit Freunden und der Familie teile. Während einer Erfahrungsübung zeigte sich, dass zwischen privater und beruflicher Nähe häufig nicht unterschieden wird. Die „goldene Kugel“ (vgl. dazu weiter vorne im Buch unter „Instrumente der Selbstpflege“) als Instrument zur Gestaltung von Nähe und Distanz zur Verfügung zu stellen, ergab sich aus dieser Beobachtung.

¹⁹ Hier sind kurze Kontakte mit Zu-Begleitenden gemeint, bei denen bspw. eine medizinische Pflegehandlung durchgeführt wird, wie eine Medikamentengabe, oder das Anziehen eines Kompressionsstrumpfes.

Das eigene Bild vom Alter und vom Altern der Zu-Begleitenden

Die Begleitenden schilderten immer wieder ihre Schwierigkeit der Kontaktgestaltung bei Menschen, von denen sie aus unterschiedlichen Gründen vermuteten, dass es ihnen nicht gut gehe, weil diese einsam seien, Freunde und Verwandte schon gestorben seien, die Angehörigen sich nicht kümmerten etc. Sie verspürten den Impuls, sich kümmern und dableiben zu müssen, um den vermuteten Bedürfnissen der Zu-Begleitenden gerecht zu werden. Es fiel ihnen schwer, zu gehen, diese „zu verlassen“ und sie gewissermaßen sitzen zu lassen. Hier entstand die Frage nach dem eigenen Bild vom Alter: Was waren Zuschreibungen? Wodurch kamen die Urteile zustande?

Hinzu kamen weitere Situationen, die für die Begleitenden nur schwer zu meistern waren. Wir nannten diese „herausfordernde Situationen“. Diese beiden Themen bearbeiteten wir mit der Ressourcen-Übung (vgl. Übungen im Übungsteil dieses Buches), um den Blick in belastenden Situationen zu erweitern.

Damit war aber noch nicht alles getan. Es ging darum, einen Kontakt für beide Seiten so abzuschließen, dass die Begleitenden gehen und gut abschließen konnten mit einer Begegnungssituation. Wir Lernbegleiterinnen hatten die Hypothese, dass es etwas geben könnte, das eine Begleitende im ambulanten Pflegedienst einer Zu-Begleitenden unterstützend „dalassen“ kann, wenn sie wieder fahren muss. Vielleicht könnte es auch gelingen, dass die Zu-Begleitende Einsamkeitsgefühle über innere Bilder, z. B. den inneren sicheren Ort, wo sie sich wohl fühlt, über-

winden könnte. Die Begleitenden hätten dann die Aufgabe, Imaginationsübungen dazu anzubieten. Diese Idee kam uns bei der Lektüre von „Imagination als heilsame Kraft im Alter“ von Luise Reddemann, Lena Sophie Kindermann und Verena Leve.

Die Autorinnen betrachten „die Erfahrungen eines langen Lebens, den Schatz innerer Bilder als Ressourcen, die durch geduldige und feinfühligere Anregung zur emotionalen Stabilisierung im Alter genutzt werden können“.²⁰

Etwas anbieten und ausprobieren

Im ersten Durchgang probierten die Mitarbeitenden die von Reddemann beschriebene Übung am Ende eines Workshops an sich selbst aus. Hintergrund war die Idee, dass die Übung zum einen auch für die Zu-Begleitenden selbst hilfreich sein könnte. Zum anderen war es uns wichtig, zunächst selbst eine Erfahrung mit der Übung zu machen, bevor man sie mit anderen durchführen würde. Wir eröffneten den Teilnehmenden noch nicht, was wir damit vorhatten. Die Resonanz der Teilnehmenden darauf: „die Übung ist entspannend“, „schön“, „ist nicht so meine Sache mit der Phantasie“. Im nächsten Workshop stellten wir den Teilnehmenden eine Variation der Übung zur Verfügung, bei der die einzelnen Schritte von uns etwas genauer beschrieben worden waren und die Ausführenden durch die Überschriften eine Orientierung bekommen sollten. Wir stellten die Aufgabe, diese Übung zu zweit durchzuführen, wobei eine die Übung anleitete, die andere die Position eines alten Menschen einnimmt.

Eine Imaginationsübung

Der innere sichere Ort²¹

Einleitung

Sie haben mir schon öfter von ... erzählt (z. B. früher zu Hause, ein Ort im Urlaub, eine Situation oder auch der „Himmel“ und das Jenseits). Ist das ein Ort, wo Sie immer gerne waren und sich sehr wohlfühlt haben? Wo es sehr schön für Sie war? Ich möchte Sie einladen, dass Sie sich diesen Ort wieder einmal ganz genau in Erinnerung rufen. Vielleicht gelingt es Ihnen, das gute Gefühl, das, Sie dort hatten, wieder zu empfinden. Vielleicht können Sie sich den Ort auch so ausbauen, dass es heute ganz perfekt für Sie ist. Ich helfe Ihnen dabei, dorthin zurückzukehren. Setzen/legen Sie sich bequem hin, und wenn es Ihnen nichts ausmacht, dann schließen Sie bitte die Augen.

Den Ort beschreiben

Wie sah es denn da aus? ...
Welche Bilder und Erinnerungen steigen in Ihnen auf? ...
Welche Jahreszeit ist dort?
Welche Naturerscheinungen / Gegenstände umgeben Sie?
Sehen Sie irgendwo Bäume? Gibt es dort Büsche, Gras und Blumen? Wie sieht die Erde aus, auf der Sie stehen? Sehen Sie Wasser? Welche Farbe hat es? ...
(Nachfragen, bis das Bild klar ist!)

Den Ort begrenzen

Wo befindet sich dieser Ort? Welche Grenzen hat dieser Ort? Jetzt schaffen Sie dem Ort (...) Grenzen, die so aussehen, dass nur Sie bestimmen können, welche Lebewesen oder Wesen an Ihrem Ort sein dürfen.

Hilfreiche Wesen einladen

Jetzt können Sie die Wesen einladen, die Sie gerne bei sich haben möchten. Ich rate Ihnen, keine Menschen einzuladen, aber Tiere, Pflanzen, Fabelwesen, Himmlswesen und Helfer, die Ihnen Geborgenheit, Liebe, Schutz und Hilfe geben.

Die Sinne aktivieren

Die Augen

Vorhin haben Sie mir beschrieben, wie es an Ihrem Ort aussieht. Sehen Sie sich um: Sie sehen die Grenze, die Ihren Ort umgibt, und alles, was es an Ihrem Ort zu sehen gibt. Ist das angenehm für Ihre Augen? Wenn es noch etwas geben sollte, was Ihnen nicht gefällt, ändern Sie es ... Sind Sie soweit?

²⁰ Vgl. Reddemann, Luise / Kindermann, Lena-Sophie / Leve, Verena (2013), Klappentext.

²¹ A. a. O., S. 24.

Die Ohren

Was hören Sie an Ihrem Ort? Welche Geräusche gibt es an Ihrem Ort?
Ist das für Ihre Ohren angenehm?
Wenn es etwas gibt, was Ihren Ohren unangenehm ist, ändern Sie es.
Sind Sie soweit?

Temperatur

Ist die Temperatur angenehm? ... Wenn nicht, so können Sie sie jetzt verändern
...

Körperhaltung

Kann Ihr Körper sich so bewegen, dass Sie sich damit ganz wohlfühlen? ...
Können Sie jetzt die Haltung einnehmen, in der Sie sich wohlfühlen? ...
Wenn noch etwas fehlt, so ändern Sie alles so, bis es ganz stimmig für Sie ist.

Gerüche

Was riechen Sie an Ihrem Ort?
Sind die Gerüche angenehm?
Wenn noch etwas fehlt und Sie es riechen möchten, dann rufen Sie den Geruch
herbei, ganz sicher ist er sofort da! Riechen Sie es? ...

Das Bild festhalten mit einer Geste

Wie fühlen Sie sich jetzt an Ihrem Ort?
Welche Geste fällt Ihnen ein, wenn Sie jetzt an diesen Ort denken? Diese Geste
kann ganz klein sein, eine ganz kleine Bewegung.
Diese kleine Geste können Sie ausführen, wenn Sie gerne an Ihren Ort zurückkeh-
ren möchten. Die Geste wird Ihnen helfen, sich Ihren Ort ganz rasch vorstellen zu
können.
Und wenn Sie das möchten, können Sie diese Geste jetzt ausführen ...

Zum Hier und Jetzt zurückkehren

Bewahren Sie sich diese kleine Bewegung.
Langsam kehren Sie wieder zurück ins Jetzt.
Spüren Sie, wo Ihr Körper Ihren Stuhl/ Ihr Bett berührt, wo Ihr Rücken, Ihr Po,
Ihre Beine aufliegen, wo sich Ihre Hände befinden.
Öffnen Sie die Augen und sehen Sie sich um.

Das Angebot auswerten

Die Rückmeldungen im Anschluss an
die Übungen waren eher verhalten bis
ablehnend:

*„Meine Schwiegermutter, wenn die sich an
den alten Hof erinnert, fängt die an zu wei-
nen und dann wird die richtig unzufrieden.“*

*„Die haben doch so viel Schlimmes erlebt, die
haben doch ihr ganzes Leben so geackert –
da kann ich denen damit nicht kommen.“*

*„Es ist zu theoretisch, das ist doch viel zu
lang; da brauche ich doch zu viel Zeit.“*

Einige Teilnehmerinnen wollten die
Übung dennoch mit einigen Zu-Begleiten-
den ausprobieren. Nach den ersten Erfah-
rungen zog die Projektgruppe das Fazit:

*„Die Mitarbeitenden stellten fest, dass dieses
Instrument nicht alltagstauglich ist, beson-
ders nicht bei Menschen mit Demenz. Auch
weitere alte Menschen verstanden nicht, was
die Mitarbeitenden von ihnen wollten („wat
is dat denn für’n Quatsch“).*

*Den Mitarbeitenden fiel jedoch auf, dass
Erinnerungen den begleiteten Menschen an
einen ‚sicheren Ort‘ brachten – Urlaubserin-
nerungen, Erinnerungen an Lebensumstände,
Hobbys, aber auch Gegenstände im Haus
oder in der Wohnung wie Fotos, Steinfiguren
u.a.*

*Durch diese Erinnerungen wurde der
begleitete Mensch an seinen ‚sicheren Ort‘
gebracht und dadurch auch sicher im Umgang
mit den begleitenden Mitarbeitenden und/
oder der Pflege- / Betreuungssituation.“
Aus dem Protokoll der Projektgruppe*

Letztendlich hatte sich unser Vorgehen
als Irrweg erwiesen, entwickelte aber eine
produktive Kraft, wie wir im Folgenden
zeigen werden.

Aus der Auswertung lernen und den nächsten Schritt einleiten

Ausgehend von dem Fazit des letzten
Workshops und den Ergebnissen aus der
Projektgruppe wurde noch mal von den
Mitarbeiterinnen darauf hingewiesen,
dass es ja die Arbeit mit positiven Erinne-
rungen sei, die so hilfreich und heilsam
sein kann. Für sie war es aber wichtig,
eine eigene Form der Erinnerungsar-
beit zu finden, die zu ihnen und ihren
Zu-Begleitenden passt. In den nächsten
Schritten sind wir von den Situationen
ausgegangen, in denen „es gut funktio-
niert“ und nicht von den immer wieder
angesprochenen Situationen, die so
schwerfallen.

Ziel dabei war es, die Mitarbeiterinnen
als Expertinnen ihres Arbeitsbereiches
anzusprechen und herauszufinden, wie
sie ihren pflegerischen und begleitenden
Auftrag gestalten, und zwar insbesondere
unter dem Aspekt des Biografischen bzw.
der Erinnerungsarbeit als unterstüt-
zendem Element in der Beziehungsge-
staltung. Zentral waren die Fragen: Wie
können Zu-Begleitende gestärkt werden,
damit ich als Begleitende gut gehen kann?
Wie kann ich die Begegnung als Überlei-
tung für mein nächstes Kommen gestalten?

Gelingendes verdeutlichen und für das weitere Vorgehen nutzen.

Aufgabenstellung

Schritt 1

Im Plenum sammelten wir die mündlichen Beiträge der Teilnehmerinnen zu der Frage: „Warum / wozu sind positive Erinnerungen wichtig?“, um uns zu orientieren.

Schritt 2

Wir haben die Teilnehmenden zu einem Spaziergang durch die Seminarräume eingeladen; allein, zu zweit oder in einer kleinen Gruppe. Sie besuchten vorbereitete Plakate, die wir in verschiedene Räume verteilt hatten. Dabei sollten sie als Expertinnen agieren und ihre Tipps und Tricks für jüngere und in der Erinnerungsarbeit unerfahrene Kolleginnen aufschreiben.

Unsere Fragen an die Expertinnen waren:

- Wie kann ich positive Erlebnisse wecken und entdecken?
- Wie kann ich positive Erlebnisse lebendig machen und ausgestalten?
- Wie kann ich weiter mit den positiven Erlebnissen umgehen?
- Darauf würde ich achten? (auf positive Formulierungen achten)

Ergebnisse dokumentieren und ein Instrument dazu nutzen

Bei unserer Workshop-Auswertung wurde uns klar, dass wir mit den Fragen eigentlich auf eine Handlungsleitlinie (siehe dazu unter Handlungsleitlinie in diesem Buch) hingearbeitet hatten – ohne uns dies explizit vorzunehmen. Daher schrieben wir die Notizen von den Plakaten ab und brachten zum nächsten Termin den Entwurf einer Handlungsleitlinie zur Erinnerungsarbeit mit. Die Teilnehmenden entwickelten lediglich noch die Prüffragen dazu und überarbeiteten das Dokument in der Projektgruppe. Im Workshop wurde dieses Produkt dann verabschiedet.

Entwurf

Handlungsleitlinie Erinnerungsarbeit (Stand: 4.5.2015, leicht gekürzte Fassung)

Sinn

Positive Erinnerungen ermöglichen das Anknüpfen an „gute, alte Zeiten“ und können dadurch den aktuellen Gemütszustand des Zu-Begleitenden verbessern.

Positive Erinnerungen können eine Kraftquelle darstellen, um aktuelle Herausforderungen leichter zu bewältigen.

Indem positive Erlebnisse mit in die „Lebensbilanz“ einfließen, fällt es einigen Zu-Begleitenden leichter, die jetzige Situation anzunehmen.

Positive Erinnerungen und das Reden darüber können eine besondere Beziehung zwischen Begleitenden und Zu-Begleitende entstehen lassen.

Positive Erlebnisse wirken als „Medizin“, um das Erleben der individuellen Situation zu verbessern.

Grundsätze

Wir möchten unsere Zu-Begleitenden unterstützen und befähigen, ihre aktuelle Situation zu verbessern, und arbeiten dabei mit positiven Erinnerungen.

Wir gestalten die Erinnerungsarbeit mit unseren Zu-Begleitenden durch Nachfragen und Zuhören.

Wir erkennen ihre Fähigkeiten und Ressourcen.

Wir respektieren, wenn Zu-Begleitende nicht von früher erzählen möchten.

Wir suchen und finden im Umfeld des Zu-Begleitenden Hinweise auf frühere Zeiten.

Wir sind uns bewusst: Unsere positive Einstellung und Stimmung als Begleitende hat Einfluss auf das Wohlbefinden des zu-Begleitenden.

Durchführungshinweise

Anknüpfungspunkte für Erinnerungen finden und Erinnerungen lebendig halten

Zuhören und Details erfragen, evtl. nachfragen, mit eigenen Worten wiederholen.

Von eigenen Erfahrungen erzählen, dann den Zu-Begleitenden erzählen lassen.

Anonym von Erfahrungen anderer Menschen in der gleichen Situation / Generation erzählen und so die Erinnerung anregen, damit ein Gespräch beginnen kann.

Auch während der Pflege oder der Hausarbeit das Gespräch weiterführen.

Bei neuen Patienten erfragen: Herkunft, Hobbys, Vorlieben, Abneigungen ...

Biografisches nachfragen und erzählen lassen (Wo kommen Sie her? Haben Sie Kinder? ...).

Fotos und Andenken in der Wohnung wahrnehmen und nachfragen.

Die Sinne einbeziehen: z. B. Düfte oder Pflegeprodukte von damals (Nivea, 4711) benutzen.

Jahreszeiten oder religiöse Feste einbeziehen: z. B. Plätzchen zu Weihnachten, Ostereier zu Ostern.

Das Heimatkundebuch aus dem Ort als Anknüpfungspunkt nutzen.

Ressourcen aktivieren und wachhalten: Die Zu-Begleitenden als „Experten/innen“ ansprechen

Interesse an den Erfahrungen zeigen: „Erzählen Sie mir von früher, ich weiß da so wenig drüber.“

Tipps von Zu-Begleitenden einholen, z. B. Backrezepte, Gartenarbeit ...

Verhalten der Begleitenden in herausfordernden oder belastenden Lebenssituationen

Auf schlechte Tage eingehen: ausreden lassen, zuhören, zur Kenntnis nehmen; ernst nehmen: „Da hatten Sie es heute aber schwer.“

Ressourcen wecken: „Wie haben Sie das denn trotzdem geschafft?“, „Toll, dass Sie trotzdem so gut zurecht sind.“, „Was hält Sie denn trotz (der Einsamkeit ...) aufrecht?“, „Wie meistern Sie das alles?“

Immer auch wahrnehmen: will der / die Zu-Begleitende erzählen? Wenn nicht, auch dieses respektieren.

Übergänge zum Gehen gestalten

Worte / Sätze als Abschied vom Heute mit Bezug zum Morgen benutzen: „Ich komme morgen wieder. Jetzt muss ich gehen. Können Sie sich vorstellen, mir das morgen weiterzuerzählen?“

„Wenn das heute so gut geklappt hat, dann bestimmt auch morgen.“

„Jetzt haben Sie mich neugierig gemacht! Erzählen Sie mir dann morgen weiter über das Foto?“

Zusammenarbeit im Team

Informationen im Team weitergeben / erfragen, um anknüpfen zu können.

Für Alltagsbegleiterinnen: Fotoalbum erstellen mit zu-Begleitenden; hilft auch den Pflegekräften und neuen Mitarbeitern.

Das Vertrauensverhältnis wahren zwischen Begleitenden und Zu-Begleitenden: Was wurde mir im Vertrauen erzählt? Was ist für das ganze Team bestimmt?

Prüffragen

Werden Anknüpfungspunkte für Erinnerungen gefunden und lebendig gehalten?

Hört der Begleitende zu und erfragt Details?

Führt er auch während der Pflege oder Hausarbeit das Gespräch weiter?

Kann der Begleitende Schlagworte als „Schlüsselworte“ hin zu einer positiven Erinnerung aufgreifen (z. B. Spitznamen)?

Werden in der Wohnung des Zu-Begleitenden alte Bilder, Fotos, Heimatbücher etc. gefunden und für die Erinnerungsarbeit genutzt?

Werden Sinne, Jahreszeiten, religiöse Feste oder ähnliche kulturelle Anlässe genutzt?

Werden Ressourcen aktiviert und wachgehalten, indem der Zu-Begleitende als „Experte“ angesprochen wird?

Nimmt der Begleitende wahr, ob der Zu-Begleitende überhaupt erzählen möchte?

Kann der Begleitende eine herausfordernde Situation mit Erinnerungsarbeit positiv verändern (dass Sie das trotz allem geschafft haben ...)?

Werden Worte / Sätze als Abschied vom Heute mit Bezug zum Morgen genutzt?

Arbeitet das Team zusammen?

Werden Informationen zur Erinnerungsarbeit für alle Mitarbeiter zugänglich gemacht (z. B. Fotoalbum, Biografie-Bogen)?

Werden vertrauliche Informationen auch wirklich vertraulich behandelt?

Dokumentationshinweise

Mitgeltende Unterlagen (Biografie-Bogen, Assessment-Bogen etc.), Checkliste für die Doku-Überprüfung.

Schlussbestimmungen

(Erstellt von:, Freigegeben am:, Überprüft am:, Erstellt worden durch:, Unterschrift:, Jährliche Überprüfungstermine:).

5.8 Die Instrumente im Alltag – Welches Instrument für welches Thema?

Deutlich wurde an diesem Prozess, dass es für die Teilnehmenden wichtig war, ihr eigenes Instrument, ausgehend von ihren Erfahrungen in der alltäglichen Arbeit und ihrer Fachkompetenz, zu entwickeln. Die Imaginationsarbeit war dafür ein Impulsgeber.²²

Das Thema „Zeit“ wieder aufgreifen und sich mit einer Handlungsleitlinie orientieren.

Die Schwierigkeit der Pflegekräfte im ambulanten Dienst, lediglich nur kurze Zeit mit den Zu-Begleitenden verbringen zu können und diese dann wieder sich selbst überlassen zu müssen, war damit immer noch nicht ausreichend bearbeitet.

Wir entwickelten für dieses Thema die „3-Minuten-Übung“ (siehe im Übungsteil dieses Buches), in der die Zeitqualität von 3 Minuten und die Auswirkung unterschiedlicher Haltungen darauf untersucht und erfahren werden kann.

Die Erfahrungen werteten wir aus, was einige Teammitglieder dazu veranlasste, in der Projektgruppe eine Handlungsleitlinie zur Gestaltung von (Kurz-)Kontakten zu entwickeln.

Die Instrumente und erarbeiteten „Produkte“ ins Qualitätsmanagement und das Qualitätshandbuch integrieren.

Darüber hinaus sind aus den Prozessen weitere „Produkte“ entstanden:

- ein Biografie-Bogen²³
- eine Handlungsleitlinie zum Umgang mit dem Biografie-Bogen,
- der Entwurf zu einem Angehörigen-Bogen,
- die dazugehörige Handlungsleitlinie zum Umgang mit dem Angehörigen-Bogen.

Zudem wurden die Instrumente der kollegialen Beratung und der Selbstpflege etabliert.

Die Qualitätsmanagementbeauftragte des Bereichs fügte die „Produkte“ ins Qualitätshandbuch ein. Eine Entscheidung, inwieweit diese für weitere Teams und Bereiche gelten sollen, steht noch aus.

Die Vorgehensweisen und Methoden der Instrumente des kollegialen Lernens, zum Vereinbaren und Überprüfen, und die Instrumente zur Selbstpflege gehören ebenfalls zum Qualitätsmanagement. Bei den entsprechenden Anlässen oder Anliegen sollen sie weiter genutzt werden, um sich im Team oder individuell als Arbeitsinstrument wieder zu stimmen.

Die unterschiedlichen Instrumente und m. E. auch Übungen sind auf unterschiedlichen Ebenen angesiedelt: Die Instrumente der Selbstpflege können unterstützen, eigenständig mit herausfordernden Situationen umzugehen, bspw. um wieder in eine professionelle Distanz zu kommen, ohne den Kontakt ganz aufzugeben. Die Instrumente des kollegialen Lernens hingegen sind v. a. eine Form, sich im Team gegenseitig zu unterstützen.

Ich habe also als Professionelle in der Altenhilfe je nach Situation die Möglichkeit, eigenständig nach Lösungen für eine Situation zu suchen, eine vertraute Kollegin einzubeziehen, z. B. durch die Experten-Beratung, oder mich an das ganze Team zu wenden im Rahmen einer Fallbesprechung mit der Methode des

Reflecting-Teams. Dass manche Vorkommnisse unmittelbar an die Leitungsebene kommuniziert werden müssen, bleibt unbenommen. Gleichwohl können die unterschiedlichen Instrumente eine Hilfestellung sein zu erkennen, wo dies angebracht ist und wo es in erster Linie darum geht, „mich wieder zu stimmen“ oder in einem kurzen Austausch mit Kolleginnen eine Lösung für eine (Kontakt-)Situation zu finden. Die Erfahrung im *Praxis.Projekt Lebens.Wert* zeigt, dass die Identifizierung dessen, was gerade hakt und welche jeweils adäquate Form des Umgangs es damit geben kann, ein entscheidender Schritt ist.

²² Wir können uns vorstellen, dass die Imaginations-Übung von Reddemann jedoch von anderen Gruppen positiv aufgenommen wird.

²³ Diesen richteten wir am „LebensPflege & LebensKultur-Kreis“ von Jana Glück aus. Siehe www.gluecksart.com



Beispiel

Ein Team möchte das Thema „Angehörige“ besprechen

Um das Thema zu fassen und zu entscheiden, ob und, wenn ja, welches Instrument hilfreich sein kann, kann man zunächst fragen: Geht es um eine Angehörige? Oder geht es um unsere Angehörigenarbeit generell? Hat eine Mitarbeiterin eine Frage, fühlt sich herausgefordert? Oder betrifft es alle? Wenn es darum geht, dass sich eine Mitarbeiterin mit einer Angehörigen herausgefordert fühlt, könnten unterschiedliche Instrumente hilfreich sein: In dem einen Fall kann es um mehr professionelle Distanz gehen.

Die Instrumente der Selbstpflege könnten hier ein erster Schritt sein. Geht es darum, eine Rückmeldung zu geben? Dann könnte die Kollegin auf das Feedback zurückgreifen. Vielleicht erscheinen meine Handlungsmöglichkeiten in einer Situation auch blockiert.

Eine Experten-Beratung könnte eine Kollegin unterstützen, Lösungen für die Situation zu finden. Vielleicht ist aber die Frage so grundsätzlich oder komplex, dass sich mehrere Kolleginnen zu einem Austausch im Reflecting-Team zusammenfinden.

Wenn hingegen eine Frage nach dem grundsätzlichen Umgang mit Angehörigen, z. B. während der Essenszeiten, besteht, könnte es angebracht sein, den bisherigen Umgang mit dieser Situation mithilfe der Praxisüberprüfung zu reflektieren oder / und sich mit dem Instrument der Handlungsleitlinie für zukünftige Situationen zu vereinbaren.

Wurde bereits eine Handlungsleitlinie erstellt und einzelne oder mehrere Kolleginnen stellen sich die Frage nach dem grundsätzlichen Umgang mit dieser Situation, dann steht die Frage im Raum, wie die Handlungsleitlinie in den Alltag kommt und wie neue Mitarbeiterinnen informiert werden, oder auch, ob die Handlungsleitlinie noch zeitgemäß ist.

Die Instrumente im Alltag

Möglichkeiten zur Pflege der Instrumente und des Themas Lernen im Alltag

Die unterschiedlichen Einrichtungen haben jeweils für sich Möglichkeiten gefunden, die Instrumente im Arbeitsalltag zu pflegen und das Thema Lernen im Alltag, also über das Projekt hinaus, zu etablieren.

Einrichtung 1 – die Projektgruppe beibehalten

Hier wurde entschieden, die für die Projektlaufzeit etablierte Projektgruppe beizubehalten, um hier Themen rund um die Beziehungsqualität zu besprechen, zu „versorgen“ und für Nachhaltigkeit zu sorgen.

Einrichtung 2 – Instrumentenpatenschaften bilden

Für die einzelnen Instrumente wurden von den Teammitgliedern Patenschaften angenommen und Leitgedanken dazu entwickelt.



Leitgedanken zu den Instrumentenpatenschaften

Sinn der Instrumentenpatenschaften: Warum gibt es bei uns Instrumentenpatenschaften?

- Um neuen Mitarbeitern das Instrument vorzustellen.
- Damit die Instrumente nicht in Vergessenheit geraten.
- Damit neue Kollegen eine Unterstützung durch erfahrene Mitarbeiterinnen haben.

Grundsätze und Prinzipien, die uns in der Patenschaft wichtig sind

- Die Patinnen erinnern an die Instrumente und ihre Anwendbarkeit.
- Sie sind Ansprechpartner in Sachen Instrument; wenn z. B. jemand mal gemeinsam das Instrument ausprobieren möchte.
- Die Paten und Patinnen übernehmen die Patenschaft für ein Instrument möglichst als Duo.

Welche Ressourcen, Fähigkeiten, Haltungen brauchen wir dafür?

- Teamfähigkeit, Offenheit, positive Einstellung zur Wirksamkeit des Instruments, Mut zum Ausprobieren.

Wie werde ich Pate und wie gebe ich die Patenschaft ab? (Ist die Patenschaft befristet?)

- Die Patenschaften sind bei uns freiwillig.
- Wichtig ist, das Instrument schon ausprobiert zu haben.
- Wer Pate werden möchte, spricht die Leitung an.
- Es wird dann ¼ Jahr Ausprobierzeit vereinbart: Danach trifft man die Entscheidung für die Patenschaft. Die Patenschaft ist kündbar bei der Leitung. Es wird dann nach einer Nachfolge gesucht.

Wann wird auf den Umgang mit dem Instrument rückgeblickt?

- Bei erfolgter Problemlösung.
- Bei Dienstbesprechungen, falls gewünscht.
- Bei Mitarbeitergesprächen.
- Regelmäßig, z. B. einmal jährlich.
- Paten bekannt machen (Leitung).

Einrichtung 3 – Verankerung von Übungs-Einheiten in die Dienstbesprechung

Eine weitere Möglichkeit wurde von der dritten Einrichtung angeregt: Die Verankerung von kleineren Lern- bzw. Übungseinheiten in die Dienstbesprechung. Als erste Einheit hat die Gruppe eine Übung zum Feedback aufgegriffen.

Darüber sollten auch Mitarbeiterinnen Zugang zum Instrument Feedback bekommen, die nicht am Workshop teilgenommen hatten. Die Workshop-Teilnehmenden und die Leitung verständigten sich darauf, dass das Nehmen von Feedback zunächst freiwillig sein sollte. Auch wurde entschieden, zunächst mit dem positiven Feedback zu beginnen.

Übung 1 – Positives Feedback geben

Es werden Lose mit den Namen der Teilnehmenden vorbereitet (gelb für die eine Hälfte der Gruppe, rot für die andere Hälfte). Nun zieht jede / jeder Teilnehmende ein Los aus der Gruppe der anderen Hälfte.

Durchführung

- An eine in der letzten Zeit erlebte Situation mit der Person, deren Name auf dem Los steht, erinnern, die gutgetan hat, die mich gefreut hat oder mich hätte freuen können.
- Feedback vorbereiten und die Person besuchen (erst rot und dann gelb) und ein positives Feedback geben.
- Vgl. dazu auch Feedback-Regeln in diesem Buch.

Übung 2 – Auch Kritisches ansprechen

Durchführung

- Erinnere dich an eine in der letzten Zeit erlebte Situation mit einer Person, zu der du eine Rückmeldung geben möchtest.
- Bereite ein Feedback für eine nicht anwesende Person vor.
- Dreiergruppen: A gibt das Feedback an B, C beobachtet.

Auswertung in der Dreiergruppe

- A > Wie war es, wo muss ich aufpassen?
- B > Was ist angekommen?
- C > Was habe ich wahrgenommen (Körperhaltung, Mimik ...)?
Inwieweit wurden die Feedback-Regeln berücksichtigt?

Bei Bedarf: noch mal versuchen, danach: Rollenwechsel.

Die Instrumente im Alltag

Literaturliste Instrumente und Übungen

Ackermann, Stefan:
Qualitätsmanagement in kleinen Einrichtungen nach dem GAB-Verfahren. Gesellschaft für Ausbildungsforschung und Berufsentwicklung. München 2003.

Bauer, Hans G. / Brater, Michael / Büchele, Ute / Maurus, Anna / Munz Claudia:
Lern(prozess)begleitung in der Ausbildung. Wie man Lernende begleiten und Lernprozesse gestalten kann. Ein Handbuch. Bertelsmann W. Verlag, Bielefeld 2007.

Böhle, Fritz / Glaser, Jürgen:
Arbeit in der Interaktion-Interaktion als Arbeit: Arbeitsorganisation und Interaktionsarbeit in der Dienstleistung. VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden 2006.

Brater, Michael / Maurus, Anna:
Das GAB-Verfahren zur Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung – Leitfaden. München 2007.

Brater, Michael:
15 Thesen über das Lernen. Thesen der GAB München zu neueren Erkenntnissen über das Lernen und ihre Auswirkungen auf die Beratung. München 2014.
Abrufbar unter:
http://www.gab-muenchen.de/de/detail-41_17_141-15-thesen-ueber-das-lernen.htm

Cohen, Philip:
Verbotene Spiele. Theorie und Praxis antirassistischer Erziehung. Argument-Verlag, Hamburg 1994.

Ebeling, Ingrid / Vogelaer, Werner / Kemm, René:
Die Systemisch-dynamische Organisation im Wandel. Vom fließenden Umgang mit Hierarchie und Netzwerk im Veränderungsprozess, Bern 2012.

Gellert, Manfred / Nowak, Claus:
Teamarbeit – Teamentwicklung – Teamberatung. Ein Praxisbuch für die Arbeit mit und in Teams. Meezen 2002.

Glück, Jana:
Der Lebenspflegekulturkreis, www.janaglucke.com

Hemmer-Schanze, Christiane / Juraschek, Stephanie:
Praxis.Projekt Lebens.Wert – Beziehungsqualität in der Altenhilfe. Ergebnisse der Feldphase (unveröffentlichtes Manuskript). München 2014

Hepting, Sigrid / Karl, Anna:
Kollegiale Fallberatung (unveröffentlichtes Manuskript), Germering 2003.

Johnstone, Keith / Schreyer, Petra:
Improvisation und Theater: Die Kunst, spontan und kreativ zu agieren. Alexander Verlag, Berlin 2002.

Kauffeldt, Silvia / Kühnert, Sabine / Wittrahm, Andreas: Psychologische Grundlagen der Altenarbeit: gerontologische Grundlagen, Handlungskompetenzen, aktuelle Spannungsfelder. Dümmler, Bonn 1995.

Reddemann, Luise / Kindermann, Lena-Sophie / Leve, Verena:
Imagination als heilsame Kraft im Alter. Stuttgart 2013.

Rohm, Armin, u. a.: Change-Tools: Erfahrene Prozessberater präsentieren wirksame Workshop-Interventionen. 6. Aufl. Praxishandbuch Beratung. Manager-Seminare-Verlag, Bonn 2015.

Rosenberg, Marshall B. / Gandhi, Arun / Birkenbihl, Vera F. / Holler, Ingrid:
Gewaltfreie Kommunikation: eine Sprache des Lebens; gestalten Sie Ihr Leben, Ihre Beziehungen und Ihre Welt in Übereinstimmung mit Ihren Werten. 11. Aufl. Reihe Kommunikation Gewaltfreie Kommunikation. Junfermann,

Paderborn 2013.

Schulz von Thun, Friedemann:
Miteinander reden.
Band 1: Störungen und Klärungen.
Band 2: Stile, Werte und Persönlichkeitsentwicklung. Einmalige Sonderausgabe, Hamburg 1998.

http://www.gab-muenchen.de/de/detail-59_1_277-2-das-instrument-der-dialogischen-steuerung.htm



5.9 Übersicht Methoden und Themenfelder

Praxisthema	Aspekte dieses Themas	Instrumente und Übungen
1. Beziehungsqualität in der Arbeit mit Zu-Begleitenden gestalten.	Vorüberlegung: Wie verstehen wir unseren Arbeitsauftrag von Pflege und Begleitung? (Leitbild)	Visions- und Leitbildarbeit
1.1 Sich öffnen für den anderen.	Wie gelange ich zu einer offenen, unvoreingenommenen Haltung gegenüber anderen Menschen und schaffe so die Voraussetzung für eine authentische Begegnung?	- Feedback als Form der Rückmeldung - In deinen Schuhen - Führen und Folgen (Kurz-)Kontakte gestalten: Die Qualität von drei Minuten - Reflecting-Team
1.2 Den Zu-Begleitenden in seinem So-Sein wahrnehmen.	- Wie kann ich den anderen in seiner Individualität, seiner Biografie, seiner momentanen Entwicklung und seiner aktuellen Situation wahrnehmen? - Wie kann ich seinem Bedürfnis nach Wertschätzung, Autonomie, Sicherheit gerecht werden und seine Würde wahren?	- Reflecting-Team - Alltagsbilder – Alltagsgeschichten (Kurz-)Kontakte gestalten: Ressourcen auch in herausfordernden Situationen erkennen
1.3 Spannungsfelder Nähe und Distanz, Autonomie und Abhängigkeit.	- Professionelle Begleitung als Balanceakt zwischen Nähe und Distanz, rollengemäßes Verhalten und Authentizität. - Wie kann ich die Autonomie und Selbstständigkeit des Zu-Begleitenden wahren und trotzdem Unterstützung und Hilfe geben?	- Experten-Beratung - Reflecting-Team - Der Kostümkoffer - Die goldene Kugel

Praxisthema	Aspekte dieses Themas	Instrumente und Übungen
1.4 In Beziehung gehen, in Beziehung sein und die Beziehung beenden.	- Bewusste Gestaltung von Kontaktaufnahme, Kontakt halten, Kontakt beenden. - Den Zu-Begleitenden im Hier und Jetzt wahrnehmen: der Umgang mit offenen Situationen. - Betreuungseinheiten unter dem Aspekt der Beziehungsqualität sinnvoll gestalten. - Wie können durch flexiblen Umgang mit Routinen Gestaltungsspielräume für Beziehungsqualität geschaffen werden?	- Die goldene Kugel - Führen und Folgen (Kurz-)Kontakte gestalten: Die Qualität von 3 Minuten
2. Meine Beziehung zur Arbeit. <i>Vorüberlegung: Die eigene Person als Hauptarbeitsmittel (-> auf sich achten, sich pflegen).</i>	- Berufliches Selbstbewusstsein, berufliche Identität ausbilden. - Wie können eigene Gefühle und Bedürfnisse wahrgenommen und in die „richtigen Kanäle“ geleitet werden? - Wie kann ich ein Gefühl für meine (physische und psychische) Belastungsgrenzen, die Beziehungsgrenzen und Grenzen der Organisation entwickeln? - Wie schaffe ich es, in jedem Augenblick das Besondere erleben zu können? - Wie schaffe ich Situationen, in denen ich aus dem Alltagsfluss aussteigen kann?	- Experten-Beratung - Visions- und Leitbildarbeit - Die goldene Kugel - Der Kostümkoffer - In deinen Schuhen - Feedback - Handlungsleitlinie

Praxisthema	Aspekte dieses Themas	Instrumente und Übungen
3. Die Beziehungen der Zu-Begleitenden.	- Die Beziehung des Zu-Begleitenden zu sich selbst und zu seiner Lebenssituation /-phase unterstützen (Lebensrückblick, Seelsorge ...). - Die sozialen Beziehungen der Zu-Begleitenden (zu Angehörigen, Zugehörigen und anderen Zu-Begleitenden) unterstützen und fördern. - Kommunikation, Begegnung und Begleitung mit Angehörigen gestalten. - Haltung und Einstellung gegenüber anderen Personen, die die Interessen / Rechte des Zu-Begleitenden wahrnehmen (Angehörige, Betreuer, Ärzte etc.).	- Reflecting-Team als Bewohnerbesprechung (Kurz-)Kontakte gestalten: Ressourcen auch in herausfordernden Situationen erkennen - Der innere sichere Ort - Feedback
4. Beziehungsqualität im Team.	- Haltung und Einstellung gegenüber Mitarbeitenden, Kollegen und Führung. Kommunikation und Begegnung mit diesen gestalten („So wollen wir miteinander umgehen!“). - Die Zusammenarbeit im Team: Stütze und Rückhalt oder Konkurrenzdenken? - Unterstützung und Lernen im Team: Wie gelingt es uns, jede Situation zu einer Lern- und Entwicklungssituation zu machen? Wie gelingt es uns, Zeit und Gelegenheit für die Verdauung von Lernerfahrungen zu schaffen? - Wie unterschiedliche Professionen zum Wohle des Zu-Begleitenden miteinander kooperieren können.	- Experten-Beratung - Feedback als Form der Rückmeldung - Reflecting-Team - Handlungsleitlinie - Praxisüberprüfung / Qualitätszirkel - Alltagsbilder – Alltagsgeschichten - Unser Bild von euch – Alltagsbegleiterinnen und Pflegekräfte halten sich den Spiegel vor

Praxisthema	Aspekte dieses Themas	Instrumente und Übungen
5. Rahmenbedingungen und QM als Voraussetzung für Beziehungsqualität.	- Wie können strukturelle Rahmenbedingungen und Arbeitsabläufe so gestaltet werden, dass genügend Zeit bleibt, den Zugang zu auch anderen Lösungen aufzumachen? („Voraussetzungen für Beziehungsgestaltung“) - Wie können Rahmenbedingungen geschaffen werden, in denen die Grundbedürfnisse der Zu-Begleitenden adäquat wahrgenommen, validiert und gestaltet werden? („Voraussetzungen für Bewohnerorientierung“) - Wie können wir unseren Alltag unter dem Gesichtspunkt der Polarität von Geben und Nehmen, Aktion und Pause strukturieren und rhythmisieren? („Einatmen – ausatmen“) - Wie gestalte ich den Patientenfragebogen so, dass die Dimension der Beziehungsqualität mitberücksichtigt wird? („machbare / sinnvolle Dokumentation“) - Wie organisieren und gestalten wir kollegialen Austausch, Entlastung und Lernen im Team? - Wie gestalten wir die Pflegevisite, wenn wir die Dimension der Beziehungsqualität bewusst in die Aufmerksamkeit nehmen? (z. B. sich trauen, Blockaden anzugucken)	- Experten-Beratung - Reflecting-Team - Handlungsleitlinie - Biografie-Bogen erarbeiten - Angehörigen-Bogen erarbeiten - Praxisüberprüfung

Christiane Hemmer-Schanze

5.10 Evaluation der Fortbildungsreihe zum *Praxis.Projekt Lebens.Wert*

Im *Praxis.Projekt Lebens.Wert* wurde erforscht und erprobt, wie die Beziehungsqualität in der Altenhilfe durch Lernmöglichkeiten – hier initiiert durch Fortbildungsveranstaltungen für Mitarbeitende – verbessert werden kann. An diesem Projekt nahmen drei Einrichtungen des Caritas-Verbandes Geldern teil: eine klassische stationäre Altenhilfe-Einrichtung (Josef-Haus in Wetten), eine Hausgemeinschaft für Menschen mit demenziellen Veränderungen (Gereberhus-Haus in Sonsbeck) und ein ambulanter Dienst (CPH III in Geldern).

Im Januar 2014 wurde allen Projekt-Beteiligten im Rahmen einer Informationsveranstaltung das Fortbildungskonzept der GAB München – das auf der Basis einer zuvor durchgeführten Literaturauswertung und einer Feldstudie vor Ort entwickelt worden war – vorgestellt. Im April 2014 begann dann die Fortbildungsreihe und wurde im Juni 2015 abgeschlossen. In den drei Einrichtungen fanden in diesem Zeitraum jeweils zwischen neun und zwölf Workshops mit Begleitenden statt (insgesamt 32 Workshops). Der Teilnehmerkreis umfasste insgesamt 90 Personen und setzte sich aus Pflegekräften, Alltagsbegleitern, hauswirtschaftlichen Mitarbeitern, Mitarbeitern des Sozialdienstes sowie Pflegedienstleitungen und Einrichtungseleitungen zusammen.

Nach Beendigung der Fortbildungsreihe wurden in jeder der drei Einrichtungen, die an diesem Projekt teilgenommen hatten, eine Gruppendiskussion mit den Teilnehmenden sowie Interviews mit den Führungskräften durchgeführt. Außerdem baten wir die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, sich an einer schriftlichen Abschlussbefragung zu beteiligen.²⁴

Ziel dieser Befragungen war es, einen Überblick darüber zu erhalten, welche Erfahrungen im *Praxis.Projekt Lebens.Wert* gesammelt wurden und wie die Teilnehmenden die Workshops rückblickend beurteilen: Wie zufrieden waren sie mit den Workshops? Haben die Workshops etwas bewirkt? Konnten die Teilnehmenden in den Workshops Kompetenzen erwerben, die für die Gestaltung von Beziehungsqualität relevant sind? Welche Verbesserungsvorschläge gibt es? Wie kann Nachhaltigkeit und Transfer gelingen?

Im Folgenden werden die Ergebnisse der Abschluss-Evaluation kurz zusammengefasst²⁵. Zugrunde gelegt wurden hierfür sechs Interviews mit Einrichtungseleitungen und Pflegedienstleitungen, drei Gruppendiskussionen mit den Begleitenden sowie die schriftliche Befragung der Workshop-Teilnehmer²⁶.

²⁴ Den Workshop begleitend wurden die Workshops von den Lernbegleiterinnen evaluiert. Eine Handlungsleitlinie dazu findet sich im Kapitel „Exemplarische Wege und Prozesse“.

²⁵ Ein ausführlicher Evaluationsbericht zum *Praxis.Projekt Lebens.Wert* wird noch erstellt. Informationen dazu unter www.gab-muenchen.de/beziehungsqualitaet

²⁶ An der schriftlichen Befragung beteiligten sich 38 der 90 Personen, die an Workshops teilgenommen hatten. Dies entspricht einer Rücklaufquote von 42 %.

Evaluation der Fortbildungsreihe Zufriedenheit mit den Workshops

Im schriftlichen Fragebogen ging es u. a. darum, die Fortbildungsveranstaltungen für Mitarbeitende, die im Rahmen des *Praxis.Projekt Lebens.Wert* stattfanden, zu bewerten. Auf die Frage „Wie **zufrieden** waren Sie insgesamt mit diesen Workshops?“ antworteten 30 % der 33 Befragten, die sich hierzu äußerten, mit „sehr zufrieden“, 40 % mit „zufrieden“, 21 % mit „teils / teils“, 6 % mit „kaum zufrieden“ und 3 % mit „unzufrieden“.

Der Grad der Zufriedenheit hing dabei stark von der Anzahl der besuchten Workshops ab: Vergleicht man die Mittelwerte (von 1 = „unzufrieden“ bis 5 = „sehr zufrieden“), so lag der Durchschnittswert bei $\bar{x} = 3,9$. Die elf Befragten, die ganz oder zumindest annähernd an der gesamten Workshop-Reihe – also an zehn bis zwölf Workshops – teilgenommen hatten, erreichten einen Durchschnittswert von $\bar{x} = 4,5$, waren also mit Abstand am zufriedensten. Auch bei den weiteren nachgefragten Aspekten fielen die Bewertungen dieser Teilnehmergruppe stets deutlich besser aus, als die der übrigen Befragten. Dies verweist darauf, dass es für die Zufriedenheit – und damit auch den Erfolg der Workshop-Reihe – darauf ankommt, dass der Kreis der Teilnehmenden möglichst konstant bleibt und diese die jeweils aufeinander aufbauenden Lernschritte und Entwicklungsprozesse möglichst vollständig miterleben können.

Auf die Frage „Was hat Ihnen **besonders gut gefallen**?“ gab es insgesamt 43 Nennungen. Am häufigsten genannt wurden hier die verschiedenen, in den Workshops gemeinsam erarbeiteten Instrumente (z. B. „Reflecting-Team“; „positives Feedback“), außerdem die Offenheit für die Belange der Einrichtungen und die praxisnahe Gestaltung der Workshops, die Diskussionen und der offene Austausch sowie der Teamgeist und das positive Miteinander („Hohe Wertschätzung“; „Jede Meinung war wichtig“).

Dann fragten wir noch: „Was hat Ihnen **nicht so gut gefallen**?“ Hierzu gab es insgesamt 23 Nennungen, die z. T. einzelne Übungen oder Instrumente betrafen (z. B. „Collage“, „Ein sicherer Ort“ oder „Rollenspiele“), die Länge bzw. das Tempo der Workshops (sowohl „zu lang/langsam“ als auch „zu kurz/schnell“) sowie der von Einzelnen so empfundene „Teilnahmezwang“.

Bei der Abfrage verschiedener Aspekte der Workshops erhielt die „angenehme Atmosphäre und das Miteinander der Teilnehmenden“ (Mittelwert $\bar{x} = 4,4$ ²⁷) sowie die „angenehme Zusammenarbeit mit den Workshop-Begleiterinnen“ ($\bar{x} = 4,3$) die höchste Zustimmung, gefolgt vom „Eingehen auf die Fragen und Wünsche der Teilnehmenden“ ($\bar{x} = 4,2$) und der „guten Organisation der Workshops“ ($\bar{x} = 4,1$).

²⁷ Zwischen 1 = „stimme nicht zu“ und 5 = „stimme voll zu“.

60 % der Befragten stimmten der Aussage „Durch die Workshops habe ich **wertvolle Anregungen für meine berufliche Praxis** erhalten“ voll zu (21 %) bzw. zu (39 %). Die durchschnittliche Zustimmung lag hier bei $\bar{x} = 3,6$, bei Teilnehmenden von zehn bis zwölf Workshops bei $\bar{x} = 4,3$. Genannt wurden hier z. T. einzelne Instrumente wie „Reflecting-Team“, „positives Feedback“ oder „Kostümkoffer“, vor allem aber übergreifende Aspekte wie „nicht alles persönlich nehmen“, „Dinge eher klären / ansprechen“, „Fähigkeiten anderer wertschätzen“, „Selbstreflexion“, „genauer Zuhören“, „offener reden (Meinung)“ oder „andere Sichtweise bekommen“.

In den Gruppendiskussionen erläuterten die Teilnehmenden, was sie an den verschiedenen Instrumenten besonders hilfreich fanden. Beim „**Reflecting-Team**“ war dies z. B. der Aspekt,

- dass man bei dieser Methode ein Problem gezielt angehen kann und schnell zu einer Lösung kommt,
- dass man dadurch andere Perspektiven und Sichtweisen auf eine Situation bekommt und sich so mehr Handlungsspielräume erschließen und
- dass sich dadurch die Beziehung zu den Zu-Begleitenden positiv verändert.

Beim Instrument „**Experten-Beratung**“ räumten zwei Teilnehmende ein, „dass man das nicht mit jedem machen kann“, dass es also das „passende Gegenüber“ sein muss. Dann jedoch könne das eine „tolle Erfahrung“ sein zu „erleben, dass man sich eigentlich selber die Antwort geben kann“. Eine andere Teilnehmerin drückte es so aus:

„Ja, ich find es eben toll, weil ich eine andere Sichtweise auf mein eigenes Problem bekomme, ohne dass mir irgendjemand anderes was erzählt und seine Lösungen vorhält, sondern ich komm selber drauf. Ich krieg nur eine andere Perspektive hinzugucken und kann mein eigenes Problem lösen.“ [TN]²⁸

Das Instrument „**positives / negatives Feedback**“ empfanden viele Teilnehmende als sehr hilfreich, weil man dadurch lernt, Kritik zu äußern, ohne jemanden zu verletzen, und dabei trotzdem sein Anliegen weiterzugeben. So erhöhe sich die Sensibilität gegenüber dem Gesprächspartner. Ergänzend hierzu passte die Übung zum „Nachrichtenquadrat“ (4-Ohren) gut:

„Wenn irgendeine Bemerkung kommt, die ich als blöde aufnehme, dann denke ich jetzt immer: Vielleicht hat er das anders gemeint!“

Teilnehmerstimme

Auch die eigenständige Erarbeitung von **Leitsätzen und Handlungsleitlinien**, wie z. B. die „HLL Erinnerungs-Arbeit“, wurde von den Teilnehmern als sehr positiv gewertet. Eine Teilnehmerin beschreibt es als einen wesentlichen Zugewinn, dass sich die Mitarbeitenden selbst an der Erstellung grundlegender Qualitätskriterien für ihre Arbeit beteiligen konnten:

„Früher wurde immer alles so ‚von oben nach unten‘ gemacht. Also nicht bottom up, sondern top down. Wir mussten das dann nur ‚schlucken‘, von der Qualitätsstruktur her. Nicht jetzt in unserer Einrichtung selbst, das muss man unterscheiden! Da empfinde ich

das als einen sehr kooperativen, demokratischen Führungsstil. In den Teams haben wir sehr viel Einfluss. Wir haben Einfluss auf Veränderungen, darauf, was alles zum Wohl des Bewohners dient ..., das stimmt, ja. Aber ich meine jetzt so strukturelle Sachen. Wir haben bisher noch keine Handlungsleitlinie erstellt. Wir haben bisher noch nicht irgendwelche Leitsätze oder Leitlinien erstellt. Das wurde weitgehend vom Träger vorgegeben. Da hatten wir noch keine Partizipation, also keine Anteilnahme daran gehabt. (...) Und das fand ich gut, dass wir da jetzt mitarbeiten konnten.“ [TN]

Die Einrichtungsleitung und die Pflegedienstleitung im ambulanten Dienst, deren Mitarbeitende in den Workshops einen neuen **Biografie- und Angehörigen-Bogen** inklusive Handlungsleitlinie zum Umgang damit entwickelt haben, verwiesen im Interview auf den großen Unterschied, den es macht, wenn ein solches Arbeitsmittel selbst und aus den Erfordernissen und Bedarfen des konkreten Arbeitsalltags heraus entwickelt wurde:

„Wir haben ja einen Angehörigen-Bogen erstellt und einen Biografie-Bogen neu gemacht. Da soll jetzt alles aufgeschrieben werden, und jeder, der zu den Zu-Begleitenden hingeht, kann da eben nachlesen. (...) Es gab auch schon vorher einen Biografie-Bogen, aber der wurde nicht gut genutzt und da stand auch nicht so viel drin. Durch dieses Projekt ist uns jetzt klargeworden, wie wichtig das ist. Und wir haben den jetzt selber entwickelt, denn der alte war auch nicht schön so von der Struktur, dass man auf einen Blick das findet, was man sucht.“ [EL]

„(...) Dann haben wir diese Handlungsleitlinien entworfen, die ins QM kommen. Und wir haben neue Biografie-Bögen entworfen. Auch die Angehörigen kriegen dann einen bestimmten Biografie-Bogen, der freiwillig

ausgefüllt werden kann. Und ein Biografie-Bogen kommt dann zu uns in die Doku. Dadurch, dass wir uns in den Workshops viel mit dem Thema ‚Erinnerungs-Arbeit‘ und ‚Biografie-Arbeit‘ beschäftigten, haben wir festgestellt, welche Dinge wichtig sind für uns. Was wir von den Zu-Begleitenden wissen müssen oder möchten. Und so haben wir dann auch den Biografie-Bogen angelegt. Wir haben ganz konkrete Bereiche gewählt und dazu Fragen gestellt. Wir hatten vorher einen Biografie-Bogen, der war ein bisschen ‚wischi-waschi‘. Der war nicht unkonkret, aber letztendlich wurden die alle gleich ausgefüllt. Und der Biografie-Bogen jetzt, den wir gemacht haben, der ist sehr konkret. Also eigentlich ganz einfach, da wird jeder mit klarkommen können und jeder wird wissen, was er da hinschreiben soll. Und ich denke auch, dass der eine Auswirkung haben kann auf die Beziehungsqualität zwischen den Begleitenden und Zu-Begleitenden, weil da sind einige Bereiche, die wird man nur dann ausfüllen können, wenn man so eine Beziehungsebene hergestellt hat, Fragen von früher zum Beispiel. Man erfährt ja nicht gleich in den ersten Tagen alles über persönliche Vorlieben, über das vorherige Leben. Sondern man muss sich schon ein bisschen mit dem Zu-Begleitenden beschäftigen haben. Das braucht ja auch Gespräche. Und wenn man die hatte, dann ist man auch in der Lage, mehr reinzuschreiben.“ [PDL]

Auch die Begleitenden empfinden den neuen Biografie-Bogen als ausgesprochen hilfreich für ihre tägliche Arbeit mit den Zu-Begleitenden:

„Was ich für mich persönlich toll finde: den Angehörigen-Bogen und den neuen Biografie-Bogen. Da bin ich jetzt immer gespannt drauf. Das finde ich total super, weil man das halt auch in der Praxis – vielleicht nicht jeden Tag, aber häufig – anwendet.“ [TN]

²⁸ Die hier und im Folgenden abgedruckten Zitate von Workshop-Teilnehmenden stammen aus der Abschlussbefragung. Abkürzungen: TN = Teilnehmende Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter; PDL = Pflegedienstleitung; EL = Einrichtungsleitung.

58 % der Befragten stimmten im schriftlichen Fragebogen der Aussage „Es gab Momente, in denen mir plötzlich etwas klar wurde („**Aha-Effekt**‘)“ voll zu bzw. zu (Mittelwert $\emptyset = 3,5$; bei zehn bis zwölf Workshops: $\emptyset = 3,9$). Als Beispiele für solche neuen Einsichten, die sie durch die Arbeit in den Workshops erlangten, nannten die Befragten u. a.

- „Wortwahl mit Kollegen, Formulierung Feedback, Mut dazu“,
- „Problemlösungsstrategien“,
- „mehr positives Feedback, das wird oft vergessen; eigenständiges Arbeiten der MA fördern, um die Arbeitszufriedenheit zu erhöhen“,
- „... dass ich zwar andere brauche, aber durch sie zum Experten meines eigenen Problems werden kann“,
- „Ich bin der König meiner Zeit“,
- „3-Minuten-Übung; In deinen Schuhen gehen“,
- „Ich muss mehr auf mich achten“.

Die mit Abstand höchste Zustimmung, was den Ertrag der Workshops für die Teilnehmenden betrifft, gab es im schriftlichen Fragebogen jedoch bei der Aussage „Die Workshops trugen dazu bei, **die Zusammenarbeit in unserem Team** zu verbessern“. Hier stimmten insgesamt drei Viertel der Befragten „voll zu“ (29 %) bzw. „zu“ (46 %). Der durchschnittliche Zustimmungswert lag bei dieser Aussage mit $\emptyset = 3,8$ im Vergleich zu den anderen Aspekten an erster Stelle. Bei den Befragten, die an zehn bis zwölf Workshops teilgenommen hatten, erreichte er sogar $\emptyset = 4,5$.

Als Erläuterung, inwiefern die Zusammenarbeit mit dem Team verbessert werden konnte, nannten die Befragten u. a. folgende Aspekte:

- „klarere Absprachen; direkte Ansprache von Unstimmigkeiten; mehr Austausch“,
- „mehr Offenheit und Akzeptanz“,
- „mehr Offenheit, besserer Austausch, mehr auf die Bedürfnisse und Wünsche eingehen“,
- „Probleme besser ansprechen, Streitfähigkeit“,
- „bessere Kommunikation“,
- „positive Kritik“,
- „Alle wollen das Gleiche“,
- „Anregung zu Teambesprechungen wurde ernst genommen“,
- „die Pflege schätzt unsere Arbeit mehr“,
- „besseres Kennenlernen der unterschiedlichen Gruppen Pflege / Alltagsbegleitung“,
- „Alltagsbegleiter und Pflegeteam = ein Team“.

In den Abschluss-Interviews mit Haus- und Pflegedienstleitungen und den Gruppendiskussionen mit Teilnehmenden nahm bei der Frage nach den Auswirkungen der Workshops die Verbesserung der Beziehungsqualität im Team ebenfalls einen zentralen Stellenwert ein. Im Vordergrund stand hierbei insbesondere die neue Qualität der berufsgruppenübergreifenden Zusammenarbeit zwischen Pflegekräften und Alltagsbegleitern, die von gegenseitiger Wertschätzung und Offenheit im

Umgang miteinander gekennzeichnet sei. Gerade im ambulanten Bereich, in dem jeder Begleitende für sich eigenständig arbeitet und es kaum Kontakt zwischen Alltagsbegleitern und Pflegekräften gibt und die Dienstbesprechungen getrennt stattfinden, erwies sich die Möglichkeit, dass beide Berufsgruppen an gemeinsamen Themen arbeiten, als überaus fruchtbar – nicht zuletzt auch für die Arbeit mit den Zu-Begleitenden, denn so konnten z. B. biografische Informationen und hilfreiche Tipps im Umgang mit herausfordernden Situationen weitergegeben werden.²⁹

Die Aussagen „Die Workshop-Arbeit hatte Einfluss auf meine Art der **Beziehungsgestaltung mit den Zu-Begleitenden**“ und „Durch die Workshops konnte ich neue **Kompetenzen im Umgang mit Zu-Begleitenden** erwerben“ erzielten in der schriftlichen Befragung mit $\emptyset = 3,2$ bzw. $\emptyset = 3,1$ eine vergleichsweise niedrige Zustimmung.³⁰ Dies mag zunächst verwundern, allerdings ist es offensichtlich auch schwierig, diese Aspekte so direkt und unmittelbar abzufragen: Hier einen Kompetenz-Zuwachs bei sich selbst wahrzunehmen, ist wohl nicht so leicht möglich. Das könnte eher von den Zu-Begleitenden selbst beobachtet werden (eine Befragung dieses Personenkreises war jedoch nicht vorgesehen).

Gleichwohl nannten die Workshop-Teilnehmer Beispiele, inwiefern sie in Bezug auf die alltägliche Beziehungsgestaltung mit den Zu-Begleitenden von der Fortbildungsreihe profitiert haben: Sie würden jetzt andere Sichtweisen auf Problemsituationen suchen, hätten mehr Ein-

fühlungsvermögen bekommen, könnten sich besser abgrenzen, gingen jetzt offener in eine Begleitung hinein („... horche auf das, was vom Zu-Begleitenden kommt“) oder seien gelassener als früher. Als neu erworbene Kompetenzen im Umgang mit Zu-Begleitenden beschrieben sie „mehr Verständnis für die Situation des Bewohners durch Erlangung verschiedener Sichtweisen (z. B. durch das ‚Reflecting-Team‘)“, „Beobachtungsgabe, Wahrnehmungsfähigkeit und Sensibilität für die Belange des anderen wurden gestärkt“, „positiv kritisieren“ bzw. „negatives Feedback“ sowie „Umgang mit Abweisung durch Angehörige“.

In den Gruppendiskussionen, die wir nach Beendigung der Workshops führten, äußerten ebenfalls einige Teilnehmende die Meinung, an ihrem Verhalten gegenüber den Zu-Begleitenden habe sich nicht viel verändert. Gleichwohl berichteten sie von vielen beobachteten Veränderungen, die mit Selbstpflege, mit dem Umgang mit Nähe und Distanz, mit kommunikativen Kompetenzen (z. B. „positives / negatives Feedback“, „4-Ohren-einer-Botschaft“) zu tun haben und die sehr wohl in der Beziehung mit den Zu-Begleitenden eine wichtige Rolle spielen. Auch viele im Workshop erarbeitete Instrumente wie z. B. die neuen „Biografie- und Angehörigen-Bögen“ oder die „Handlungsleitlinie für die Gestaltung von (Kurz-)Kontakten“ wurden mit den Mitarbeitenden speziell für die Beziehung mit den Zu-Begleitenden entwickelt und erprobt.

Als Erträge aus der Workshop-Arbeit, die sich im Alltag unmittelbar positiv auf die Qualität der Beziehung mit den

²⁹ Siehe Abschnitt 2.2: Welche Wirkungen werden durch eine professionelle Beziehungsgestaltung erzeugt?

³⁰ Auch wenn die Mittelwerte bei den Befragten, die an zehn bis zwölf Workshops teilgenommen hatten, mit $\emptyset = 3,4$ bzw. $\emptyset = 3,7$ wieder etwas höher lagen.

Evaluation der Fortbildungsreihe

Anregungen zu Nachhaltigkeit und Transfer

Zu-Begleitenden auswirken, wurden in den Gruppendiskussionen und Auswertungs-Interviews mit den Pflegedienstleitungen und Einrichtungsleitungen u. a. folgende Aspekte genannt:

- mehr Zeit für die Zu-Begleitenden durch verbesserte Besprechungsformen,
- mehr Ruhe und Gelassenheit / weniger Hektik,
- professionellerer Umgang mit Zu-Begleitenden und Angehörigen,
- durch Austausch mit Kolleginnen andere / bessere Sicht auf die Zu-Begleitenden,
- offenere Kommunikation mit Zu-Begleitenden,
- bessere Fähigkeit, sich abzugrenzen,
- bessere Absprachen innerhalb der Teams kommen auch den Zu-Begleitenden zugute.

Die Aussage „Die Workshops trugen dazu bei, die **Zusammenarbeit mit unserer Leitung** zu verbessern“ erhielt einen Mittelwert von $\bar{x} = 3,1$ (bei den Befragten, die an zehn bis zwölf Workshops teilgenommen hatten: $\bar{x} = 3,5$). Dass dieser Wert ebenfalls vergleichsweise niedrig ausfällt, liegt – wie mehrere Befragte in einem Kommentar erläuterten – zum Teil daran, dass ihrer Meinung nach „die Zusammenarbeit schon vorher gut war“. Als Belege für stattgefundene Verbesserungen der Zusammenarbeit mit der Pflegedienstleitung bzw. Hausleitung wurden von einigen Befragten genannt:

- „besseres Kennenlernen; mehr Offenheit; mehr Verständnis in beide Richtungen“,

- „Ich komme besser mit konstruktiver Kritik zurecht“,
- „Probleme konkret ansprechen, um zu einer gemeinsamen Lösung zu kommen“,
- „Ich habe an Selbstvertrauen gewonnen und sage jetzt, wenn mir etwas nicht gefällt“,
- „Wir hören uns gegenseitig besser zu, versetzen uns in die Lage des anderen“,
- „Sicht auf beiden Seiten verbessert (war aber auch vorher schon gut)“,
- „Die Zusammenarbeit war schon immer gut. Gemeinsames Erarbeiten förderte dies noch mehr“,
- „Sie gehört zu uns, steht nicht außen vor“.

Die Teilnahme der Führungskräfte an den Workshops, die in ihrer Einrichtung stattfanden, hat sich rückblickend als sehr sinnvoll erwiesen: So konnten sie am gesamten Prozess teilhaben, erlebten die Team-Entwicklung und den Kompetenzzuwachs ihrer Mitarbeitenden und können nun die Verantwortung für die Aufgabe, die Beziehung mit den Zu-Begleitenden im Alltag situativ, flexibel und individuell zu gestalten, nach und nach vertrauensvoll an die Begleitenden delegieren. Die Führungskräfte waren in den Workshops auch an der Erarbeitung neuer Instrumente der Selbststeuerung beteiligt und können daher künftig im Alltag darauf zurückgreifen.

Im Schlussteil des schriftlichen Fragebogens fragten wir die Teilnehmenden, was ihrer Meinung nach nötig bzw. hilfreich wäre, „um das in den Workshops Gelernte **nachhaltig** im beruflichen Alltag zu verankern“. Hierzu gab es insgesamt 20 Nennungen.

Am häufigsten erwähnt wurde die „Anwendung der erlernten Instrumente im beruflichen Alltag“ (6 Personen). Fünf Personen gaben an, dass es nötig bzw. hilfreich sei, die Workshops in regelmäßigen Abständen zu wiederholen bzw. feste Termine zur Auffrischung der Workshop-Inhalte zu vereinbaren (z. B. „einen Workshop-Tag im Jahr, da Kollegen kommen und gehen, damit diese auch mit dem Thema in Kontakt kommen“; „feste verbindliche Termine zur Erinnerung und Auffrischung und Übung des Gelernten“).

Drei Personen äußerten, dass es nötig bzw. hilfreich sei, mehr Zeit für die Umsetzung des Erlernten und für die Workshops zur Verfügung zu haben (z. B. „Zeit für den Einsatz der Instrumente“, „Zeit bei der Begleitung, Zeit für Kollegen, Zeit in Dienstbesprechungen“). Zwei Personen meinten, dass es nötig bzw. hilfreich sei, stetig beim Umsetzen des Erlernten begleitet / angeleitet zu werden (z. B. „Supervision würde ich mir wünschen“, „eine Führungskraft, die das Gelernte im Team lebendig hält“).

Zwei Personen würden es befürworten, dass mehr Absprachen im Team über das Erlernte getroffen und die Instrumente konsequent angewendet werden. Außerdem wurde noch vorgeschlagen, weiterhin schrittweise Misstrauen abzubauen („um TABU-Themen anzusprechen“) sowie „immer mal wieder in die Unterlagen zu schauen (Spickzettel)“.

In den Interviews und Gruppendiskussionen stellte sich heraus, dass die Frage der Nachhaltigkeit in jedem Haus unterschiedlich geklärt wurde: Während sich im ambulanten Dienst insbesondere die dort installierten „Instrumentenpaten“ – gemeinsam mit den Leitungskräften – um die weitere Verfolgung einzelner Elemente aus den Workshops kümmern wollen, werden in den stationären Einrichtungen die im Rahmen des *Praxis. Projekts Lebens.Wert* ins Leben gerufenen „Internen Projektgruppen“ die Einrichtung- und Pflegedienstleitungen dabei unterstützen, das Erarbeitete lebendig zu erhalten und gegebenenfalls weiterzuentwickeln sowie auf neue Themen zu übertragen (vgl. dazu auch das Unterkapitel „Die Instrumente im Alltag“).

Das aus der Workshop-Arbeit entstandene Praxishandbuch und die Spickzettel-Sammlung werden dabei von den Beteiligten als wichtiges Hilfsmittel angesehen. Die neu erworbene Kompetenz der Mitarbeitenden, Handlungsleitlinien für ihre Einrichtung / ihr Team selbst zu erarbeiten (und deren Umsetzung regelmäßig zu überprüfen und sie ggf. zu überarbeiten), wird als günstige Rahmenbedingung im Bemühen um die Nachhaltigkeit der Ergebnisse aus der Workshop-Arbeit betrachtet. Für jedes Haus noch zu entwickelnde Einarbeitungskonzepte für neue Mitarbeitende könnten dabei helfen, diese Kompetenzen im Team zu sichern und weiterzugeben.

Schließlich fragten wir noch, was man **„verändern / verbessern“** sollte / könnte, wenn solche Workshops in anderen Einrichtungen eingesetzt werden. Hierzu äußerten sich vier Befragte. Eine Befragte meinte, das Programm hätte gestrafft werden können und man hätte den Teilnehmern „Arbeitsaufträge“ geben

können. Ein anderer wünschte sich mehr Realitätsnähe und Praxisbezug sowie „mehr Ehrlichkeit bei Teilnehmerbeiträgen“. Eine weitere Wortmeldung spricht sich dafür aus, an einem Thema, das bei den Teilnehmenden „greift“, lieber länger dranzubleiben, als das Thema zu wechseln, auch wenn dann vielleicht etwas anderes dafür weggelassen werden muss. Im Falle eines Transfers auf eine andere Einrichtung empfahl ein Befragter, die Rahmenbedingungen vorher besser zu klären.

Folgendes sollte man nach Meinung der Befragten „**unbedingt beibehalten**, wenn solche Workshops in anderen Einrichtungen eingesetzt werden“ (11 Nennungen):

- Drei Personen gaben an, dass bestimmte Elemente / Instrumente, wie etwa die Rollenspiele zum 3-Minuten-Modul oder das Notizbuch, unbedingt beibehalten werden sollten.
- Drei Personen gaben an, dass die lockere, wertschätzende und teilnehmerorientierte Arbeitsweise der Workshops beibehalten werden sollte.
- Drei weitere Personen gaben an, die Workshops sollen als Arbeitszeit angerechnet werden und freiwillig sein – nicht zuletzt, damit möglichst viele Mitarbeitende sich an den Workshops beteiligen.
- Außerdem wurde die abwechslungsreiche Gestaltung der Workshops als wünschenswert beizubehalten genannt sowie
- die Beschäftigung mit dem Thema „Nachhaltigkeit“.

Zum Ende des Fragebogens gab es noch die Gelegenheit für weitere **Anmerkungen, Kommentare, Hinweise** zu den Workshops. Hier wurden insgesamt zwölf Bewertungen / Kommentare hinterlassen. So meinte eine der Befragten, eine andere Weiterbildungsmaßnahme, die sie erlebt hatte, hätte ihr besser gefallen. Ein Befragter vermutete, das Projekt wolle „wohlgefällige“ Ergebnisse präsentieren. Eine weitere Person war mit dem Workshop sehr zufrieden, bedauerte aber die lange Anlaufzeit, die manche Mitarbeitenden gebraucht hatten. Acht Personen brachten an dieser Stelle zum Ausdruck, dass sie mit den Workshops zufrieden waren und bekundeten noch einmal ihre Dankbarkeit für das Projekt.³¹

³¹ Z. B. „Es war eine tolle Erfahrung mit sehr vielen wertvollen Anregungen und Ideen. Danke!“, „Tolle Workshops“, „Schön war's mit euch! Vielen Dank!“, „So, wie es geleitet wurde, war es für mich gut“, „Tolle Workshops, tolle Leute, Danke!“, „Danke für alles und die gemeinsame Zeit“, „Die Workshops waren immer super“.

Evaluation der Fortbildungsreihe

Schlussbetrachtung

Insgesamt lässt sich aus der Fortbildungsreihe des *Praxis.Projekt Lebens.Wert* ein positives Fazit ziehen. Auch wenn es vereinzelt kritische Stimmen gab, so überwogen doch deutlich die Stimmen derer, die mit den Workshops zufrieden waren, die überzeugt sind, dass sie eine Menge davon profitieren konnten, und die es jederzeit weiterempfehlen würden. Auch die Workshop-Moderatoren beurteilten diese erste Erprobung des Workshop-Konzepts als sehr gelungen.

Die Teilnehmenden waren überwiegend mit großem Engagement bei der Sache und nahmen ihre Anliegen bald tatkräftig selbst in die Hand, sodass die Workshop-Moderatoren am Ende das „Segelschiff“ mit dem Ziel „Gestaltung von Beziehungsqualität“ guten Gewissens allein weitersegeln lassen konnten, denn die Selbststeuerungskompetenz der „Mannschaft“ und des „Kapitäns“ war so groß geworden, dass es keines „Beiboots GAB“ mehr bedurfte.

„Der größte Gewinn, ja, und die größte Erkenntnis aus dem Projekt ist für mich, dass die Qualitätssicherung weder über bestimmte Methoden noch über vorher ausgewählte Themen funktioniert, sondern dadurch, dass der Mensch als Hauptarbeitsmittel sich stimmt. Weil du darauf vertrauen kannst: Wenn die Begleitenden miteinander reden und sich öffnen, dass dann der Selbstwert wächst mit ihrer eigenen Stimmfähigkeit. Und dann kannst du darauf vertrauen, dass das Gesamtpotenzial im Team freigelegt wird und alle ihre Kompetenzen einbringen.“

Workshop-Moderator



Professionelle Beziehungsgestaltung ist Qualitäts- entwicklung

6.1	Professionelle Beziehungsgestaltung ist Qualitätsentwicklung	174
6.2	Beziehungsqualität in ein bestehendes Qualitätsmanagement implementieren	174
6.3	Wie kann das Projekt durch Qualitätsmanagement begleitet und nachhaltig verankert werden?	180
6.4	Nachhaltigkeit im Qualitätsmanagement	182

Sandra Strohmann, Sigrid Hepting

6.1 Professionelle Beziehungsgestaltung ist Qualitätsentwicklung

Das *Praxis.Projekt Lebens.Wert* stellt professionelle Beziehungsgestaltung als wesentliche Qualitätsdimension in der Altenhilfe heraus und bietet hierfür Inst-

umente an. In diesem Kapitel finden Sie Vorschläge dazu, wie Sie sich dem Thema annähern und wie Sie es in Ihrer Organisation bearbeiten können.

6.2 Beziehungsqualität in ein bestehendes Qualitätsmanagement implementieren

Die Selbststimmungsfähigkeit einer Organisation ist die Grundlage einer gelingenden Beziehungsqualität. Bisher gab es im Grunde kein systematisches Qualitätsmanagement, welches die Fähigkeit, mit unerwarteten Situationen umzugehen, wie der Alltag in der Pflege es oft erfordert, explizit berücksichtigt hätte. Diese Lücke wurde im *Praxis.Projekt Lebens.Wert* geschlossen. Alle angewendeten Instrumente und Übungen sind letztlich QM-Instrumente zur Förderung der Beziehungsqualität von den Begleitenden zu den Zu-Begleitenden.

Da die Begleitenden selbst das „Hauptarbeitsmittel“ sind, geht es vor allem um das, was unter den großen Begriff Personalentwicklung (Förderung der professionellen Kompetenz und der individuellen Entwicklung) sowie Teamentwicklung zusammengefasst werden kann. So zeigte sich im *Praxis.Projekt Lebens.Wert*, dass die Teilnehmerinnen befähigt wurden, mit offenen Prozessen umzugehen, weil sie sich selber sicher fühlen konnten und sich selber stimmen durften (im Sinne „der Mensch als Hauptarbeitsmittel“). Dabei geht es nicht darum, „es“ richtig zu machen oder etwas zu erfüllen, sondern darum, sich als kompetent zu erleben und handlungsfähig zu sein.

Das Qualitätsmanagement, d. h. der reale Umgang mit Qualitätsfragen, wird meist aus unterschiedlichen Gründen betrieben: Zum einen sollen damit externe Anforderungen erfüllt werden und zum anderen soll es dazu dienen, eigene Ziele zu verfolgen und die Organisation zu managen (zu handhaben). „Klassische“ Qualitätsmanagementsysteme orientieren sich in ihrem Aufbau an den Dimensionen Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität.

Im *Praxis.Projekt Lebens.Wert* ging es darum, wie man Beziehungsqualität gestalten, messen und lernen kann. Die Beziehungsqualität kann als eigene Qualitätsdimension betrachtet werden. Sie durchdringt dabei jedoch zwangsläufig die anderen drei Qualitätsdimensionen. Man kann sie in der Strukturqualität berücksichtigen, in der Prozessqualität gestalten und in der Ergebnisqualität erkennen.

Das oft ein Schattendasein führende Erlebnis von Qualitätsmanagement als eine von außen auferlegte Vorgabe entwickelt sich durch professionelle Beziehungsgestaltung zu einem Weg der Selbstführung, der die Gestaltung der beruflichen Handlungskompetenz ermöglicht. Einrichtungsteams betreiben ihr eigenes Qualitätsmanagement zur Selbststeuerung und entwickeln sich und die Kultur der Einrichtung dabei weiter.

Brauchen wir ein bestimmtes Qualitätsmanagement, um Beziehungsqualität einzuführen?

Das Qualitätsmanagement der teilnehmenden Einrichtungen

Das Qualitätsmanagement der teilnehmenden Einrichtungen erfüllte in unterschiedlicher Ausprägung vor allem externe Anforderungen. Vom primär dokumentierten, außenorientierten Qualitätsmanagement, welches sich bspw. stark an MDK (Medizinischer Dienst der Krankenversicherung) und Heimaufsicht orientiert, bis hin zu einem durchstrukturierten und an der gelebten Praxis orientierten Qualitätsmanagement mit Konzepten, Standards, Verfahrensanweisungen, Formularen und Qualitätsaufzeichnungen. Die Dokumentationen dazu wurden durch den Träger zur Verfügung gestellt und auf unterschiedliche Art und Weise mit den Mitarbeitenden erarbeitet. Auf Trägerebene findet sich ein Qualitätsmanagementbeauftragter, der gemeinsam mit den Einrichtungsleitungen für die kontinuierliche Fortentwicklung des Qualitätsmanagements verantwortlich zeichnet. Die Einrichtungen und Teams finanzieren gemeinsam diese Menschen mit unterschiedlich klar definierten Aufgaben.

Die für alle Einrichtungen gültige Rahmenkonzeption „Wir schaffen Raum“ war vom Caritasverband für die Diözese Münster e. V. 1996 unter Beteiligung von Mitarbeitenden und Einrichtungsleitungen erarbeitet worden und bildete den Bezugsrahmen für die Arbeit in den Altenhilfeeinrichtungen der Caritas Geldern.

Beziehungsqualität braucht organisationale Entwicklungsbereitschaft

Während der Praxisphase konnten wir feststellen, dass sich die Qualitätsfragen im Projektverlauf von selbst zeigten. Offene oder anfangs auch verdeckt liegende „Probleme“ der Begleitenden einer Einrichtung konnten bearbeitet werden. Dabei waren weder der Umfang noch die inhaltliche Ausgestaltung des Qualitätsmanagements relevant, um sich mit dem Thema Beziehungsqualität auseinanderzusetzen und diese in den Fokus zu rücken.

Bei den Teilnehmerinnen der Workshops trat zunehmend das Bedürfnis nach Nachhaltigkeit auf. Zuerst ging es darum, die Ergebnisse von gemeinsamen Prozessen festzuhalten. Dann sollten neue Vorgehensweisen, die sich bewährt hatten (Instrumente und Übungen), nachhaltig verankert werden, um „nichts zu vergessen“. Im letzten Schritt entstanden aus der erlebten Sinnhaftigkeit heraus Überlegungen, wie anderen Begleitenden das erworbene Wissen und die positiven Effekte vermittelt werden könnten. Im Ergebnis wurden so Handlungsleitlinien entwickelt, Leitbildarbeit betrieben, Vorgehensweisen zur Besprechungskultur und Biografie- und Angehörigen-Bögen erarbeitet sowie Patenschaften für einzelne Instrumente übernommen. Wir stellten im Projektverlauf fest, dass wir Menschen „entwickelten“. Daraus ergab sich im Sinne von „Form Follows Function“ die Frage nach der Organisationsentwicklung. Damit die Begleitenden weiterhin in dieser selbst-erlebten und selbst-steuernden Weise Qualitäten entwickeln können, brauchen sie einen Rahmen, der dafür geeignet ist und

genauso entwicklungsbereit und -fähig ist wie sie. Wenn der Mensch das Hauptarbeitsmittel in der Altenhilfe ist, ergibt sich folgende Frage: Können Kompetenz, Individualität und Integration der Begleitenden systematisch eingebracht, gestaltet und entwickelt werden?

Vorüberlegungen für die Einführung der Beziehungsqualität

Bevor man mit dem Projekt „Systematische Einführung der Beziehungsqualität“ starten kann, sind einige Voraussetzungen zu klären:

- Warum ist Ihnen und Ihrer Organisation die Gestaltung der Beziehungsqualität wichtig?
- Warum wollen Sie die Beziehungsqualität ins Qualitätsmanagement integrieren?
- Wollen Sie eine Kultur des Vertrauens, des offenen Umgangs in Ihrem Unternehmen, in dem man Probleme haben und Fehler machen darf, um zu lernen, bzw. möchten Sie die Bereitschaft und Fähigkeit dazu entwickeln?
- Welche Ressourcen wollen Sie zur Verfügung stellen?

Welche Verantwortung hat die Führung bei der Einführung des Projekts?

In Bezug auf die Rahmenbedingungen wurde eindeutig klar, dass die Leitungen und der Träger, d. h. die gesamte Führung nicht nur der Einrichtungen, sondern auch des eingebetteten Umfeldes, das Projekt wollen und in dieses einbezogen werden müssen. Den Leitungen einer Einrichtung kommt bei der Entwicklung der Beziehungskultur eine entscheidende Rolle zu. Es ist wichtig, dass die Leitung sich dies vor Projektbeginn bewusst macht und entsprechend handelt. So

kann Beziehung nur gelingen, wenn Entscheidungen transparent getroffen und mitgeteilt werden, wenn sich die Leitung klar zur Beziehungskultur bekennt, dies in Haltung und Einstellung verkörpert und diesbezüglich eine Vorbildfunktion übernimmt. Das heißt nicht, dass die Führung von Anfang an wissen muss „wie es geht“. Vielmehr ist gemeint, hinter dem Gedanken der Entwicklung von Beziehungsqualität zu stehen, die Bereitschaft des aktiven Mit-Tuns und Mit-Lernens zu signalisieren, ebenso die Auseinandersetzung mit dem eigenen Führungsverhalten.

Beziehungsgestaltung erfordert Vertrauen. Daher ist es unumgänglich, dass die Führung bereit ist, sich auf einen vertrauensvollen Führungsstil einzulassen und eine Führungskultur entwickeln möchte, die sich als Dienstleistung versteht.

Bei der Einführung von Beziehungsqualität in Einrichtungsverbünden ist es notwendig, dass sich auch der Träger, bzw. sein Vertreter, bewusst mit dem Projekt und seinen Zielen verbindet und die Entscheidungen und Beweggründe transparent gemacht werden. Die Vertrauenskultur ist von ganz oben nach ganz unten notwendig, da Beziehung auf allen Ebenen stattfindet und nicht am Bett des Zu-Begleitenden endet. Störungen im Beziehungsgefüge können sich daher wellenförmig durch die gesamte Organisation ziehen.

Auch Qualitätsbeauftragte, Fachbereichsleiterinnen, Bereichsleiter, Pflegedienstleitungen etc. sind von der Vorbildfunktion und Forderung zu Transparenz und dem Sich-Einlassen angehalten. In welchem Umfang dies dann jeweils stattfindet, kann nur einrichtungsspezifisch bzw. für den jeweiligen Verbund individuell und gemeinsam geklärt werden.

Was sollte vor Beginn für die Planung bedacht werden?

Im Vorfeld sollten Sie sich Gedanken zur Umsetzung, Zeitlinie, Meilensteine etc. machen.

Wichtig ist auch, festzulegen, wie Sie starten wollen (ganze Einrichtung oder einzelner Bereich), wie Mitarbeiterinnen ausgewählt und eingeladen werden und wie sie den Austausch unter den Mitarbeitern gestalten möchten.

Bevor mit dem eigentlichen Lernen in Workshops begonnen wird, kann das „Startfeld“ geklärt werden: Möglicherweise möchten Sie im Vorfeld bereits eine Erhebung zum Ist-Stand machen und der Frage nachgehen, inwieweit die weiter unten benannten Themenfelder bereits berücksichtigt sind und wie diese ggf. umgesetzt werden. Hierzu könnte z. B. nach Aussagen im Leitbild und in Konzepten geschaut werden. Dazu gibt es mehrere Möglichkeiten: z. B. ein internes Audit, eine Umfrage oder auch strukturierte Interviews.

Am Ende des Kapitels finden Sie zur Planungsunterstützung ein Vorgehenskonzept, das Sie mit wichtigen Fragen und Handlungsvarianten einlädt, sich selbst auf den Weg zu machen. Die Fragen zur Untersuchung der „gelebten“ Beziehungsqualität in Kapitel 7 können Sie auch dabei unterstützen, Ihren Handlungsbedarf herauszuarbeiten.

Welche Ressourcen werden für die Einführung der Beziehungsqualität gebraucht?

Die Einführung von Beziehungsqualität erfordert Zeit und Geld und eine adäquate personelle Ausstattung in den Einrichtungen.

Die Teilnehmenden brauchen ein Zeitkontingent für Workshops und Besprechungen

Die Förderung von Beziehungsqualität erfordert Lernen und Austausch. Hierfür ist Zeit notwendig. In welchem Umfang genau, ist einrichtungs- bzw. trägerspezifisch bei der Projektplanung einzuschätzen. Generell erfordert die Einführung durch vermehrten Fortbildungsbedarf, Projektgruppen, Übungs- und Begegnungsräume ein höheres Zeitkontingent als vorher. Dieses wird jedoch im Übergang zur Verstetigung wieder rückläufig sein. Im Einzelnen kann das bedeuten:

- In kleineren Einrichtungen sollte möglichst jede Mitarbeitende an den Workshops teilnehmen können (berufsgruppen- und hierarchieübergreifend, also auch Hauswirtschaft, auch Hausleitung). Muss wegen der Einrichtungsgröße eine Auswahl getroffen werden, so sollte das Auswahlverfahren transparent sein. Eine möglichst geringe Fluktuation der Teilnehmenden ist wünschenswert. Sie sollten an möglichst vielen Workshops teilnehmen können, denn Erfahrungslernen braucht Zeit.
- Zeit der Mitarbeiterinnen für Workshops. Wir haben monatlich ca. 4 Stunden je Einrichtung eine interne Fortbildung durchgeführt. Hier kann man die Regelungen des Hauses zum Thema Fortbildung, Freistellung für Fortbildung, Fortbildungsbudget zurate ziehen und

anwenden oder neu regeln, wenn es dazu keine Regelungen gibt. Die Workshop-Zeiten sollten frühzeitig festgelegt und im Dienstplan berücksichtigt werden.

- Zeit der Leitung, evtl. der PDL und ausgewählter Vertreterinnen aus den Wohnbereichen und Abteilungen für Besprechungen in der Projektgruppe. Diese wertet Ergebnisse und Erfahrungen aus den Workshops aus, ergänzt Handlungsleitlinien oder andere im Workshop erarbeitete Dokumente und bringt bei Bedarf Wünsche und Erwartungen oder neue Anliegen in die Workshops ein.
- Ein Zeitkontingent für den Qualitätsbeauftragten, der die Projektgruppen begleitet, ggf. Protokoll führt und das, was erarbeitet wurde, in das Qualitätsmanagement implementiert.
- Ggf. Zeit der Geschäftsführung und Bereichsleitung für Besprechungen zur Steuerung des Projekts, wenn sich mehrere Einrichtungen des gleichen Trägers an dem Projekt beteiligen. Auch die Einrichtungsleitungen und Beauftragte für das Qualitätsmanagement sind hier vertreten.

Räumlichkeiten

- Workshops, Schulungen und Besprechungen sollten in geeigneten Räumen stattfinden. Diese sollten für die Anzahl der Teilnehmenden ausreichend groß sein, sodass ein lockeres Sitzen, z. B. im Stuhlkreis, als auch Bewegung im Raum zur Durchführung bzw. Einübung mancher Instrumente und Übungen möglich ist.
- Die Lichtverhältnisse sollten gut sein, die Temperatur angenehm und die Möglichkeit zum Lüften bestehen.
- Wir empfehlen für die Ausstattung der Schulungs- oder Besprechungsräume ein bis zwei Flipcharts, ein bis zwei Metaplantafeln, Moderationskoffer mit mind. Grundausstattung (Stifte: blau, schwarz, grün, rot; verschiedene Karten; Schere; Kreppklebeband ...). Bewährt haben sich außerdem Wachskreiden zur Strukturierung und Hervorhebung von Inhalten auf Flipcharts.

Finanzielle Ressourcen

Planen Sie sorgfältig, was Sie strukturell zur Verfügung stellen können und welche Mehrkosten ggf. entstehen. Bedenken Sie auch, dass Ihre Mitarbeiter Zeit brauchen für Workshops, Qualitätsarbeit, Austausch etc. Hierfür empfehlen wir Fortbildungs-Freistellungen und einen ausreichenden Fortbildungsetat – auch über die Projektphase hinaus.

Wie man mit dem Projekt starten kann

Aktuelle Anliegen klären

Die Auseinandersetzung mit dem Thema Beziehungsqualität sollte mit eigenen Anliegen, die aus der Einrichtung kommen, beginnen. Im *Praxis.Projekt Lebens.Wert* hat sich die Orientierung an folgenden fünf Themenfeldern¹ bewährt:

1. Beziehungsqualität in der Arbeit mit Zu-Begleitenden gestalten:
 - Sich öffnen für den anderen,
 - den Zu-Begleitenden in seinem So-Sein wahrnehmen,
 - Spannungsfelder Nähe und Distanz, Autonomie und Abhängigkeit,
 - in Beziehung gehen, in Beziehung sein und die Beziehung beenden.
2. Meine Beziehung zur Arbeit.
3. Die Beziehungen der Zu-Begleitenden.
4. Beziehungsqualität im Team.
5. Rahmenbedingungen und QM als Voraussetzung für Beziehungsqualität.

Die Themenfelder gewichten

Anhand dieser Themenfelder kann ein Ranking erfolgen, im Sinne von: „Wo schlägt mein Herz?“ Den beteiligten Mitarbeiterinnen werden Fragen gestellt, wie: Wofür brennst du? Was ist dir eine Herzensangelegenheit? ...

Im *Praxis.Projekt Lebens.Wert* wurde diesen Fragen in einem Themenspaziergang nachgegangen: Im ersten Schritt wurden den Mitarbeiterinnen aus allen Einrichtungen die Themenfelder vorgestellt. Danach wurden sie gebeten, durch das Foyer zu schlendern und für ihre Einrichtung Punkte zu vergeben, welche Themen gerade am wichtigsten sind. Dazu durften drei Punkte für die fünf Themenfelder vergeben werden. Danach erfolgte die Auswertung, die dann für jedes Haus eine eigene Gewichtung ergab.

Dieses Vorgehen bringt zwei Vorteile mit sich: Zum einen sind die Mitarbeiterinnen motiviert, in diesem Feld etwas zu bewegen und sich darauf einzulassen. Zum anderen werden so aktuelle und relevante Fragen der Mitarbeiterinnen bearbeitet und sie können die Wirkung der eingesetzten Instrumente und Methoden zur Gestaltung von Beziehungsqualität direkt erleben.

Die Themenfelder können auch über die Projektphase hinaus für die Gestaltung der Beziehungsqualität hilfreich sein!



¹ Siehe Kapitel 3: Was ist Beziehung und was ist deren Qualität?

6.3 Wie kann das Projekt durch Qualitätsmanagement begleitet und nachhaltig verankert werden?

Während der Praxisphase ging es darum, die Handlungskompetenz der Begleitenden in der Beziehungsgestaltung zu stärken.² Damit diese über das Projekt hinaus erhalten bleibt und die Methoden und Instrumente dazu im Bewusstsein bleiben, sind begleitende Aktivitäten im Qualitätsmanagement nötig.

Unterstützung durch Gremien und einen Qualitätsbeauftragten³

In großen Einrichtungen oder bei Einrichtungsverbünden fungiert der Qualitätsbeauftragte als Bindeglied zwischen den die Einrichtungen begleitenden Projektgruppen und der Steuerungsgruppe des Trägers. Er hat bei allen Aktivitäten das Qualitätsmanagement im Blick, passt dieses an, implementiert die eingeführten Methoden und erarbeiteten Vorgabedokumente im Qualitätsmanagementhandbuch.

Das QM-Handbuch als Gedächtnis und Erinnerungshilfe

Die zur Bearbeitung von Qualitätsfragen verwendeten Methoden werden in ein Qualitätshandbuch aufgenommen, damit auf diese immer dann zurückgegriffen werden kann, wenn Themen bearbeitet, Probleme gelöst und sich Begleitende als Arbeitsinstrument „stimmen“ wollen.

Damit deutlich wird, welche Instrumente für die Bearbeitung welcher Fragen eingesetzt werden können, haben wir folgende Unterteilung vorgenommen:

Instrumente des kollegialen Lernens

Mit Instrumenten des kollegialen Lernens lassen sich Situationen, bei denen Mitarbeiterinnen persönlich und / oder emotional berührt sind oder eine Störung bzw. eine Irritation erleben, bearbeiten. Dies kann sich sowohl auf die Betreuung eines Zu-Begleitenden beziehen, aber genauso auf einen Konflikt mit einer Kollegin, einer Vorgesetzten oder mit dem Umgang mit schwierigen Angehörigen. Sie bieten die Möglichkeit, sich über Störungen bewusst zu werden, diese adäquat zu artikulieren und Lösungen zu finden. Zu den Instrumenten des kollegialen Lernens gehören z. B. das Feedback, die Experten-Beratung oder auch das Reflecting-Team bzw. das Reflecting-Team als Bewohnerbesprechung.

Die Ergebnisse fließen entweder in die Pflegeplanung ein oder bleiben in der Umsetzungsverantwortung der Fragestellerin oder Feedbackgeberin.

Instrumente zur Orientierung, Planung und Überprüfung von Arbeitsabläufen

Die Instrumente zur Planung und Überprüfung von Arbeitsabläufen gehen der Frage nach, welche Möglichkeiten in der Einrichtung bestehen, sich über Verhaltens- und Vorgehensweisen zu vereinbaren und dadurch Orientierung für das eigene Verhalten sowie Anforderungen und Anliegen anderer zu erfahren. Bei Anwendung dieser Instrumente sollte

einem bewusst sein, dass schwerpunktmäßig der Erarbeitungsprozess die Wirkung erzielt und weniger das fertige Instrument. D. h., dass beispielsweise eine Handlungsleitlinie zum gleichen Thema in verschiedenen Teams des gleichen Trägers unterschiedlich ausfallen kann. Sie macht aber auch die besonderen Qualitäten und Gepflogenheiten in verschiedenen Häusern sichtbar. Außerdem wird deutlich, dass es zugelassen wird und auch gewünscht ist, dass sich Individualität zeigt, die dann integriert werden kann. Dies kann sowohl Vereinbarungen im Team, in der Einrichtung, aber auch z. B. in der Wohngemeinschaft betreffen. Hierzu gibt es mehrere Instrumente. Beispielhaft seien hier genannt:

- Die Arbeit an Leitsätzen zur gemeinsamen Orientierung in einem bestimmten Bereich, zur Aneignung des Trägerleitbilds für einen bestimmten Bereich.
- Die Handlungsleitlinie (HLL) als Möglichkeit für Vereinbarungen zu einem Vorgehen in einer bestimmten, wiederkehrenden Situation (offener / teiloffener Prozess).
- Die Praxisüberprüfung im Qualitätszirkel als Instrument für Rückblicke auf ein bestimmtes Vorgehen, eine bestimmte wiederkehrende Situation.

Tipp: Im Projekt wurden positive Erfahrungen gemacht, Handlungsleitlinien zur Besprechungskultur (Teambesprechung, sonstige Besprechungen der Pflege und im Haus) zu entwickeln. In dieser können dann die Instrumente des kollegialen Lernens verankert werden und erhalten damit einen festen Platz. Dadurch wird das Vorgehen „Lernen durch Üben“ unterstützt.

Die Ergebnisse werden als Vorgabedokumente ins Qualitätsmanagementhandbuch der jeweiligen Einrichtung oder des Teams aufgenommen. Wichtig ist es hier zu klären, für welchen Bereich oder welches Team die Dokumente gelten sollen und inwiefern andere Teams des gleichen Trägers ihre eigenen Vorgabedokumente zu einem ähnlichen Thema erarbeiten können. Nach der Projektphase, wenn erste Erfahrungen mit den Instrumenten gemacht worden sind, kann geklärt werden, für welche Themen und Aufgaben es sinnvoll erscheint, allgemein gültige Vorgaben zu machen, und zu welchen Themen Teams ihre eigenen Leitlinien und Maßnahmen entwickeln können. Ein Trägerleitbild dient dafür dann als Orientierung.

Selbstpflege und Achtsamkeit – Instrumente der Selbstpflege

Instrumente der Selbstpflege zielen darauf ab, dass die Begleitenden trotz den Herausforderungen, die die Begleitung von alten Menschen mit sich bringt, bei sich und handlungsfähig bleiben können. Sie stellen die Selbstpflege und Achtsamkeit in den Vordergrund und unterstützen dabei, dass sich der Mensch als Hauptarbeitsmittel immer wieder neu stimmen kann. Die angewendeten Übungen basieren auf Erfahrungslernen. Daher raten wir, diese unter Anleitung zu lernen und anfangs auch unter Anleitung einzusetzen und zu reflektieren. Im Qualitätsmanagement kann beschrieben werden, warum die Instrumente der Selbstpflege für die Einrichtung wichtig sind und was dazu unternommen bzw. angeboten wird. Die Wirksamkeit dieser Instrumente kann im Rahmen eines internen Audits evaluiert werden.

² Eine ausführliche Beschreibung der Praxisphase, der angewendeten Methoden und Instrumente, finden Sie in Kapitel 5.

³ Siehe dazu auch Kapitel 7.

6.4 Nachhaltigkeit im Qualitätsmanagement

Für die Nachhaltigkeit ist es wichtig, folgende Fragen zu klären und mit Qualitätsmanagement zu begleiten:

- Wann und warum sollen die erlernten Methoden eingesetzt werden (z. B. in einer Handlungsleitlinie zu dem jeweiligen Instrument wie Reflecting-Team)?
- Wo und in welchem Kontext sollen die Instrumente nach der Projektphase angewendet werden?
- Wie stellen wir fest, welche Wirkungen durch das Projekt erzielt werden (z. B. gewachsenes Vertrauen, Begegnung auf Augenhöhe, Kompetenzzuwachs ...)?
- Wie geht es weiter, wenn die Projektphase beendet ist?
- Wie werden neue Mitarbeiter ins Boot geholt?

- Wie werden die Projekterkenntnisse den anderen Mitarbeitenden vermittelt, sodass die bewusste Gestaltung von Beziehungsqualität im ganzen Haus stattfindet?
- Wie kann die Methodenkompetenz ins Haus geholt werden?
- Wer steuert zukünftig?
- Wo liegt welche Verantwortung?

Diese Fragen sollten bereits vor dem Projektstart mitgedacht werden, sodass sich bis zum Projektende eine tragfähige Lösung finden und etablieren lässt. Andernfalls besteht immer das Risiko, dass Effekte „verpuffen“.

Interne Audits und das Management-review können gezielt die Beziehungsgestaltung und die dafür zur Verfügung stehenden Instrumente und Methoden beinhalten.

Ein Beispiel für Fragen zu einem internen Audit zum kollegialen Lernen

Strukturqualität (Rahmenbedingungen)

- > Welcher Raum und welche Zeit stehen für – z. B. die Experten-Beratung – zur Verfügung?
- > Inwieweit sind die Begleitenden kompetent, die Experten-Beratung, das Reflecting-Team und das Feedback durchzuführen?
- > Wo und wie können die Experten-Beratung, das Reflecting-Team und das Feedback gelernt und geübt werden?
- > Welche Zeiten und Besprechungen stehen den Begleitenden für das kollegiale Lernen zur Verfügung?

Prozessqualität (Ablauf)

- > Wie sicher sind die Anwenderinnen mit dem Ablauf der einzelnen Formen kollegialen Lernens?
- > Welche Erfahrungen werden mit dem Ablauf gemacht?
- > Werden die Erfahrungen ausgewertet?
- > Wie werden neue Kolleginnen mit den Instrumenten des kollegialen Lernens vertraut?

Beziehungsqualität

- > Wie entwickelt sich die Zuhörfähigkeit der begleitenden Menschen?
- > Inwieweit werden die besprochenen Probleme vertraulich behandelt?
- > Welche Auswirkungen hat das kollegiale Lernen auf das Team und die Beziehung Team – Leitung?
- > Welche Auswirkungen hat das kollegiale Lernen auf die Zu-Begleitenden?

Ergebnisqualität

- > Wie entwickelt sich die Kompetenz der Problemlösungsfähigkeit?
- > Inwieweit entsteht das Gefühl, sich selbst neue Möglichkeitsräume zu erschließen?
- > Inwieweit gelingt die De-Identifizierung mit dem Problem?
- > Wie oft und mit welchem Erfolg werden die unterschiedlichen Formen kollegialen Lernens durchgeführt?

In Bezug auf das Leitbild

- > Inwieweit gelingt es, das Wohlergehen aller Beteiligten zu fördern?
- > Wie gelingt es, alle Beteiligten so anzunehmen, wie sie sind?
- > Inwieweit fördern wir durch kollegiales Lernen die Selbstständigkeit der Zu-Begleitenden und achten deren Würde?

Welche Wirkungen hat das kollegiale Lernen auf die alltägliche Arbeit?

Solche Fragen können aus allen Anforderungen aus den Beschreibungen der Instrumente im vorhergehenden Kapitel gewonnen werden. Dort finden sich auch unter dem Gliederungspunkt:

Was man dabei einbringen und lernen kann
Kriterien zur Überprüfung der Beziehungs- und Ergebnisqualität.

Nachhaltigkeit als Wertschätzung und Transfer

Es hat sich im Projekt gezeigt, dass es den Mitarbeiterinnen aller drei Einrichtungen ein Bedürfnis wurde, für Nachhaltigkeit zu sorgen. Es kamen Fragen auf wie: „Wo und wie halten wir fest, was wir geschaffen haben?“ und: „Wie können wir weitermachen?“ Die Teilnehmenden machten dabei Erfahrungen, die sie nicht mehr missen wollen: z. B. die Reflexionszeit, um sich gemeinsam begegnen zu können, jenseits der Professionen und der Hierarchie; die wechselseitige Unterstützung und die Unterstützung seitens der Leitung, aber auch das „sichere“ Verwahren der geschaffenen Dokumente und Lösungen.

Dies sollte unbedingt genutzt werden, um Ergebnisse achtsam in das Qualitätsmanagementsystem zu integrieren. Dadurch verstetigen sich nicht nur erarbeitete Ergebnisse, zudem geschieht eine Würdigung der Mitarbeitenden und ihrer Arbeit. Es sollte ein klares Bekenntnis dazu geben, z. B. vom Vorstand bzw. der obersten Leitung, dass die Mitarbeiterinnen darin unterstützt werden, das, was sie gelernt haben, weiter fortführen zu können – auch und gerade über den Wechsel der Leitung oder der Qualitätsbeauftragten hinweg. Dazu gehört z. B. ein klares Bekenntnis zu Besprechungszeiten, in denen mit den erlernten Instrumenten reflektiert und gemeinsam geplant werden kann.

Nachhaltigkeit, Führung und Haltung

Zur Sicherung der Nachhaltigkeit ist es neben der Verankerung im Qualitätsmanagementsystem auch notwendig, die Rollen und Aufgaben der Leitungen und Verantwortungsträger zu betrachten und zu klären. Die Führungshaltung von „Führung durch Vorgaben“ funktioniert nur noch bedingt. Vielmehr erfordert professionelle Beziehungsgestaltung Persönlichkeiten, die Führung als Dienstleistung verstehen. Sie sehen sich als Lernbegleiter und Unterstützer derer, die die tägliche Arbeit mit den Zu-Begleitenden gestalten. Die Entwicklung einer unterstützenden Haltung, eine Begegnung auf Augenhöhe und Anerkennung des anderen sind bei diesem Führungsstil wichtigstes Merkmal.⁴

Beziehungsqualität und Qualitätsmanagement heißt somit nicht nur einzelne Dokumente und Lernmöglichkeiten in das bestehende Qualitätsmanagementsystem aufzunehmen. Wer Beziehungsqualität bewusst gestalten möchte, muss dies auch aus seinem **Bewusstsein** heraus gestalten. Somit ist Beziehungsqualität auch immer eine Frage der Haltung und dessen, was gewollt wird. Vom Träger, von der Einrichtung, von der Leitung und von den Mitarbeitenden. Darum ist in dieser Hinsicht die gemeinsame Arbeit am Leitbild oder an Leitbildfragen ein entscheidendes Kriterium zur Verankerung der gemeinsamen Vorstellungen. Damit sich ein tragfähiges Fundament ausbildet, sollten Leitbildfragen grundsätzlich gemeinsam unter Beteiligung der Mitarbeiterinnen bearbeitet werden.

⁴ Siehe hierzu die Erkenntnisse und Empfehlungen bezüglich Führen und Leiten im nächsten Kapitel.

Folgendes Vorgehenskonzept bietet exemplarisch einen Möglichkeitsweg an, wie Sie in Ihrer Organisation oder Ihrer

Einrichtung vorgehen könnten, um das Projekt: *Beziehungsqualität professionell gestalten* zu starten.

Vorgehenskonzept⁵

Welche Rahmenbedingungen brauchen wir?

Das Projekt durchläuft drei Phasen:

- > Vorphase zur Klärung, ob und wie das Projekt umgesetzt und wie es nachhaltig gestaltet werden kann,
- > Durchführungs- und Lernphase,
- > Durchführungs- und Umsetzungsphase (Nachhaltigkeit).

Was müssen wir klären, bevor das Projekt beginnt?

Klärung: Wollen wir das Projekt und welche Auswirkungen hat dies auf unsere Organisation?

- > Bereitschaft, eine Vertrauenskultur zu schaffen und zuzulassen.
- > Commitment mit Träger, Leitung, Geschäftsführung, Vertretungsgremium der Mitarbeitenden (Mitarbeitervertretung, Betriebs- bzw. Personalrat).

Wie wollen wir vorgehen? (Projektplanung)

Die Sinnfrage:

Warum machen wir das Projekt überhaupt? Wen wollen wir mit dem Projekt erreichen? Welche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollen an dem Projekt beteiligt werden?

- > **Empfehlung:** Mischung in der Gruppe aus Leitung, Pflegedienstleitung, Hauswirtschaftsleitung, Pflegefach- und Hilfskräfte, Mitarbeiter der Sozialen Begleitung, um Schnittstellen abzubilden und Multiplikation in die Bereiche zu ermöglichen.

Die Grundsatzfrage: Worauf kommt es uns dabei an?

z. B. Transparenz, Lernende Organisation, regelmäßige Zwischenevaluation.

⁵ Siehe Ackermann, Stefan: Qualitätsmanagement in kleinen Einrichtungen nach dem GAB-Verfahren, München 2003, S. 135–137

Die Planungsfrage: Wie planen wir das Projekt?

Z. B.:

- > Den Fortbildungsplan diesbezüglich ausgestalten.
- > Wie erfahren die Mitarbeiterinnen davon?
- > Wie werden deren Fragen, Wünsche und Entwicklungsbedarfe in die Vorphase einbezogen?
- > Lernveranstaltungen:
 - Zeitlicher Abstand (nicht mehr als 6 Wochen, weil der Anschluss dann schwerfällt),
 - Dauer der Lernveranstaltung,
 - Anzahl der Teilnehmerinnen und Teilnehmer,
 - Anzahl der Lernbegleiterinnen,
 - Dokumentation des Prozesses und der Ergebnisse, z. B. eine Fotodokumentation.
- > Was sind für uns Meilensteine?

Z. B.:

- Veranstaltung zum Thema: Die Mitarbeiter ins Boot holen. Welches sind unsere Themen (aus den Themenfeldern)? Mit welchen Themen segeln wir los? Was darf nicht passieren durch das Projekt? Was wünschen sich die Mitarbeiterinnen als Ergebnis des Projekts?
- Zwischenevaluation: Wo stehen wir im Projekt mit unserem Themenfeld? Welche neuen Themen haben sich dazu ergeben? Welche neuen Erkenntnisse haben wir gewonnen? Was haben wir gelernt? Wie geht es weiter?
- Wie schließen wir die Lernphase ab?
- Wie kommen wir von der Lern- in die Umsetzungsphase?
- Welche Maßnahmen müssen wir treffen, damit sich das Projekt nachhaltig auswirkt und wir das Gelernte weiterhin in der Praxis anwenden?

Die Mittelfrage: Welche Ressourcen brauchen wir dafür?

- > Zeit für die Lernveranstaltungen
 - Unsere Empfehlung: alle vier bis sechs Wochen vier Stunden je Teilnehmer-Gruppe, damit der Anschluss gelingt und Vorhaben für die Praxisphase aus dem Gelernten geplant werden können.
 - Zeitkontingent: Vorgaben dazu ausschöpfen (Fort- und Weiterbildungsordnung des Trägers; hier AVR §10 (6)).
 - > Zeit für übergeordnete Projektbesprechungen.
Unsere Empfehlung: ein Mal im Quartal.
 - > Die Besprechungszeiten zur Erprobung bestimmter Instrumente und zur Multiplikation in die Bereiche.
- Einen der Teilnehmeranzahl entsprechend großen Raum für die Lernveranstaltungen. Dieser Raum sollte möglichst leer sein, außer einem Tisch für Getränke und Material sowie Stühlen.
- > Moderationsmaterial:
Flipchart, Flipchart-Bögen, Moderationskarten, Flipchart-Marker, Pinnwände oder freie Flächen, Nadeln, Tesa-Krepp ...
 - > Budget für die Bezahlung der Lernbegleiterinnen (s. Regelungen zum Bildungsurlaub und zur Förderung von Qualitätsmaßnahmen der Länder).

Die Verantwortungsfrage: Wer trägt die Verantwortung für das Projekt?

- > Für die Steuerung des Projekts:
Trägervertreter, Leitung, ausgewählte Mitarbeiter.
- > Für die Ergebnissicherung: z. B. Qualitätsbeauftragter.
- > Für die Moderation und Begleitung: externe Lernbegleiter.

Die Fähigkeitenfrage: Welche Fähigkeiten brauchen wir dafür?

Siehe Kapitel 7.

Welche Kompetenzen werden für eine professionelle Beziehungsgestaltung benötigt?

7.1	Welche Fähigkeiten und Kompetenzen brauchen Menschen mit Führungsverantwortung zur professionellen Gestaltung von Beziehungen?	190
7.2	Welche Fähigkeiten und Kompetenzen brauchen Menschen mit Verantwortung für das Qualitätsmanagementsystem zur professionellen Gestaltung von Beziehungen?	197
7.3	Welche Fähigkeiten und Kompetenzen brauchen Menschen, die alte Menschen begleiten, zur professionellen Beziehungsgestaltung?	202

Stefan Ackermann

7. Welche Kompetenzen¹ werden für eine professionelle Beziehungsgestaltung benötigt?

Die Frage, wer in einer Einrichtung der Altenhilfe mit seiner Haltung und Einstellung die Werte in der Beziehungsgestaltung gewährleistet, die im Leitbild und den Konzepten formuliert sind, ist eindeutig zu beantworten: Es sind die Menschen. Deshalb ist es entscheidend, neben den Rahmenbedingungen, den theoretischen Hintergründen und der Art und Weise, wie man professionelle Beziehungsgestaltung lernen kann, auch die Profile und die damit verbundenen Anforderungen an verschiedenen Stellen darzulegen.

Da ohne das Commitment der Einrichtungsleitung eine systematische und professionelle Gestaltung der Dimension der Beziehungsqualität nicht gelingen kann, stellen wir zunächst ein Profil für Leitungen vor.

Daran anschließend folgen Profile für die Qualitätsbeauftragten und für die Begleitenden.

7.1 Welche Fähigkeiten und Kompetenzen brauchen Menschen mit Führungsverantwortung zur professionellen Gestaltung von Beziehungen?²

Wie bereits im Kapitel Grundlagen und Theorie dargestellt, zeichnen sich lebende Systeme dadurch aus, sowohl ihre eigenen Ordnungsparameter als auch ihre eigenen Kontrollparameter aus ihrer eigenen Lebenssituation zu schöpfen. Dies bedeutet auch, dass die Selbstführungsfähigkeit im Sinne eines würdigen Erwachsenenhandelns Ziel einer freien Lebensgestaltung ist und damit zu den Grundwerten des

Menschseins gehört. Je höher der Grad der Selbstführungsfähigkeit, desto geringer der Bedarf an externer Führung. Will Führung in Organisationen diesen Prozess unterstützen, sollte das Ziel die Erhöhung der Selbstführungsfähigkeit und damit auch die Gestaltungskompetenz aller Begleitenden in Beziehungen sein.

¹ Kompetenzen beziehen sich auf die ganze Person und beinhalten die Selbstorganisationsfähigkeit. (Wittwer: Von der Qualifizierung zur Kompetenzentwicklung (Ausbilderhandbuch 171, Juli 2015). Das bedeutet: Ich kann diese Fähigkeit in komplexen Situationen in ungewohntem Umfeld anwenden. Ich kann eigenes Verhalten nutzbringend reflektieren und evtl. auch unter Stressbedingungen anwenden. Ich kann Fehler erkennen und zeitnah korrigieren.

² Häufig verwendet werden die Dimensionen Fachkompetenz, Sozialkompetenz, Humankompetenz und Methodenkompetenz. Hier geht es nicht um ein vollständiges Kompetenzprofil für Führungskräfte, sondern um diejenigen Kompetenzen, die es für die professionelle Beziehungsgestaltung braucht.

Dies trifft umso mehr noch für die Steuerung von sozialen Systemen zu, die sich nicht anhand von standardisierten Zielvorgaben steuern lassen: Die Erhöhung der Selbststeuerungs- und damit auch der Selbst-Prüffähigkeit der Einrichtungen führt auch zu einer erhöhten Gestaltungskompetenz bezüglich der Beziehungsqualität.

Mit anderen Worten: Gerade in Arbeitssituationen, deren Qualität wesentlich von den an der Situation beteiligten Menschen abhängt und nur schwer von außen einsehbar und kontrollierbar sind, ist es wesentlich, die Menschen darin zu stärken, ihre Werte, Haltungen und Kompetenzen so zu erhalten bzw. aufzubauen, dass sie das umsetzen können und wollen, was in Leitsätzen und Konzepten als erstrebenswerte Qualität geschrieben steht.

Fähigkeiten und Kompetenzen

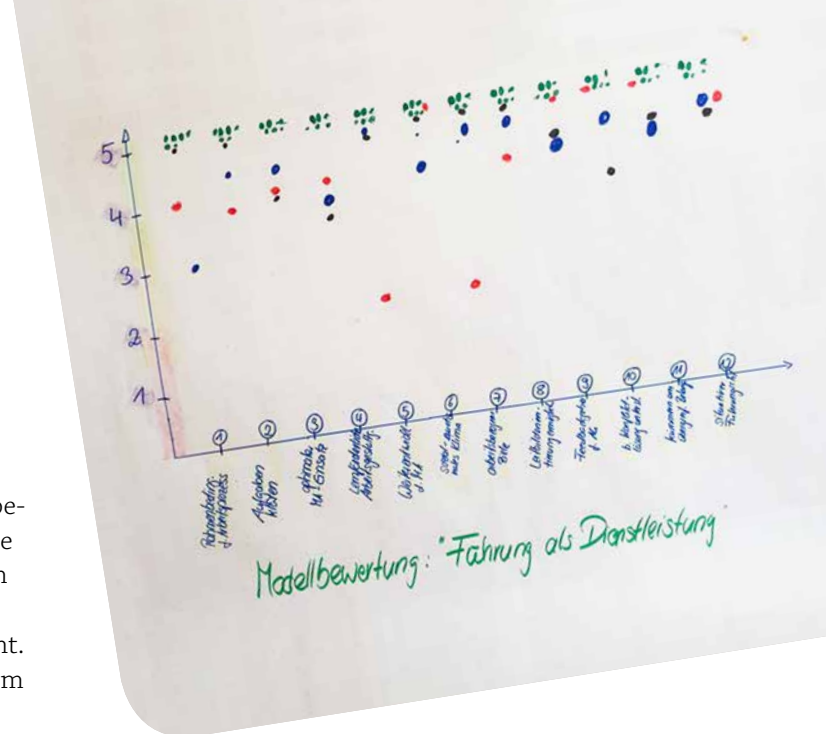
- Die Fähigkeit, einen geeigneten Rahmen für die Arbeit der Begleitenden zu schaffen: eine angstfreie Atmosphäre, um Lob und Kritik zu äußern; Orientierung und Sicherheit im Handeln geben; Klarheit und Transparenz in den Entscheidungen sowie Möglichkeiten für Kommunikation und Austausch sowohl intern wie auch extern.
- Die Fähigkeit, jeden einzelnen Mitarbeitenden nach seinen individuellen Möglichkeiten zu fördern und zu begleiten. Die besonderen Qualitäten und Kompetenzen jedes Einzelnen zu (er-)kennen, wertzuschätzen und regelmäßig zu spiegeln. Für die fehlenden oder noch zu lernenden Fertigkeiten, Fähigkeiten oder Kompetenzen einladende Lernsituationen zu schaffen, entweder in gemeinsamen Lernräumen (Fortbildungen) oder durch professionelles und zeitnahes Feedback in Alltagssituationen.
- Die Fähigkeit, dafür zu sorgen, dass sich die unterschiedlichen Qualitäten in einem Team ergänzen können und sich nicht gegenseitig behindern; dass die Individualität der Begleitenden in ihrer Unterschiedlichkeit genauso gewürdigt wird wie diejenige der Zu-Begleitenden. Sie lädt ein, gemeinsam mit den Mitarbeiterinnen deren Bedürfnisse nach einer Vereinbarkeit von Arbeit und Privatleben im Sinn aller Beteiligten zu gestalten. Ebenfalls braucht es die Fähigkeit und den Willen, Lern- und Problemlösungssituationen zu schaffen, in denen alle Mitarbeiter diese Haltung erlernen, üben und verstetigen können.
- Die Fähigkeit, für Gelegenheiten zu sorgen, in denen neu hinzukommende Begleitende die Unternehmenskultur und Werte selbst erleben und reflektieren können.
- Die Fähigkeit, die Stimmung in der Einrichtung bewusst wahrnehmen zu können und auch den Überblick zu behalten, ob „das Konzept aufgeht“, also die Werte, Haltungen und Einstellung in der Einrichtung leben.

Die Kompetenz, Spiegel zu sein und Reflexionsmöglichkeiten für Mitarbeitende zu schaffen, stützt die Personalkompetenz und Selbstsorge der Mitarbeitenden.

- Die Fähigkeit, selbst Vorbild zu sein für die Mitarbeitenden. Führungskräfte können durch ihre Arbeit an der Schnittstelle von alltäglicher Arbeit vor Ort und formalen Rahmenvorgaben richtungsweisend im Umgang mit Standards auf der einen und individuellen Bedürfnissen der Zu-Begleitenden auf der anderen Seite sein.
- Die Fähigkeit, die Mitarbeiter bei ihrer Emotionsarbeit ernst- und anzunehmen, mit Verständnis und Empathie zu reagieren, ihnen Raum zu geben, sich mit den eigenen Emotionen auseinanderzusetzen.
- Die Fähigkeit und der Wille, sich selbst, seine eigene Persönlichkeit und die eigene Rolle zu reflektieren bzw. in Supervision, Intervision oder Reflecting-Team spiegeln zu lassen. Eigene Fehler und Grenzen zu kennen und zu akzeptieren ist genauso wesentlich für die Akzeptanz anderer wie auch loszulassen, also nicht zu meinen, alles auf den eigenen Schultern tragen zu müssen. Hierzu gehört auch die Kongruenz und Stimmigkeit zwischen Worten und Taten.
- Die Fähigkeit, die Bedeutung des Zieles verständlich in Worte fassen und erläutern zu können und im Dialog mit den Mitarbeitern den Sinn herauszuarbeiten. Damit gelingt es der Führungskraft, die Motivation ihrer Mitarbeitenden leichter zu erhalten, wenn diese um die Gesamtzusammenhänge in der Organisation wissen.
- Die Fähigkeit, sich in unsicheren und unvorhersehbaren Situationen aus einer inneren Sicherheit heraus zu bewegen und darin eine Offenheit und Flexibilität für situatives Handeln und Entscheiden im Alltag an den Tag zu legen.
- Zu den sozialen Kompetenzen gehört es, Kommunikationstechniken nicht nur formal anzuwenden, sondern authentisch und empathisch in der Situation zu handeln und sich auf Kommunikationssituationen einzulassen. Offenheit, im Sinne von Ehrlichkeit wie auch von Unvoreingenommenheit, sowie die Fähigkeit, psychologische Muster und Reaktionen einschätzen und deuten zu können ohne den anderen zu verurteilen, sind ebenfalls gefordert.
- Dazu gehört auch: Konflikte und Probleme ansprechen zu können und das Gespräch darüber zu suchen; sich reiben zu dürfen, aber auch Differenzen zeitnah zu klären: einerseits als Ansprechpartnerin und Vermittlerin zur Verfügung zu stehen, aber auch zuzulassen, dass Mitarbeitende Probleme unter sich klären.



Wird die Aufgabe der Führung und Leitung auf der Grundlage dieser Kompetenzen übernommen, so stellt sie eine Unterstützung für die Mitarbeiterinnen dar und wird zu einem Führungskonzept, das sich als Dienstleistung versteht. Diesem Konzept haben alle Leitungen im *Praxis.Projekt Lebens.Wert* vorbehaltlos zugestimmt. (Vgl. grüne Punkte in der nebenstehenden Grafik. Die roten, blauen und schwarzen Punkte kennzeichnen aktuelle Führungsstile und Entwicklungsbedarfe.)



Führung als Dienstleistung³

Mit Blick auf die Aufgaben des Führens und Leitens sind in der Literatur Anforderungen formuliert wie: hinschauen und zuhören können; für eine emotionale Verbindung sorgen; für Bewusstheit sorgen, bei sich selbst und bei den Begleiterinnen; selber etwas tun und vorleben; die Fähigkeit zu Empowerment; Verantwortung übernehmen und delegieren können und selbst eine Synchronizität vorleben und ermöglichen. Als zentrale Aufgabe fassen erfahrene Führungskräfte zusammenfassen: Es ist Führungsaufgabe in diesem Feld, alle Begleiterinnen zur Selbstführung und Selbst-Kompetenz zu begleiten, damit sie die Menschen, die begleitet werden sollen, in ihrer Selbstkompetenz und in ihrer Selbstpflege unterstützen können. Es ist Aufgabe der Führung, die Begleitenden in die Lage zu versetzen, in diesem komplexen Feld nicht unterzugehen. Dies ist eigentlich

nur intuitiv zu bewältigen. Die Führungskraft soll nicht „hineinregieren“, sondern alles tun, damit eine Begleitende in der Lage ist, sich in diesem komplexen Handlungsfeld professionell zu bewegen.

„Führung als Dienstleistung“ ist als Führungskonzept für ein Unternehmen geeignet, in dem

- die Initiative „von unten“, Individualität, Selbstverantwortung und Selbststeuerung hohe Werte sind.
- eine produktive, konstruktive Fehlerkultur gelebt wird. Diese ist die Voraussetzung für eigeninitiatives und selbstverantwortliches Arbeiten.
- Unternehmenskultur und Führungskräfte davon ausgehen, dass die Mitarbeitenden gut arbeiten wollen.

³ Brater, Michael/Maurus, Anna: Das schlanke Heim. Vincent Verlag 1999.

„Führung als Dienstleistung“ fördert und ermöglicht die Leistungen anderer. Führung wird als Dienstleistung für jene verstanden, die im Primärprozess stehen. Ihre Aufgabe lässt sich mit folgenden Punkten charakterisieren:

1. Möglichst gute Rahmenbedingungen für die Arbeitsprozesse gestalten

- > z. B. Informationen und Arbeitsmittel bereitstellen;
- > den Prozess der Leistungserbringung optimal strukturieren;
- > nach ständigen Verbesserungsmöglichkeiten der materiellen und organisatorischen Bedingungen der Arbeit suchen und ggf. Verbesserungsmöglichkeiten erkennen und vorschlagen.

2. Aufgaben klären

- > Mit den Mitarbeitern die Aufgaben so klären, dass jeder weiß, wofür er verantwortlich ist, welche Gestaltungs-, Handlungs- und Entscheidungsspielräume er hat;
- > die Mitarbeiter ihre eigenen Antworten auf die Aufgaben finden lassen.

3. Optimalen Einsatz der MA ermöglichen

- > Die jeweils individuellen Arbeitsziele, -vorhaben und -stile der Mitarbeiter achten, ermutigen und fördern.

4. Auf lernförderliche Arbeitsgestaltung achten

- > Freiräume für das Lernen in der Organisation und die Suche nach neuen Wegen in der Arbeit schaffen;
- > eine permanente Lernorganisation, die alle Beteiligten mit einbezieht, aufbauen und pflegen.

5. Weiterentwicklung der MA ermöglichen (Qualifizierung)

- > Permanenten Lernprozess aller Beteiligten ermöglichen, unterstützen, organisieren und in Gang halten (extern und arbeitsintegriert);
- > Verantwortung für den ständigen Prozess der Weiterentwicklung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter übernehmen;
- > auf deren Lernbedürfnisse, die sich aus ihren Arbeitsansätzen bzw. aus ihrer Berufsbiografie ergeben, achten und helfen, Wege zu finden, um diese zu befriedigen.

6. Warmes sozial-emotionales Klima fördern

- > Selbst Aufmerksamkeit, Austausch, Zugewandtheit und Interesse für die Mitarbeiter praktizieren;
- > im Team Aufmerksamkeit, Austausch, Zugewandtheit und Interesse füreinander fördern;
- > Kooperation fördern.

7. Arbeitsbezogene (strategische) Ziele verabreden

- > Mit den jeweiligen Arbeitsbereichen bzw. Teams, aber auch unterhalb der Teamebene mit den einzelnen Mitarbeitern, arbeitsbezogene Ziele verabreden, die innerhalb eines mit zu verabredenden Zeitraums verfolgt bzw. erreicht werden sollen;
- > diese Ziele gehen aus von einer Betrachtung der Ist-Situation, orientieren sich am Leitbild und konkretisieren den Rahmen der strategischen Unternehmensplanung für den einzelnen Arbeitsbereich. Die Teams bzw. Mitarbeiter sind frei in den Methoden und Wegen, wie sie die gemeinsam vereinbarten Ziele erreichen wollen.
- > Die Führungskräfte schließen persönliche Entwicklungs- / Zielvereinbarungen mit einzelnen Mitarbeitern. Die Zielvereinbarungen werden untereinander koordiniert.

8. Leitbildorientierung ermöglichen

- > Dafür sorgen, dass die Mitarbeiter das Leitbild des Unternehmens nach ihren persönlichen Ideen und Impulsen umsetzen können;
- > Visionen vermitteln und wichtige Ziele aufzeigen / vereinbaren, an denen sich die individuelle Arbeit der Mitarbeiter orientieren kann.

9. Feedbackgeber für die Arbeitsgruppe

- > Der Arbeitsgruppe Feedback geben und eine für jede Arbeitsgruppe lebensnotwendige Spiegelfunktion ausüben, die Wirkungen sichtbar macht;

- > das Team oder den Einzelnen darauf aufmerksam machen, wenn Handlungsweisen gegen das Leitbild des Unternehmens verstoßen; moderieren, beraten, bei Konfliktlösung unterstützen.

10. Moderieren, beraten, bei Konfliktlösung unterstützen

- > Auf soziale Prozesse, Vereinbarungen und Konflikte in den Arbeitsgruppen achten und ggf. Hilfen bei der Prozessgestaltung und Konfliktlösung geben;
- > die Überprüfung von Rahmenbedingungen und gemeinsam getroffener Vereinbarungen ermöglichen und anregen;
- > nötige Absprachen oder Vereinbarungen anregen oder anmahnen, auf Probleme hinweisen, Beratung und gemeinsame Lösungssuche anbieten.

11. Kümmert sich um übergreifende Belange

- > Sich um Belange, die einzelne Arbeitsgruppe übergreifen, kümmern, die für die Arbeitsgruppen wichtig sind;
- > die Führungskraft ist zuständig für die Organisation aller Informations-, Kooperations- und Entscheidungsprozesse, die die einzelne Arbeitsgruppe übergreifen und von der Arbeitsgruppe selbst nicht überschaut werden können.
- > Entscheidungen trifft die Führungskraft dann, wenn diese notwendig sind und in der Arbeitsgruppe selbst nicht zustande kommen.

12. Praktiziert situativen Führungsstil (Ken Blanchard⁴)

Die Führungsaufgaben und die Führungsstile können nicht generell festgelegt werden, sondern sie hängen ganz davon ab, welchen „Reifegrad“ die geführte Gruppe erreicht hat. Da gibt es sehr unsichere Phasen, in denen Führung dann eine Hilfe ist, wenn sie eher straff und mit klaren Vorgaben eingreift, und da gibt es andere Phasen, in denen die Gruppen sich gefunden haben und weitgehend selbstgesteuert arbeiten können, sodass ein autoritäres Eingreifen der Führungskraft nur hinderlich wäre und überdies von der Gruppe auch abgewehrt würde.

Soll Führung also in diesem Sinne situationsangepasst sein, muss die Führungskraft je nach Situation ständig wechseln können zwischen einem Führungsstil, der mehr Wert auf Zielvereinbarungen legt, einem eher partizipativen Stil, einem autokratischen oder einem kollegial-delegierenden Stil.

Voraussetzung dafür ist, dass die Führungskraft in engem Kontakt mit ihren Mitarbeitern ist und schnell wahrnehmen kann, welche Art von Hilfe gerade benötigt wird. Es wird also nicht davon ausgegangen, dass es „den“ angemessenen Führungsstil gibt, sondern es gibt eine ganze Klaviatur von Stilen, die beherrscht und sachgemäß eingesetzt werden müssen.

Das heißt zugleich, dass die Führungskraft nicht „aus ihrer Persönlichkeit heraus“ führt, sondern aus dem Bewusstsein vom Stand und von der Situation der Gruppe, und dass sie dazu in der Lage sein muss, das „Hemd“ ihres Führungsstils, wenn es sein muss mehrmals am Tag, zu wechseln.



⁴ https://de.wikipedia.org/wiki/Situatives_Führen

7.2 Welche Fähigkeiten und Kompetenzen brauchen Menschen mit Verantwortung für das Qualitätsmanagementsystem zur professionellen Gestaltung von Beziehungen?

Zuerst stellen wir die „klassischen“ Aufgaben eines Qualitätsbeauftragten vor. In einem zweiten Schritt schlagen wir ein

erweitertes Qualitätsprofil vor, welches die Fähigkeiten zur professionellen Gestaltung der Beziehungsqualität umfasst.

Die etablierten Aufgaben eines Qualitätsbeauftragten

Die „klassischen“ Aufgaben eines Qualitätsbeauftragten sind überwiegend organisationsbezogen. Mitarbeiterbezogene Aufgaben gehören kaum dazu. Zu den wichtigsten in der Literatur genannten Aufgaben eines Qualitätsbeauftragten gehören:⁵

- a. die Einführung und Weiterentwicklung des Qualitätsmanagement-Systems in der Organisation,
- b. die Planung, Überwachung und Korrektur des Qualitätsmanagement-Systems,
- c. die Koordination der Erstellung, Überwachung und Lenkung des Qualitätsmanagement-Handbuchs sowie der Dokumente und Aufzeichnungen,
- d. die Planung, Initiierung, Koordination und Evaluation von internen Qualitätsmanagement-Projekten einschließlich einrichtungsbezogener und / oder -übergreifender Arbeitsgruppen bzw. Qualitätszirkel,

- e. das Sammeln und Auswerten von Informationen und Daten im Rahmen des Qualitäts-Controllings,
- f. die Planung und Durchführung von internen Audits,
- g. die regelmäßige Berichterstattung an die Leitung über den Entwicklungsstand und die Wirksamkeit des Qualitätsmanagement-Systems einschließlich der Übermittlung qualitätsrelevanter Daten,
- h. die Vor- und Nachbereitung sowie Begleitung externer Audits,
- i. die Motivation und Beratung der Mitarbeiter / innen in Fragen zum Qualitätsmanagement.

⁵ In Anlehnung an die von der European Organization for Quality herausgegebenen Anforderungen an Personal im Qualitätsmanagement: http://www.eoq.org/fileadmin/templates/documents/EOQ-CoS-9000-2015_final.pdf, S. 5; übersetzt von Stefan Ackermann.

Klassische Anforderungen an das persönliche Verhalten und die Denkweise eines Qualitätsbeauftragten

Die Anforderungen an das persönliche Verhalten und die Denkweise eines Qualitätsbeauftragten werden in der Literatur⁶ folgendermaßen beschrieben:

Ein Qualitätsbeauftragter sollte in der Lage sein:

- Entscheidungen zu fällen und anzustoßen,
- ganzheitlich zu denken und zu handeln,
- ergebnisorientiert zu arbeiten,
- authentisch und mit Empathie zu handeln,
- die Bedeutung und die Werte von Fakten zu kennen und kommunizieren zu können,
- Begeisterung zu entfachen,
- sich selbst in anderen Rollen und Kulturen vorstellen zu können,
- interkulturelle und regionale Besonderheiten berücksichtigen zu können,
- angemessen zu kommunizieren, insbesondere auf die Zielgruppe hin,
- eine gängige Wortwahl zu verwenden,
- angemessen mit Konflikten umgehen zu können,
- Feedback geben können
- Aufgaben in einer angenehmen Weise übertragen zu können,
- führen zu können und zugleich Team-Mitglied zu sein.



⁶ Ebd., S. 6.

Erweiterte Aufgaben im Hinblick auf eine professionelle Beziehungsgestaltung

Soll die bzw. der Qualitätsbeauftragte nun in der Altenhilfe die Professionalisierung der Beziehungsgestaltung anstoßen, ausbauen und evaluieren, bekommen – berücksichtigt man unsere Erfahrungen im *Praxis.Projekt Lebens.Wert* – folgende eher koordinierende und begleitende Aufgaben des Qualitätsbeauftragten ein neues Gewicht:

- Der Qualitätsbeauftragte begleitet die Lernprozesse der Begleitenden und der Leitungen in den Einrichtungen beim Anwenden der in Kapitel 5 angebotenen Instrumente. Er sollte somit in der Lage sein, Methoden zu finden und auszuprobieren, um die verschiedenen Fragestellungen zu bearbeiten und Probleme zu lösen. Dies tut er mit den Projektteams / Mitarbeitenden, um deren Fragen zu finden und um sie zu befähigen, ihre Fragen selbst beantworten zu können. Der Qualitätsbeauftragte wird somit zum Begleiter der Qualitätsentwicklung in der Einrichtung. Er versteht es als seine Hauptaufgabe, die Kompetenzentwicklung der Begleitenden bei diesen Instrumenten zu unterstützen.
- Der Qualitätsbeauftragte sollte die individuelle Qualitätsgestaltung der Teams und Häuser erkennen und zulassen. D. h. er soll Mitarbeitende, Projektgruppen etc. unterstützen und diese beim Formulieren ihrer Anliegen, Fragestellungen oder auch der eigenen Lösungswege unterstützen.
- Der Qualitätsbeauftragte sollte dafür Sorge tragen, dass im Verband oder im Bereich die jeweiligen Bedarfe, Anliegen und Ergebnisse sichtbar gemacht und verankert werden können. Er sollte differenzieren können zwischen den Qualitätsfragen des Verbandes, des Hauses und der begleitenden Menschen.
- Zu seinen Aufgaben sollte auch gehören, das Üben und Anwenden der Instrumente zur Gestaltung der Beziehungsqualität zu prüfen und bei Bedarf zu unterstützen. Er sollte fortlaufend klären, ob es Unterstützungsbedarf für die Mitarbeitenden oder das Team gibt und wie der Unterstützungsbedarf bedient werden kann. Außerdem soll der Qualitätsbeauftragte Einrichtungen und (Pflege-) Teams unterstützen, wenn Qualitätsfragen auftreten, die mit dem bisherigen Instrumenten und Methoden nicht bearbeitet werden können. Hier wäre dann die Aufgabe, in Erfahrung zu bringen, welche Methoden für diese Problemstellung geeignet sein könnten, und entsprechendes Know-how in die Einrichtung zu bringen, z.B. durch das Organisieren von Seminaren, begleiten den Personen, Supervision.
- Der Qualitätsbeauftragte ist auch für Verwaltungsaufgaben zuständig, d. h. er behält den Überblick über die erarbeiteten Arbeitsergebnisse der Teams, kann sie zusammenfassen, koordinieren, sodass keine Doppelarbeit entsteht und ein Bewusstsein darüber erhalten bleibt, was schon alles geschafft wurde. Ferner sollte der Qualitätsbeauftragte ein Verständnis für die Qualitätspolitik, für die Gestaltung der gelebten Qualität in der Einrichtung haben, sodass er neue Mitarbeiter in die Gestaltung und Bedeutung der Beziehungsqualität einführen kann.

Erweiterte Kompetenzen im Hinblick auf eine professionelle Beziehungsgestaltung

- Es braucht die Fähigkeit, die unterschiedlichen Anforderungen an die individuellen Qualitätsmanagementsysteme⁷ der Einrichtungen zu erkennen und zu erheben. Das betrifft etwa unterschiedliche Organisationsformen, Alter und Größe, die individuellen Bedürfnisse und Nöte der einzelnen stationären Häuser wie auch die operative oder Verwaltungsebene des Overheads, der vor allem gemeinsame Aufgaben und Nahtstellen zu ordnen hat.
- Ebenfalls braucht es die Fähigkeit, die Bedürfnisse bezüglich der Qualitätsfragen der jeweils einzelnen Begleitenden und diejenigen der Teams individuell mit diesen gemeinsam herauszuarbeiten. Es braucht die Kompetenz, mit den dort Verantwortlichen Vorgehensweisen zu entwickeln, wie die gemeinsam getragenen Ziele oder der angestrebte Sinn erreicht werden kann.
- Aufgrund der Heterogenität der Anforderungen braucht es die Fähigkeit, mit den Verantwortlichen in den einzelnen Organisationen die Kompetenz zur Selbststeuerung zu entwickeln und adäquate Formen des Feedbacks zu entwickeln.
- Die Instrumente zur Selbststeuerung aus Kapitel 5 müssen anhand der eigenen Themen gelernt, geübt und verstetigt werden. Der Qualitätsbeauftragte braucht daher die Fähigkeit, die Begleitenden in ihren individuellen Lernschritten, etwa im Reflecting-Team oder der Praxisüberprüfung, so zu begleiten, dass diese im Anwenden der Steuerungsinstrumente selbst kompetent werden.
- Der Qualitätsbeauftragte braucht die Fähigkeit, bestehende Besprechungskulturen, Teamtreffen und Leitungskreise im Rahmen ihrer Alltagsarbeit in der Moderation zu unterstützen bzw. selbst moderationsfähig zu machen.
- Der Qualitätsbeauftragte braucht die Kompetenz, die Begleitenden in den Einrichtungen von Aufgaben wie Dokumentation, Formatierung, Ablage und Dokumentenlenkung zu entlasten, sodass für die Begleitenden ausreichend Zeit zur Verfügung steht, sich selbst als „Instrument“ regelmäßig stimmen zu können.



⁷ Ein QM-System ist die Gesamtheit der Planung, Umsetzung und Steuerung der Maßnahmen zum Qualitätsmanagement. Dabei sind die Maßnahmen aufeinander bezogen, bilden also ein System. Ein QM-System ist die realisierte Erscheinungsform eines QM in jeder einzelnen Organisation, das real praktiziert ist. Es gibt also so viele QM-Systeme wie Einrichtungen.

- Ist der Qualitätsbeauftragte mit sich selbst gut gestimmt, ist er in der Lage, souverän mit unerwarteten Situationen und offenen Prozessen umzugehen, also mit solchen, in denen das Ergebnis nicht von vornherein feststeht. Dazu braucht er die Fähigkeit, sich regelmäßig selbst zu stimmen.
- Der Qualitätsbeauftragte sollte so souverän – also selbstverständlich und natürlich – mit Instrumenten aus Kapitel 5 umgehen können, dass diese bereits durch die Art und Weise, wie sie angewandt werden, für die Mitarbeitenden erfahrbar werden und wirken. Denn häufig wird Qualitätsmanagement von den Praktikern vor Ort als fremd und abstrakt erlebt.
- Der Qualitätsbeauftragte braucht die Fähigkeit, den Begleitenden für das Bearbeiten von Anliegen geeignete Instrumente anzubieten, um sie in ihrer Selbststeuerungsfähigkeit zu stärken.
- Der Qualitätsbeauftragte braucht die Fähigkeit, die Instrumente, mit denen sich die Beteiligten selbst stimmen, orientieren und beraten, als „QM-Instrumente zur Förderung der Beziehungsqualität zwischen Begleitenden und Zu-Begleitenden“ zu vertreten.

- Der Qualitätsbeauftragte braucht die Fähigkeit, die Mitarbeitenden dazu zu ermutigen, sich in ihrer Gestaltung der Beziehungsfähigkeit auszuprobieren, ihre Erfahrungen zu reflektieren und daraus zu lernen. Denn bezüglich der Beziehungsgestaltung entsteht erst im Tun die Kompetenz, die ich brauche, um es zu tun (wie etwa beim Feedback). Und wenn die Qualität erst im Tun entsteht und erkennbar wird, ist es schwer, sie vorher zu definieren und festzuschreiben. Entscheidend ist das Einhalten der Schritte (im Feedback, in der Intervention, in den Reflecting-Teams), damit durch Moderation und Auswertung das „Immer-kompetenter-Werden“ unterstützt werden kann.



7.3 Welche Fähigkeiten und Kompetenzen brauchen Menschen, die alte Menschen begleiten, zur professionellen Beziehungsgestaltung?

Wie auch bei den Anforderungen an Führen und Leiten unter Abschnitt 7.1 geht es hier nicht darum, ein komplettes Kompetenzprofil für Krankenpflegerinnen oder Altenpflegerinnen zu erstellen. Es geht auch nicht darum, alle Kompetenzen, die ein Mensch braucht, um alte Menschen in deren letztem Lebensabschnitt zu begleiten, aufzuzählen. Hier geht es darum, die Fähigkeiten und Kompetenzen herauszuarbeiten, die für alle Begleitenden, also Pflegefachkräfte, Krankenschwestern, Hauswirtschaftskräfte und Fachkräfte in der Sozialen Betreuung hilfreich sind, um die Beziehungsqualität professionell gestalten zu können.

Deshalb sollten die Begleitenden, die sich bewusst um die Beziehungsgestaltung in ihren Einrichtungen bemühen, die folgenden Fähigkeiten und Kompetenzen mitbringen oder bereit sein, sich diese anzueignen:

Das Spannungsfeld gestalten können

- Die Fähigkeit, das Spannungsfeld gestalten zu können, in dem sich zwei Menschen selbstbestimmt begegnen. Deshalb sollten sie in der Lage sein, ihre eigenen Ziele formulieren zu können, Wahlmöglichkeiten anzubieten, zur Freiwilligkeit einzuladen, genauso wie die Ziele der Zu-Begleitenden zu erkennen, zu achten und sie respektvoll in ihrer individuellen Kompetenz zu unterstützen.
- Die Fähigkeit, in der Begegnung mit Menschen, in jeder Situation, eine wertschätzende und immer wieder unvoreingenommene Haltung einzunehmen.
- Die Fähigkeit, seinem jeweiligen Gefühl zu vertrauen, es auszudrücken und es vertreten zu können.
- Die Fähigkeit, eine Atmosphäre herzustellen, welche offen und unterstützend ist für die individuelle Entscheidung, die der Zu-Begleitende treffen muss.
- Die Fähigkeit, das Spannungsfeld zwischen dem eigenen Bedürfnis und dem „offensichtlichen“ Bedarf zu erkennen. Dabei geht es darum, einen Weg zu finden zwischen Autonomie und Übernahme von Verantwortung, manchmal auch gegen den Widerstand des Zu-Begleitenden.

Die Beziehung selbst gestalten können

- Die Fähigkeit, die alltäglichen Gestaltungsfragen: „Kann und darf ich in die Beziehung?“ und „Kann und darf ich auch wieder heraus?“ oft und wiederholt beantworten und situativ unterschiedlich sowie selbstverantwortlich entscheiden zu können.
- Die Fähigkeit, im persönlichen Kontakt sowohl den körperlichen, den handlungsbezogenen, den seelischen und den geistig-spirituellen Kontakt gestalten zu können. Hierzu bedarf es einer Kenntnis des körperlichen Zustands des Zu-Begleitenden wie auch ein Bewusstsein für das eigene Körpergefühl. Im seelischen Kontakt braucht es die Fähigkeit, die jeweilige Gefühlslage zu spüren und adäquat spiegeln und empathisch mitfühlen zu können. Beim geistigen Kontakt braucht es die Kompetenz, den Sinn und die Bedeutung der jeweiligen Begegnungssituation nicht aus dem Auge zu verlieren.

- Für diese Gestaltbarkeit braucht es die Fähigkeit, empathisch zuzuhören, sich verständlich und klar äußern zu können, situative Lösungswege gemeinsam finden zu wollen, sich auf die Situation einzulassen, die jeweiligen Anliegen herauszuhören und beim Formulieren zu unterstützen.
- Im Grunde braucht es alle Fähigkeiten, die Tom Kitwood in seinem Personen-zentrierten Ansatz beschrieben hat.⁸ Und es braucht die Fähigkeit, diese Verhaltensweisen zu erkennen, sie zu unterscheiden und deren Wirkung im Spannungsfeld wahrnehmen und ansprechen zu können.



⁸ Tom Kitwood (+1998; Demenz, Bern 2000, S. 45ff.); 17 Kriterien einer malignen Sozialpsychologie: Betrug; Zur Machtlosigkeit verurteilen; Infantilisieren; Einschüchtern; Etikettieren; Stigmatisieren; Überholen; Entwerten; Verbannen; Zum Objekt erklären; Ignorieren; Zwang; Vorenthalten; Anklagen; Unterbrechen; Lästern und Herabwürdigen.
12 Kriterien für „positive Interaktion“ (ebd., S. 133ff.): Anerkennen; Verhandeln; Zusammenarbeiten; Spielen; Timalation (würdevolles Stimulieren); Feiern; Entspannen; Validieren; Halten; Erleichtern; Schöpferisch sein und Geben.

Meine Beziehung zu mir gestalten

- Die Fähigkeit wahrzunehmen und zu erleben, dass ich aufgrund meiner Interpretationen reagiere und dass es auch andere Möglichkeiten der Interpretation geben könnte. Ich sollte in der Lage sein, mein eigenes Handeln als ständiges Probieren zu begreifen und nicht als die einzige mögliche Vorgehensweise, meine eigenen Handlungsspielräume zu erkennen und an anderen Perspektiven und Deutungen interessiert zu sein.
- Die Fähigkeit, meine Haltung und Einstellung zum Beruf zu pflegen und zu überprüfen, mein Handeln zu meiner eigenen Sache zu machen, um ihr dadurch einen Sinn zu geben.
- Die Fähigkeit, auf mich zu achten und es mir wert zu sein, mich selbst zu schützen und zu pflegen und mich zu stimmen. Das bedeutet, Abstand zu gewinnen, wenn es nötig ist, sich selbst zu reflektieren und immer wieder neu auf die Zu-Begleitenden zugehen zu können.
- Die Fähigkeit, angstfrei mit unerwarteten Situationen umgehen zu können und dialogisch das Notwendige herauszuarbeiten, um sich gegenseitig in der Arbeit zu unterstützen und voneinander zu lernen.
- Die Fähigkeit, Wertschätzung und Anerkennung zu geben und anzunehmen, sowohl sich selbst als auch anderen gegenüber.
- Die Fähigkeit, den Fokus zu richten auf das, was gelingt, wo meine Kompetenzen sind, wie auch aussprechen zu können, wo es hakt / ich gerne noch souveräner wäre.

Die Beziehungsqualität im Team gestalten

- Die Fähigkeit, als Team selbstwirksam zu werden und sich selbst als Arbeitsgemeinschaft steuern zu können, indem man sich als Team besser kennenlernt, weil jeder seine Wahrnehmungen sagen und auch seine Potenziale zeigen kann.
- Die Fähigkeit zu beobachten und zu beschreiben, im Austausch das eigene Urteil wahrzunehmen und zurückzuhalten, Wahrnehmung und Urteil zu trennen und sich gemeinsam über den Bewertungsmaßstab klar werden zu können.
- Die Fähigkeit, sich mit dem Sinn der eigenen Arbeitshandlung zu verbinden und im Team gemeinsam daran auszurichten.
- Die Fähigkeit, positive und kritische Rückmeldung geben zu können und eigene Gefühle und Bedürfnisse (Motive, Werte, Haltungen) wahrzunehmen.
- Die Fähigkeit, Unterschiede in Selbst- und Fremdwahrnehmung zu erkennen, also trennen zu können, was andere von mir wünschen oder brauchen und was deren Bedürfnis und Haltung sind, und was ich mir wünsche und brauche und was mein Bedürfnis und meine Haltung sind.
- Die Fähigkeit für eine potenzialorientierte und kompetenzfördernde Feedbackkultur zur Entwicklung und Pflege einer gemeinsamen Identität im Team.

Ein kleine Übung zum Schluss, die wir während des *Praxis.Projekts Lebens.Wert* in jeder Steuerungsgruppe praktiziert haben:

Übung

Jedes Team steuert sich selbst und gestaltet sowohl den Beginn, die Durchführung und das Ende seiner Zusammenarbeit. Jedes Team ist für die bewusste Gestaltung seiner Beziehungsqualität selbst verantwortlich: Jedes Teammitglied ist als ganzer Mensch anwesend. Das bedeutet, wenn Teams zusammenkommen, brauchen sie eine Form, in der sie zuerst als ganze Menschen da sein können, wahrgenommen werden und sich ausdrücken können. Die einfachste Form hier ist eine Check-in-Runde (Befindlichkeitsrunde).

Die Regeln heißen: Ein „Redestein“, der herumgereicht wird, ist hilfreich, er verlangsamt. Eine beginnt, alle anderen hören empathisch zu. Dann geht der Redestein im Kreis herum, jede hat die gleiche Redezeit. Beim Zuhören geht es um Verstehen-Wollen und Mitfühlen. Es geht nicht um die Bestätigung der eigenen Urteile.

Dadurch, dass jede als ganzer Mensch da sein darf und von jedem anderen als ganzer Mensch gesehen wird, entsteht während der Runde eine Verbundenheit im Menschlichen, das Gemeinsame – oder wie es das Team im Gerberhaus formuliert hat: „Wir wollen doch alle das Gleiche!“ – wird erlebbar. Aus dieser Verbundenheit heraus können dann die geplanten Aufgaben und Tagesordnungspunkte abgearbeitet werden.

Während des Treffens ist es hilfreich, wenn ein Mitglied aus dem Team seine Aufmerksamkeit auf den Prozess des Bearbeitens richtet und diesen moderiert. Hilfreich kann es auch sein, wenn ein Mitglied seine Aufmerksamkeit der Beobachtung der sich entwickelnden Beziehungen widmet und diese vor dem Ende der Gruppe zurückspiegelt.

Dasselbe gilt für das Beenden des Teamtreffens. In einer Check-out-Runde teilt jede Anwesende mit, wie es ihr mit dem Treffen gegangen ist. Dieses Blitzlicht oder Feedback hat folgende Regeln:

- > Alle Inhalte, die besprochen wurden, sind vorbei.
- > Es geht darum, den anderen mitzuteilen, wie es einem mit dem Teamtreffen gegangen ist.
- > Die anderen hören empathisch zu und akzeptieren das Jetzt-so-Sein der Sprechenden.
- > Nach der Runde wird weder weiter über die Inhalte des Teamtreffens noch über das Feedback gesprochen.

Wie Beziehungs- qualität in der Alten- hilfe messbar wird

8.1	Wie wird Beziehungsqualität in der Altenhilfe messbar?	208
8.2	Ein Versuch, diese Frage zu verstehen	209
8.3	Welche Bereiche, Indikatoren und Kriterien sind beim Messen der Beziehungsqualität zu beachten?	216

Stefan Ackermann

8.1 Wie wird Beziehungsqualität in der Altenhilfe messbar?

Die wesentliche Untersuchungsaufgabe im *Praxis.Projekt Lebens.Wert* lag gemäß dem ursprünglichen Projektantrag von 2007 darin, „die Bedeutung der Beziehungsqualität als eigenständige Qualitätsdimension im QM-System des Trägers zu analysieren, die Einführung von Beziehungsqualität als Qualitätsdimension zu begleiten und Möglichkeiten für die Übertragbarkeit auf andere Einrichtungen der stationären und ambulanten Altenhilfe zu beschreiben.“¹ In einer inhaltlich identischen Antragsversion aus dem Jahr 2012 wurde der Titel geändert: „*Praxis. Projekt Lebens.Wert – Wie Beziehungsqualität in der Altenhilfe messbar wird*“.

Wenn Sie eine einfache Antwort auf diese Aussage erwarten, wie etwa, man könne die Beziehungsqualität in Altenheimen anhand von Noten oder Sternchen erkennen, dann wird dieses Kapitel Sie enttäuschen. Ich hoffe jedoch, dass es Ihnen hilft, das Verantwortungsgefüge, das mit dieser Thematik zusammenhängt, zu verstehen.

In diesem Kapitel gehen wir in zwei Schritten vor: Im ersten Schritt wird die Bedeutung der Frage „Wie wird Beziehungsqualität in der Altenhilfe messbar?“ eingehend untersucht. Im zweiten Schritt werden die Bereiche, Indikatoren und Kriterien benannt, die sich im *Praxis.Projekt Lebens.Wert* aus der Literaturrecherche sowie der Evaluationen in der Phase I ergeben haben. Sie werden anhand der Vielzahl und Komplexität erkennen, dass wir diejenigen mit der Vorstellung, wir

könnten Beziehungsqualität mit einem einfachen Instrument und schon gar von außen erheben, enttäuschen müssen. Will man die Komplexität dieser Qualitätsdimension achten, öffnet sich ein völlig neuer Möglichkeitsraum. Und dieser bedeutet, dass Sie in Ihrer Einrichtung mittels Ihres Qualitätsmanagements selbst kompetent werden, die Qualität der spezifischen Beziehungen innerhalb der fünf von uns identifizierten Gestaltungsfelder zu „messen“.

8.2 Ein Versuch, diese Frage zu verstehen

Der folgende Absatz beleuchtet die in der Überschrift und im Antrag formulierte Fragestellung näher. Dabei wird folgendes schrittweises Vorgehen gewählt:

1. Was bedeutet „Beziehungsqualität“?
2. Was bedeutet „messbar“?
3. Was bedeutet das Fragewort „wie“?
4. Was bedeutet dies für die Altenhilfe?

8.2.1 Was bedeutet „Beziehungsqualität“?

Soll Beziehungsqualität als eigene Dimension im Qualitätsmanagementsystem Einzug halten, so muss dies im Bewusstsein geschehen, dass der Begriff „Qualität“ auf der einen Seite die Beschaffenheit von Beziehungen meint, auf der anderen Seite zugleich aber auch die **Güte** von Beziehungen.

Was für ein Individuum eine gute Beziehung ist, legt dieses – mehr oder weniger bewusst – gemäß seinen eigenen Werten, Haltungen und Einstellungen, eigenen Vorstellungen, Vorlieben und Abneigungen sowie eigenen Verhaltensweisen fest, je nachdem, wie es sich in Bezug zu anderen Menschen, Organisationen, Systemen, Ideen, Aufgaben oder Autoritäten verhalten will.

Im *Praxis.Projekt Lebens.Wert* haben wir die Beziehungsqualität als eine Dimension im Qualitätsmanagement erforscht, indem wir die Beschaffenheiten von Beziehungen in ihrer Komplexität systematisch angeschaut haben. Damit sollte es gelingen, die Beziehungsqualität im Sinn des Plan-Do-Check-Act-Zyklus (PDCA) bzw. der Vollständigen Arbeitshandlung (VAH) lern-, gestalt- und prüfbar als eigenständige Qualitätsdimension zu etablieren.

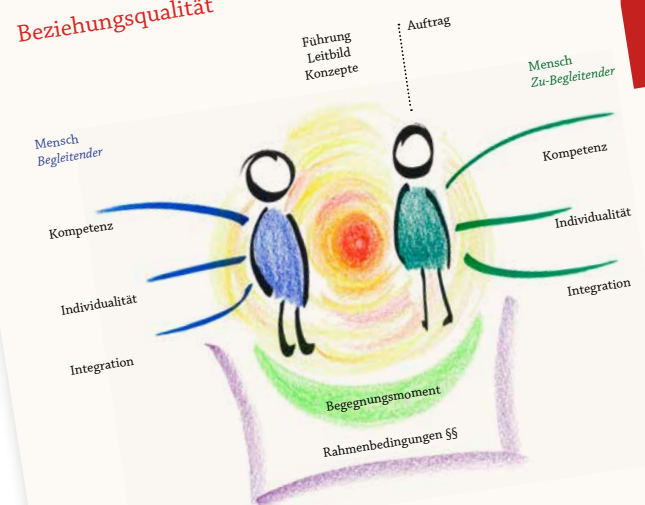
Dies betrifft auch die Verknüpfung aller vier Qualitätsdimensionen: Welche Wechselwirkungen hat die Qualitätsdimension Beziehungsqualität mit der Strukturqualität? Welche mit der Prozessqualität? Welche mit der Ergebnisqualität? Und wie lässt sich die Beziehungsqualität selbst planen, durchführen, bewerten und steuern?

Die im *Praxis.Projekt Lebens.Wert* erarbeiteten fünf Gestaltungsfelder sind in folgender Grafik zusammengefasst:

In diesem Gestaltungsfeld haben sich im Lauf des Forschungsprojekts folgende fünf Themenfelder als bedeutsam herauskristallisiert:

1. Beziehungsqualität in der Arbeit mit Zu-Begleitenden gestalten
2. Meine Beziehung zur Arbeit
3. Die Beziehungen der Zu-Begleitenden
4. Beziehungsqualität im Team
5. Rahmenbedingungen und Qualitätsmanagement als Voraussetzung für Beziehungsqualität

Beziehungsqualität



¹ Zur Differenzierung des globalen Qualitätsbegriffs entwickelte Donabedian 1966 die seither etablierten Qualitätsdimensionen: Structure: Struktur, Potential: Potenzial; Process: Prozess, Durchführung; Outcome: Ergebnis oder Produkt (s. Donabedian 1966). Donabedian ging implizit von einem kausalen Zusammenhang zwischen den drei Kategorien aus. Eine bessere Strukturqualität sollte danach mit höherwertigen Prozessen korrespondieren, woraus sich verbesserte Ergebnisse ableiten lassen.

Aus der Erkenntnis, dass Beziehungsqualität nur im Moment selbst vom Begleitenden in der Begegnung mit dem Zu-Begleitenden gestaltet werden kann, ergeben sich mehrere Konsequenzen:

- Die Beziehungsgestaltung muss durch den Begleitenden selbst erfolgen. Er muss dazu ermächtigt und befähigt sein, selbstständig die Beziehung mit dem Zu-Begleitenden individuell, flexibel und situativ zu gestalten. Es können keine Standards formuliert oder Richtlinien „von oben“ festgeschrieben werden.
- Um dazu in der Lage zu sein, braucht der Begleitende einen Auftrag (vom Zu-Begleitenden, von den Angehörigen, von der Einrichtung, vom Gesetzgeber, von der Gesellschaft), er braucht bestimmte Rahmenbedingungen (Personalschlüssel, Pflegekonzept ...), individuelle (personale, soziale und fachliche) Kompetenzen und ein Team zur Unterstützung.
- Durch geeignete Fortbildungsmaßnahmen, wie etwa die in diesem Projekt entwickelten, können die Begleitenden diese Kompetenzen erwerben.
- Für die jeweilige konkrete Beziehungsgestaltung muss die Begleitende sich jeweils selbst stimmen, damit sie ihre eigene Stimmigkeit im Umgang mit eben dieser Situation einschätzen und prüfen kann. Dabei ist sie selbst als Hauptarbeitsmittel auch selbst das Messgerät, da sie selbst die getroffene oder nicht getroffene Qualität wahrnehmen und formulieren können muss.
- Um sich stimmen zu können, braucht es Formen der Reflexion wie systematische Rückblicke, Feedbacks oder weitere Instrumente, wie sie im Kapitel 5 *Beziehungsqualität lernen* dargelegt sind.

8.2.2 Was bedeutet „messbar“?

Widmen wir uns nun bei unserer Satzanalyse dem Begriff „messbar“.

Wir möchten es schon vorwegnehmen: Beziehungsqualität selbst lässt sich nicht messen. Es können nur die Beteiligten sagen, wie diese Beziehung für sie ist (es geht also nicht um Zustimmung zu einem externen Beurteilen / Messen, sondern dieses kann ausschließlich durch die Beteiligten erfolgen). Eine externe Person kann dabei hilfreich sein, da sie einen Blick von außen beisteuert, Eindrücke schildern, auf Rahmenbedingungen hinweisen, relevante Indikatoren und hilfreiche Fragen stellen kann. Sie kann aber nicht messen / beurteilen.

Messen verbinden wir im Allgemeinen damit, dass wir den Gegenstand des Messens mit einem Maßstab vergleichen. In unserer gewöhnlichen Vorstellung verwenden wir hierfür Messinstrumente. Die Anzahl der Messgegenstände ist schier endlos: Gemessen werden soll die Größe eines Bewohnerzimmers bis hin zur Ergebnisqualität von Einrichtungen der Altenhilfe anhand von Noten.

Einige Grundbedingungen gelten für alle Messvorgänge:

- Ein Messinstrument misst nur, was es zu messen in der Lage ist.** Über das, was zu messen ist, muss vorher eine Einigung stattfinden (Standardisierung von Maßeinheiten).
- Was von dem Messinstrument nicht zu messen ist, existiert nicht für dieses Messinstrument.** Wer mit einem Meterstab misst, wird nur etwas über den Abstand von zwei „Gegenständen“ aussagen können (2 m Abstand zum Nachbargrundstück bei Bauvorhaben), nichts aber über die Art und Weise, wie Beziehung (zwischen den Nachbarn) gelebt wird.
- Messinstrumente werden zu einem bestimmten Zweck hergestellt, für den sie dann zu eichen, kalibrieren, einzustellen, überprüfen, warten und nachjustieren sind.**² Wer also Higgs, Elementarteilchen aus dem Standardmodell der Elementarteilchenphysik, messen möchte, muss einen großen Hadronen-Speicherring bauen.³ Wer wissen will, ob ein Patient aus dem Krankenhaus einen multi-resistenten Erreger (MRSA) mitbringt, muss hierfür ein adäquates Messverfahren entwickeln. Wer die Höhe eines

Bettgitters messen möchte, muss sich auf eine Maßeinheit und einen Meterstab einigen.

- Messinstrumente können Ergebnisse erst erzeugen durch die Art und Weise, wie sie angewandt werden.** Werden etwa Messinstrumente, wie etwa bei der Benotung der Altenheime, mit geschlossenen Aussagen konstruiert (Ja-Nein-Aussagen, Skalierung von 1 bis 10), führt dies dazu, dass alle lernen, sich optimal diesen Aussagen anzupassen. Werden dabei als Erhebungsgrundlage nur dokumentierte Nachweise anerkannt, führt dies zur Erzeugung von Dokumenten.
- Je komplexer der Messgegenstand, desto komplexer auch die Anforderungen an das Messinstrument.** Für die Handhabung der Messinstrumente durchläuft derjenige, der damit umgeht, eine Schulung und Spezialisierung anhand von festgelegten Bedingungen.
- Die Messinstrumente sollten allgemeine und intersubjektive Ergebnisse liefern, d. h. alle Menschen, die sie anwenden, sollten zu dem gleichen Ergebnis kommen.

² ISO 9001: 2008; „7.6: Prüfmittel müssen so eingesetzt und gelenkt werden, dass die Fähigkeit der Messung mit den Forderungen an die Messungen vereinbar ist. Soweit zutreffend, müssen/muss:

- die Prüfmittel regelmäßig oder vor jedem Gebrauch kalibriert und justiert werden anhand von Messnormen, die auf internationale oder nationale Messnormen zurückgeführt werden können; wenn es derartige Normen nicht gibt, muss die Prüfgrundlage aufgezeichnet werden;
- die Prüfmittel gegen Verstellungen gesichert werden;
- bei Bedarf nachjustiert werden;
- Prüfmittel vor Beschädigung und Verschlechterung während der Handhabung, Instandhaltung und Lagerung geschützt werden;
- die Prüfergebnisse aufgezeichnet werden;
- die Gültigkeit von früheren Prüfergebnissen neu bewertet werden, wenn Prüfmittel im Nachhinein für nicht richtig kalibriert befunden werden; es müssen Korrekturmaßnahmen ergriffen werden.“

³ Speicherring mit einem synchrotronen Teilchenbeschleuniger in einem 26,7 Kilometer langen unterirdischen Ringtunnel im CERN (<https://de.wikipedia.org/wiki/Higgs-Boson>).

Unser gängiges Messverständnis basiert weitgehend auf Voraussetzungen, wie sie Systeme, die durch eine Komplexitätsdimension erster Ordnung (K1) charakterisiert sind, erfüllen⁴. Wir sprechen hier von geschlossenen Systemen: Zweck (vorweg gedachtes Ergebnis), Wege (Erhebungsmethoden) und Mittel (Instrumente) sind festgelegt. Es steht bereits im Vorhinein fest, was am Ende herauskommen soll. Das System verändert sich nicht selbst (nur seine Umwelt – es entsteht Abfall, weil die Umwelt diesen nicht wie bei organischen Lebewesen wieder in den Lebenszyklus zurückführen kann). Der Beobachter sieht sich (fälschlicherweise, wie mittlerweile belegt ist!) außerhalb des zu steuernden und zu kontrollierenden bzw. zu prüfenden oder messenden Systems. Und damit dies scheinbar jedermann einfach verstehen kann, ist das Ziel die Quantifizierung, also eine Zahl (Note) oder eine Skala mit einer Anzahl von Symbolen (1 bis 5 Sterne).

Nicht alles, was zählbar ist, zählt auch wirklich; nicht alles, was zählt, kann man auch zählen. „Not everything countable counts, not everything that counts can be counted.“
Albert Einstein

Bei der Beziehungsqualität jedoch gelten weitaus komplexere Systemvoraussetzungen (s.u.), die entsprechend komplexere „Messinstrumente“ erforderlich machen. Manche Aspekte der Struktur- und Prozessqualität, die als Rahmenbedingungen für eine gelingende, systematische Gestaltung von Beziehungsqualität gegeben sein müssen, wie z. B. adäquater Stellenschlüssel, Lern- und Reflexionszeiten für Begleitende, Zeit für gemeinsame Lernräume, Kompetenz von Lernbegleitern bzw. Qualitätsbeauftragten lassen sich durchaus im klassischen Sinn in ihrem quantitativen Aspekt „messen“. In dem Moment, in dem jedoch die Dimension der Beziehungsqualität in den Fokus genommen wird, muss die jeweilige Beziehung, die das „Messinstrument“ mit dem zu Messenden (der Beziehung) im Messvorgang aufnimmt, mitberücksichtigt werden.

Das bedeutet etwa auch für das Messen und die Vergleichbarkeit von Ergebnissen, dass die Würde und der freie Wille eines jeden Menschen (etwa: dass er selbst die Beziehung aufnimmt) zu achten sind. Ich darf für mich alles vergleichen. Vergleicht mich ein anderer mit jemand anderem, bestehe ich darauf, dass ich diesem Vergleich freiwillig zustimme. Dies betrifft alle Vergleiche in einer Tabelle (Sport) oder einem Ranking (Universitäten).

⁴ Siehe ausführlich im 8. Kapitel, Der theoretische Hintergrund.

8.2.3 Was bedeutet das Fragewort „wie“?

Das Fragewort „wie“ deutet bereits auf ein Vorgehen, also auf die Prozessqualität hin. Wir wenden nun das in 8.2.2 *Was bedeutet „messbar“?* Gesagte auf die These, die Messbarkeit von Beziehungsqualität, an. Das bedeutet, dass die Art und Weise, wie das Messen von Qualitäten stattfindet, einen entscheidenden Einfluss auf das Ergebnis selbst enthält. Was damit bereits ausscheidet, ist eine vom Messenden und Bewertenden unabhängige Objektivität. Reine Aussagen über das Objekt erweisen sich als zu kurz gegriffen. Man befindet sich stets in Beziehung, wenn man Beziehungsqualitäten misst. Dies bedeutet in Bezug auf die o.g. Messbedingungen im Einzelnen:

a. Ein Messinstrument misst nur, was es zu messen in der Lage ist.

Soll also Beziehungsqualität gemessen werden, muss das „Messinstrument“ in der Lage sein, in Beziehung zu gehen. Es muss also kompetent sein, die fünf Gestaltungsfelder der Beziehungsqualität erkennen und anhand der (Mess-) Werte, die die Organisation diesen zuweist, im Rahmen der im Gesetz verankerten Werte beurteilen zu können. Denn diese hat laut Gesetz die Verantwortung für die Umsetzung des Gesetzes.⁵

b. Was von dem Messinstrument nicht zu messen ist, gibt es nicht für dieses Messinstrument.

Wenn das „Messinstrument“ also nicht die gesetzlich intendierten Werte wie Selbstbestimmung, freie Wahl, Erhalt der körperlichen, geistigen und seelischen Kräfte, Respekt vor religiösen Bedürfnissen, Eigenverantwortung⁶ etc. selbst wahrnehmen kann, kann es auch die Beziehungsqualität nicht wahrnehmen. Da hier die Beziehungen zwischen Menschen gemessen werden sollen, muss der Mensch als Messinstrument das jeweilige Bild vom Menschen (Menschenbild der Organisation) und seine eigene Haltung und Einstellung (eigenes Menschenbild und Selbstbild) im Bewusstsein der Würde des Menschen berücksichtigen und handhaben – und dies können nur Menschen!

Auch für die Prozessqualität bedeutet das: Setzt sich das Messinstrument selbst nicht den Prozessen, die es bewerten soll, aus, kann es die Qualität dieser Prozesse auch nicht erfassen. Das am besten dafür geeignete Instrument ist ein funktionierendes internes Qualitätsmanagement, das alle Qualitätsdimensionen berücksichtigt. Soll von außen geprüft werden, wird ein Prüfkonzert benötigt, das die Werte, die in der Organisation aufgrund des gesetzlichen Auftrags erzeugt werden sollen und wofür in jedem Sozialgesetzbuch wie auch jedem Landesgesetz auf die Selbststeuerungsfähigkeit der Träger gesetzt wird, im Prozess des Prüfens und Messens selbst erfüllt.⁷

⁵ SGB XI, Allgemeine Grundsätze, § 69: „Dabei ist die Vielfalt, die Unabhängigkeit und die Selbstständigkeit sowie das Selbstverständnis der Träger von Pflegeeinrichtungen in Zielsetzung und Durchführung ihrer Aufgaben zu achten.“

⁶ SGB XI, §§ 2 und 6.

⁷ Siehe Anmerkung 5; Prüfkonzerte, die sich dieser Aufgabe gestellt haben, finden sich hier: <http://www.stmgp.bayern.de/pflege/fqa/pruefleitfaden/doc/pruefleitfaden.pdf> und <http://www.hospiznds.de/bilder/guetesiegelpruefleitfaden.pdf>

c. Messinstrumente werden mit einem bestimmten Zweck hergestellt, für den sie dann zu eichen, kalibrieren, einzustellen, überprüfen, warten und justieren sind.

Wenn das Messinstrument die Beziehungsqualität zwischen Menschen messen soll, muss der Auditierende / Messende sich als Mensch selbst „stimmen“. Dies kann er nur, wenn er für dieses komplexe Tätigkeitsfeld adäquat qualifiziert ist und seine Qualifizierung in jedem Messprozess selbst weiterentwickelt. D. h., das zu Messende entwickelt sich im Messprozess genauso wie der Messende durch die Spiegelung in eben diesem Prozess – und: im besten Fall damit auch die Beziehung bzw. die Haltung und Einstellung im zu messenden Spannungsfeld selbst im Sinn der selbst gewählten oder im Gesetz verankerten Werte.⁸

Dies bedeutet als Konsequenz für die Ergebnisqualität: Diejenigen, die das Ergebnis lesen können sollen, brauchen eine Mindestkompetenz im Lesen der Ergebnisse. Und diese können lediglich erworben werden, wenn man sich persönlich mit dem Ergebnis, das der Auditierende qualitativ beschreibt, auseinandersetzt und in dieser Auseinandersetzung diese Kompetenz gewinnt.

d. Je komplexer der Messgegenstand, desto komplexer auch das Messinstrument.

Da es um das Messen von menschlichen Beziehungen geht, muss der

Mensch selbst sich als **Messinstrument** begreifen und die Verantwor-

tung für seine Maßstäbe übernehmen. Geht es um allgemeine Maßstäbe, hier etwa um die Wertmaßstäbe in der Altenhilfe, dann muss der komplette Vereinbarungsprozess über diese Maßstäbe von allen Beteiligten mitgetragen werden. Die Komplexität des Messgegenstands ist in der Bildmarke zur Beziehungsqualität dargestellt. Dort haben sich im Projektverlauf fünf Themenfelder ergeben, die sowohl von Einrichtungsseite gestaltet als auch von Prüfenden im Prüfprozess durch teilnehmende Beobachtung, Interviews und Dokumentenprüfung (Triangulation) geprüft werden können. Dies bedeutet jedoch auch, dass die Auditierenden die Fähigkeit haben müssen, die Komplexität des Messgegenstandes zu erfassen. Und sie müssen gemäß dem vereinbarten transparenten Vorgehen handeln und dabei die Würde jedes einzelnen Menschen und die Verantwortung jeder einzelnen Einrichtung für ihr Handeln achten.⁹

e. Messinstrumente beeinflussen das Ergebnis durch die Art und Weise, wie sie angewandt werden.

Messinstrumente für komplexe Gegenstände schaffen auf der Beziehungsebene ein Gefälle. Meist kann nur ein Spezialist die Messgeräte anwenden und auch die Ergebnisse lesen. Dies betrifft besonders Messformen, die Prozesse beobachten, weil sich der Gegenstand im Prozessverlauf verändert bzw. erst im Beobachten des Prozessverlaufs dasjenige erkennen lässt, was es zu beobachten gibt. Will man nun Beziehungen messen, ist dies nicht „objektiv“ – d. h. ohne in Beziehung zu gehen – möglich. Es gilt also ein Prüfprozedere zu entwi-

ckeln, das den zu Prüfenden in seinem Handeln möglichst wenig beeinflusst, sodass dessen außerhalb der Prüfsituation normales Handeln beobachtet werden kann. Die Wahrnehmungen der gemeinsam erlebten Situation und dessen Beurteilung müssen in einem dialogischen Verständnisprozess auf Augenhöhe dargelegt werden (dynamische Urteilsbildung). Ebenso sind, wenn Rücksichtnahme auf die Individualität der Zu-Begleitenden, deren Integration und Kompetenzerhaltung gesetzlich vorgeschrieben sind, genau dieselben Kriterien vom Messinstrument zu erfüllen. Wird die Komplexität unbewusst oder absichtlich beim Messen reduziert, wird die Aufmerksamkeit im zu messenden System auf die reduzierte Komplexität gerichtet und damit sinnlos (etwa Orientierung am Erreichen einer „guten“ Note anstatt an der realisierten Ergebnisqualität der hochkomplexen Dienstleistung in der Altenhilfe).¹⁰

f. Die Messinstrumente sollten allgemeine und intersubjektive Ergebnisse liefern.

Nach wie vor verfolgt die Politik in der Altenhilfe mit einer externen Qualitätssicherung das Ziel, durch unabhängige Prüfinstanzen objektiv vergleichbare Ergebnisse für Verbraucher herzustellen. Dies ist jedoch nur möglich, wenn alle ein geschlossenes Prüfsystem mit denselben Methoden und denselben Mitteln anwenden. Eine solche Prüfflogik scheidet schon aufgrund seiner postulierten Beziehungslosigkeit beim Messen der Beziehungsqualität aus. Wird die Individualität und Kompetenz eines jeden Menschen würdevoll ge-

achtet, hat das Messinstrument dafür zu sorgen, dass die Urteilkraft aller Beteiligten im Prüfprozess gestärkt wird. Dies geschieht durch ein Transparentwerden des Beziehungsgefüges (Bildmarke) und des Verhaltens der Menschen in den Beziehungsfeldern, wenn sie einander begegnen. Dann dienen Messverfahren nicht nur der Entwicklung des Prüfenden und des Geprüften, sondern auch jedes Mal dem Prüfprozess und den dafür zur Verfügung gestellten Prüfinstrumenten bzw. Prüfhilfen. Die Individualität und Kompetenz eines jeden Menschen tragen somit auf ihre Art und Weise dazu bei, das gesamte Feld zu entwickeln.¹¹

Konsequent zu Ende gedacht, könnte man hier wieder zur Ursprungsidee des Qualitätsmanagements zurückkehren: Ist eine Organisation in der Lage, sich selbst transparent und nachvollziehbar zu messen und zu prüfen, dann kann von außen nur noch die Selbstprüffähigkeit der Organisation geprüft werden.

Noch konsequenter: Ist der Mensch das Hauptarbeitsmittel, das die Qualität der erwarteten Dienstleistung erbringt, haben alle Prüf- und Messverfahren dafür zu sorgen, dass sich das Hauptarbeitsmittel regelmäßig „stimmen“ kann und auf eine solche Art und Weise wertgeschätzt wird, dass es auch die Werte, die es im System erzeugen soll, in seiner Haltung und Einstellung und in seinem Handeln nicht nur erbringen, sondern auch selbst messen und prüfen kann.

⁸ Siehe Prüfen in der Komplexitätsdimension 3. Ordnung: Die_Komplexitätsdimensionen_von_Vereinbarungen_zwischen_Menschen_K3, Prüfen in K3.

⁹ Siehe Anmerkung 6.

¹⁰ Siehe http://www.nikodemuswerk.de/fileadmin/domains/nikodemus-werk.de/uplo-ads/PTV-Studie_Nikodemus-Werk_2012-04-23.pdf

¹¹ Funktionierende Beispiele hierfür: Siehe Anmerkung 6.

8.3 Welche Bereiche, Indikatoren und Kriterien sind beim Messen der Beziehungsqualität zu beachten?

Bereiche

Evaluiert werden können folgende Bereiche:

- der theoretische Hintergrund von Beziehungsgestaltung (Konzept)
- die unterschiedlichen Pflegemodelle und die Rolle der Beziehungsqualität darin
- die Konzepte der sozialen Begleitung
- förderliche und hinderliche Bedingungen für die Beziehungsgestaltung
- die jeweiligen Vorstellungen von der Güte von Beziehungen
- die Formen des Qualifizierens der Beziehungsfähigkeit
- die Beziehungsqualität unter den Zu-Begleitenden
- die Beziehungsqualität im Team,
- die Beziehungsqualität im Umgang mit dem Thema „Führen und Leiten“

Einige Faktoren aus der Literatur, nach denen sich Beziehung beleuchten lässt¹²:

- Historie und Entwicklung
- Aufgaben und Zuständigkeiten
- Wissenssysteme und Erfahrungen
- Zusammenarbeit
- Vertrauen und Kontrolle
- Hierarchie und Führung
- berufliches Selbstverständnis
- Ressourcen und Restriktionen
- Funktion und Rolle
- Entscheidungsfindung und Entscheidungsüberprüfung
- Chancen und Konflikte
- berufliche Sozialisation
- Kommunikation
- Grenzen und Abgrenzung
- Merkmale und Muster

Mögliche Indikatoren

- Umgang mit Raum, Zeit, Sprache, Stimme, Intonation, Körper(kontakt)
- nonverbale Kommunikation
- Umgang mit Scham, Intimsphäre
- Berücksichtigung individueller Vorlieben
- Mitgestaltungsmöglichkeiten
- Transparenz und Schaffung von Mitentscheidungsmöglichkeiten
- Beziehungsförderung zu anderen Bewohnern / Angehörigen
- professionelles Selbstverständnis, Leitmotive

Möglichkeiten des Messens durch teilnehmende Beobachtung

Als geeignete **Situationen** für die teilnehmende Beobachtung in der **stationären Altenhilfe** bieten sich u. a. an:

- Übergabe
- Grundpflege
- Medikamentenvergabe
- Arztvisiten
- Essenszubereitung
- Nahrungsaufnahme (im Zimmer, im Aufenthaltsraum ...)
- Zimmerreinigung / Wäschewechsel
- Transportsituationen
- Freizeitaktivitäten
- Teamsitzungen

In der **ambulanten Altenhilfe** eignen sich u. a.:

- das „Medi-Modul“
- Grundpflege
- „Mitbetreuung“ der Angehörigen
- Vertretungssituation
- Unerwartetes

Sichtung der Dokumentation des Qualitätsmanagementsystems

Soll **überprüft** werden, wie die Beziehungsqualität in einer Altenhilfe-Einrichtung beschaffen ist, müssen folgende Fragen gestellt werden:

- Sind im **Leitbild** der Einrichtung Ziele zur Beziehungsqualität formuliert? Hier genügen keine allgemeingültigen Ziele, diese müssen **einrichtungsspezifisch** formuliert und von der Einrichtung und ihren Mitarbeitenden **selbst erarbeitet** werden! (Diese Ziele müssen außer dem „Stand der Wissenschaft“ auch übergeordnete Werte, gesellschaftliche Entwicklungen, kulturelle, zielgruppenspezifische, regionale etc. Aspekte berücksichtigen.)
- Gibt es die erforderlichen **strukturellen Voraussetzungen** für eine gute Gestaltung von Beziehungen? (Personalschlüssel, bauliche, organisatorische Rahmenbedingungen ...)?
- Gibt es **geeignete Prozesse**, die Qualität in der Beziehungsgestaltung zu fördern, zu kontrollieren und weiterzuentwickeln? (Teambesprechungen, Austausch der Mitarbeitenden, Qualitätszirkel ...)?
- Wird die **Ergebnisqualität** regelmäßig kontrolliert? (Handlungsleitlinien überprüfen und überarbeiten, externe Evaluation zur Bewohner-, Angehörigen-, Arbeitszufriedenheit ...)?

Fragebogen zur Untersuchung der „gelebten“ Beziehungsqualität

Da Qualität ein Begriff ist, der als Kategorie alle anderen Begriffe ermöglicht,

ist Qualität im Sinn von Beschaffenheit immer und überall. Alle Phänomene haben Anteile von Struktur-, Prozess-, Beziehungs- und Ergebnisqualität.

Systematisches Qualitätsmanagement versucht nun, diese Beschaffenheit zu identifizieren und sie gemäß einem Wertekontext zu bewerten. Im Moment der Bewertung bleibt der Qualitätsbegriff nicht nur die Beschaffenheit, sondern bekommt den Status der Güte zugeschrieben. Umgangssprachlich heißt es dann nicht nur: die Beziehungsqualität hat bei uns folgende Beschaffenheit ... , sondern die Beziehungsqualität ist gut. Wer festlegt, was gut ist, das ist nun die Werte- und Haltungsfrage, die jede Organisation und Kultur für sich zu klären oder auf die sie sich aufgrund ihres Auftrags und ihrer Aufgabe eingelassen hat.

Wir gehen konsequenterweise davon aus, dass ein würdevoller Umgang zwischen Menschen zu respektieren hat, dass jeder Mensch, solange er dazu in der Lage ist, für sich in Freiheit wählen kann, was er will, also für gut hält gemäß seinen selbst gewählten Werten. Erst dann wird er sich wohlfühlen und zufrieden sein.

Der folgende Fragebogen zur Untersuchung der „gelebten“ Beziehungsqualität ist nun gemäß den Erkenntnissen aus dem *Praxis.Projekt Lebens.Wert* so aufgebaut, dass aus dem Durchgehen dieser Fragen ein Bild entsteht, wie die Beschaffenheit der Beziehungsqualität in Ihrer Organisation aktuell, also „gelebt“ aussieht. Je nachdem, anhand welcher Werte Sie dieses Bild beurteilen, erfahren Sie etwas über Ihre Einschätzung der Güte der Beziehungsqualität.

¹² Erdwien, Birgitt (2012): Manuskript zum Workshop: Die Arzt-Pflege-Beziehung – Wege zu einer gelungenen Kommunikation, S.59.

Zur „gelebten“ Beziehungsqualität gehören alle Strukturen und Handlungen, die der Ermöglichung, Durchführung und Überprüfung wesentlicher Beziehungen und deren Qualität dienen. Hierzu zählen sowohl formelle als auch informelle Aspekte, sowohl dokumentierte als auch gelebte.

In jeder Organisation gibt es Gewohnheiten, formelle wie informelle Vereinbarungen oder Regelungen dazu, wie ihre Mitarbeiter/innen die Qualitäten ihrer Beziehungen gestalten.

Versuchen Sie, auf der Grundlage der redlichen Beantwortung folgender Fragen herauszubekommen, was Sie bereits an „natürlicher Beziehungsqualität“ leisten.

Zum Umgang mit diesem Fragebogen:

Der Fragebogen selbst ist ein Element der Strukturqualität. Die Inhalte dieser Strukturqualität sind bereits mit den Erkenntnissen rund um die Beziehungsqualität durchtränkt. Mit der Methode, mit der Sie diese Fragen beantworten, haben Sie nun eine weitere Möglichkeit, die Beziehungsqualität in Ihrer Organisation aktiv zu gestalten.



Sich auf die Fragen einlassen

Zuerst gestalten Sie das Sichannähern an diese Fragen: Sie können zuerst jeden einzelnen Begleitenden diesen Fragebogen für sich selbst beantworten lassen. Sie können aber auch Dreiergruppen bilden, in denen zuerst ein kurzer Austausch über diese Fragen stattfindet, woraufhin die Gruppe dann ihre Ergebnisse auf einem Flipchart zusammenträgt. Sie können jedoch hierzu auch eine Teamsitzung nutzen und alle Mitarbeitenden eines Wohnbereichs gemeinsam diese Fragen beantworten lassen.

Die Antworten auf die Fragen bewegen und bewerten

Wenn Sie schon etwas mutiger sind, können Sie die erarbeiteten Erkenntnisse sich wechselseitig vorstellen lassen. Dann könnten Sie die Zuhörenden einladen, ein Feedback dazu zu geben oder ihr Bild dazuzustellen.

Dann gestalten Sie das Bewegen der Ergebnisse aus diesen Fragen: Sie können das Gemeinsame und/oder die Unterschiede herausarbeiten; Sie können bewerten lassen, mit welchen Aspekten die Begleitenden schon zufrieden sind, bei welchen sie Handlungsbedarf sehen. Sie können sich freuen über die Aspekte, die Sie für gelungen halten, und diese feiern. Sie können sich freuen, dass Sie die Aspekte herausgefunden haben, die noch nicht in Ihrem Sinne laufen, und daraus einen Maßnahmenplan stricken.

Die Umsetzung der Maßnahmen überprüfen und das Ergebnis abfragen

In einem letzten Schritt kann die Leitung die Umsetzung der getroffenen Maßnahmen überprüfen und die Zufriedenheit aller Mitarbeitenden quantitativ oder qualitativ erfragen.

Leitfragen zur Untersuchung der „gelebten“ Beziehungsqualität

1. Wo erlebt und erfährt oder woher weiß man bei uns eigentlich, was „gute Beziehungsqualität“ ist? Besteht darüber inhaltlich Konsens?
2. Bei welchen Gelegenheiten und in welcher Form wird bei uns über Beziehungsqualität gesprochen?
 - a. Wann und wie sprechen wir über die Qualität der Beziehungsgestaltung zwischen uns und den Zu-Begleitenden?
 - b. Wann und wie tauschen wir uns über die Beziehungsqualität zwischen unseren Zu-Begleitenden aus?
 - c. Wo und wie haben wir Gelegenheit, über die Beziehungen zwischen uns als Mitarbeitende zu sprechen und zu reflektieren?
 - d. Wo und wie gibt es bei uns Platz, die Beziehung zwischen uns Mitarbeitenden und unseren Führungskräften zu reflektieren?
 - e. Wann, wo und wie überprüfen wir die Umsetzung der in unseren Leitbildern und Konzepten formulierten Werte zur Beziehungsgestaltung?
3. Bei welchen Gelegenheiten machen wir Rückblicke auf gelungene oder misslungene Beziehungsgestaltung? Was lernen wir daraus, und wie gehen die Ergebnisse in zukünftige Handlungen ein?
4. Bei welchen Gelegenheiten erhalten wir positive oder kritische Rückmeldungen oder Spiegelungen von Kolleginnen oder Zu-Begleitenden?
5. Was wissen wir über unsere Zu-Begleitenden?
 - a. Inwieweit sind wir mit den Biografien unserer Zu-Begleitenden vertraut?
 - b. Kennen wir deren Kompetenzen und Ressourcen, und wie erschließen wir uns diese?
 - c. Inwieweit pflegen wir das primäre soziale Umfeld unserer Zu-Begleitenden?
6. Wie pflegen wir uns als Begleitende?
 - a. Bestehen bei uns Gelegenheiten, dass wir uns selbst als Arbeitsinstrument stimmen können?
 - b. Haben wir systematisch Gelegenheit, um unsere Kompetenz als Spielerinnen unseres Arbeitsinstrumentes üben und vervollständigen zu können?
 - c. Wo und wie bestehen bei uns Gelegenheiten, unsere Beziehungsqualität im Team anzuschauen, zu reflektieren und sie in unserem Sinne weiterzuentwickeln?
7. Wo und wie vermeiden wir Kontakt oder in Beziehung zu gehen?
8. Was tun wir informell oder systematisch, um die Qualität unserer Beziehungsgestaltung gemäß unseren eigenen Werten weiterzuentwickeln? Wo unterstützen oder stören uns fremde Wertsetzungen?
9. Wie finden wir heraus, ob wir beziehungskompetent sind, und wie gehen wir damit um?
10. Wo und wie sprechen wir Unstimmigkeiten und Irritationen im Beziehungsverhalten an?

Gelings- bedingungen

Verband / Vorstand	222
Rahmenbedingungen	222
Der Qualitätsbeauftragte	222
Qualitätsmanagement (QM)	223
Führungskräfte	223
Nachhaltigkeit und Transfer	223

Christiane Hemmer-Schanze

9. Gelingensbedingungen

Nach dem Projekt ist vor dem Projekt. Das Leben ist ein Kreislauf des Entstehens, Bestehens und Vergehens. Deshalb passt es zum Abschluss dieses Praxisleitfadens, dass wir Ihnen diejenigen Bedingungen zusammenstellen, die es bräuchte, damit die professionelle Gestaltung der Beziehungsqualität auch in Ihrer Einrichtung oder Organisation gelingen kann.¹

Verband / Vorstand

- Die Schlüsselstellen im Verband / Vorstand müssen hinter dem Projekt stehen und das Projekt tatkräftig unterstützen.
- Eine interne Projektleitung ist nötig (in führender Position, z. B. Bereichsleiter).
- Personelle Fluktuation bei den Projektverantwortlichen im Verband / Vorstand wirkt sich ungünstig auf das Gelingen des Projekts aus.
- Wesentliche Voraussetzungen für eine erfolgreiche Projektdurchführung sind: ein klarer Auftrag sowie eine klare Rollen- und Zuständigkeitsverteilung.
- Der Aspekt Beziehungsqualität muss in Leitbild, Pflege- und Hauskonzepten verankert werden.

Rahmenbedingungen

- Die Einführung von Beziehungsqualität erfordert Zeit und Geld (und eine adäquate personelle Ausstattung in den Einrichtungen).
- In den Einrichtungen müssen entsprechende zeitliche Ressourcen bereitgestellt werden (für Workshops, Projektgruppen, Besprechungskultur ...).

- In kleineren Einrichtungen sollte möglichst jede Mitarbeitende an den Workshops teilnehmen können (berufs-, gruppen- und hierarchieübergreifend, also auch Hauswirtschaft, auch Hausleitung). Muss wegen der Einrichtungsgroße eine Auswahl getroffen werden, so sollte das Auswahlverfahren transparent gemacht werden.
- Die Workshop-Zeiten sollten frühzeitig festgelegt und im Dienstplan berücksichtigt werden.
- Die Teilnahme sollte als bezahlte Arbeitszeit berechnet werden (als Fortbildungszeiten, Überstunden ...).
- Die Teilnahme an den Workshops sollte für die Mitarbeitenden freiwillig sein.
- Eine möglichst geringe Fluktuation der Teilnehmenden ist wünschenswert. Es ist erstrebenswert, dass die Teilnehmenden an möglichst vielen Workshops teilnehmen können (Erfahrungslernen braucht Zeit!).

Der Qualitätsbeauftragte

- Der Qualitätsbeauftragte hat eine Schlüsselfunktion im Prozess der Einführung der Beziehungsqualität ins Qualitätsmanagement.
- Der Qualitätsbeauftragte muss qualifiziert sein in Bezug auf Moderation / Koordination und im Hinblick auf Beziehungsqualität.
- Der Qualitätsbeauftragte fungiert als Koordinator und Moderator und, wenn möglich gestaltet er die Workshops oder unterstützt die Lernbegleitung in den Workshops. Er unterstützt den Prozess, die Verantwortung liegt bei den Einrichtungen / Teams.

Qualitätsmanagement (QM)

- Die Bedeutung und der Sinn von Qualitätsmanagement ist positiv zu besetzen. QM als Weg zu „Selbstführung“ und „beruflicher Handlungskompetenz“.
- QM entsteht im TUN von dem, was in der Situation Sinn macht. QM als Ergebnissicherung von dem, was vom Team selbst entwickelt wurde (z. B. Erarbeiten einer Handlungsleitlinie als „QM von unten“).
- Keine Bewertung „von außen“, sondern orientiert an den Werten der jeweiligen Einrichtung / Teams.

Führungskräfte

- Die Führungskräfte sollten das Projekt mit Rat und Tat unterstützen (commitment).
- Die Teilnahme der Führungskräfte an den Workshops hat sich als sehr sinnvoll erwiesen: So können sie am Prozess teilhaben, erleben die Team-Entwicklung und den Kompetenzzuwachs ihrer Mitarbeitenden und können so die Verantwortung für die Beziehungsgestaltungsaufgabe im Alltag mit den Zu-Begleitenden vertrauensvoll an die Begleitenden delegieren. Sie lernen die Instrumente der Selbststeuerung kennen und können im Alltag darauf zurückgreifen.
- „Gestaltung von Beziehungsqualität“ als berufsgruppen- und hierarchieübergreifendes Querschnittsthema, bei dem sich alle Teilnehmenden „auf Augenhöhe“ treffen.
- Ein separates Leitungs-Coaching hat sich als sehr sinnvoll erwiesen.

Nachhaltigkeit und Transfer

- Interne Projektgruppen, Instrumenten-Patenschaften und Spickzettel-Sammlung / Handbuch können zur Nachhaltigkeit beitragen.
- Jedes Haus muss eigene Wege finden, wie die Nachhaltigkeit am besten erreicht werden kann. Die Hausleitungen müssen diesen Prozess aktiv unterstützen.
- Die Kompetenz der Mitarbeitenden, Instrumente der Selbststeuerung wie etwa Handlungsleitlinien selbst zu erarbeiten (und deren Umsetzung regelmäßig zu überprüfen und sie ggf. zu überarbeiten), ist eine wesentliche Bedingung für die Nachhaltigkeit.
- Ein Einarbeitungskonzept für neue Mitarbeitende kann helfen, die Kompetenzen im Team zu sichern und weiterzugeben.
- Ein Check nach einem Jahr („Was ist daraus geworden? Was hat sich entwickelt?“) wäre eine gute Motivation dafür, am Thema „dranzubleiben“.
- Andere Teams / Häuser benötigen für den Transfer ebenfalls eine bedarfs- bzw. anliegenorientierte Vorgehensweise bei der Einführung von Beziehungsqualität. Ein Patentrezept gibt es nicht, ein übertragbares anliegenorientiertes Vorgehenskonzept schon.
- Ausgangspunkt für den Transfer muss stets die Motivation sein. Es muss bei Leitung und Mitarbeitenden Begeisterung für das Thema Beziehungsqualität geweckt werden.

¹ Diese Zusammenstellung erfolgt auf der Basis der Ergebnisse der projektbegleitenden sowie der Abschluss-Evaluation durch die GAB München.

Ausgewähltes Literaturverzeichnis

Ausgewähltes Literaturverzeichnis

226

Ausgewähltes Literaturverzeichnis

Ackermann, Stefan:
Qualitätsmanagement in kleinen Einrichtungen nach dem GAB-Verfahren. Gesellschaft für Ausbildungsforschung und Berufsentwicklung. München 2003.

Ackermann, Stefan:
Mut zum Neubeginn in der PTV-Reform: Statt Pflegenot(en) endlich Alterskultur entwickeln! Studie zur überfälligen Reform der Pflegetransparenzvereinbarungen. Ein Beitrag zur Kultur des Alterns in Deutschland, (2012), http://www.nikodemuswerk.de/uploads/media/Mut_zum_Neubeginn_in_der_PTV-Reform_Nikodemus-Werk-Studie_2012-04-23_01.pdf

Bauer, Günther:
High Touch in der Altenpflege. Univ., 2009.

Bauer, Rüdiger:
Beziehungspflege: Professionelle Beziehungsarbeit für Gesundheitsberufe. Unterostendorf: Ibicura, 2004.

Bauer, Rüdiger:
Kongruente Beziehungspflege – Ein Modell zur Gestaltung professioneller Beziehung in der Pflege. Psych Pflege (2002), Nr. 8 (n. d.), S. 18–24.

Bauer, Rüdiger:
Kongruente Beziehungspflege. Beziehung verändert die Demenz und erzeugt Glück. Lebenswelt Heim (2010), Nr. 47, S.38–39.

Bauer, Rüdiger
Kreuzpaintner, Günter:
Die Beziehungspflegeplanung in der Bezugspflege in Altenhilfeeinrichtungen. Die Schwester, Der Pfleger: Die Führende Fachzeitschrift für Pflegeberufe; Offizielles Organ Des Deutschen Berufsverbandes Für Pflegeberufe e. V. 44 (2005), Nr. 6, S. 446–450.

Bayerisches Sozialministerium für Arbeit und Sozialordnung, Familie und Frauen (2012):
Prüfleitfaden für Einrichtungen der Pflege und Menschen mit Behinderungen in Bayern, <http://www.stmgrp.bayern.de/pflege/fqa/pruefleitfaden/doc/pruefleitfaden.pdf>

Beck, Don Edward /
Cowan, Christopher C.:
Spiral Dynamics. 1996.

Becker, Stefanie:
H.I.L.DE.: Heidelberger Instrument zur Erfassung der Lebensqualität demenzkranker Menschen (H.I.L.DE.). Bern: H. Huber, 2011.

Berschneider, Werner:
Sinnzentrierte Unternehmensführung: Was Viktor E. Frankl den Führungskräften der Wirtschaft zu sagen hat. Lindau am Bodensee: Orthaus, 2003.

Böhle, Fritz / Glaser, Jürgen /
Büssing, André:
Interaktion als Arbeit. 2006.

Böhm, Erwin:
Psychobiographisches Pflegemodell nach Böhm 1. 1. Wien [u. a.]: Maudrich, 2004.

Böhm, Erwin:
Verwirrt nicht die Verwirrten: neue Ansätze geriatrischer Krankenpflege. Bonn: Psychiatrie Verlag, 1988.

Boulding, Kenneth:
Die neuen Leitbilder. Düsseldorf 1956.

Brater, Michael:
Das schlanke Heim: Lean Management in der stationären Altenpflege. Hannover: Vincentz, 1999.

Brater, Michael / Maurus, Anna:
Das GAB-Verfahren. Zur Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung – Leitfaden. München 2007.

Buber, Martin:
Das dialogische Prinzip: Ich und du; Zwiesprache; Die Frage an den Einzelnen; Elemente des Zwischenmenschlichen; Zur Geschichte des dialogischen Prinzips. Gütersloh: Gütersloher Verlagshaus, 2002.

Buber, Martin:
Ich und du. Stuttgart: P. Reclam, 1995.

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, Bundesministerium für Gesundheit: Charta der Rechte hilfe- und pflegebedürftiger Menschen Auflage 2010.

Bundesministerium für Gesundheit (Hrsg.):
Rahmenempfehlungen zum Umgang mit herausforderndem Verhalten bei Menschen mit Demenz in der stationären Altenhilfe. Witten 2006.

Burkhardt, Agnes:
Der diagnostische Nutzen des Instruments zur Einschätzung der Beziehungsqualität (EBQ) für den Kinderbereich – Eine Abhandlung anhand wissenschaftlicher Kriterien und einer musiktherapeutisch-psychologischen Einzelfallanalyse. 2007.

Damásio, António R.:
Ich fühle, also bin ich. Die Entschlüsselung des Bewusstseins. München 2000.

Diller, Hermann:
KAMQUAL: Ein Instrument zur Messung der Beziehungsqualität im Key-Account-Management. Vol. 42. Arbeitspapiere des Lehrstuhls für Marketing an der Universität Erlangen-Nürnberg. Nürnberg: Univ. Erlangen-Nürnberg, 1995.

Donabedian, Avedis:
Evaluating the quality of medical care. In: Millbank Memorial, Fund Quarterly (1966) Nr. 2, USA, S. 166–206.

Donabedian, Avedis:
The Definition of Quality and Approaches to Its Assessment. Explorations in Quality Assessment and Monitoring. Band 1. Health Administration Press, 1980.

Erdwien, Birgitt:
Manuskript zum Workshop:
Die Arzt-Pflege-Beziehung – Wege zu
einer gelungenen Kommunikation.
In Zukunftsprojekt Altersmedizin:
Zwischen Heilen, Helfen und Begleiten,
edited by Bernd Meißnest and Gerhard
Nübel, S. 59–74.
Frankfurt am Main: Mabuse-Verl, 2012.

Gebert, Alfred J.
Kneubühler, Hans-Ulrich:
Qualitätsbeurteilung und Evaluation der
Qualitätssicherung in Pflegeheimen:
Plädoyer für ein gemeinsames Lernen.
Bern [u. a.]: Huber, 2003.

Graber-Dünnow, Michael:
Wir sollen Akten pflegen, nicht
die Menschen.
Sozialwirtschaft (2010), Nr. 5 (n.d.),
S. 24–27.

Grohnfeldt, Manfred / Mainzer, Klaus
Hirn und Persönlichkeit – Beziehung als
Heilmittel: Festschrift zu den 4. Tölzer
Hirntagen, 21./22. Juni 2007.
Rimpar: Freisleben, 2007.

Grün, Anselm:
Führen mit Werten. Ethisch handeln –
Herausforderungen bewältigen,
Coaching-Kompakt-Kurs mit DVD.
München: Olzog, 2009.

Haken, Hermann / Schiepek, Günther:
Synergetik in der Psychologie. Selbst-
organisation verstehen und gestalten.
Göttingen 2005.

Hartenstein, Almut:
Eine Frage der Beziehung:
Schwierige Patienten.
Pflegeteilschrift : Fachzeitschrift für
Stationäre und Ambulante Pflege 55
(2002), Nr. 12, S. 883–886.

Hasebrauck, Manfred:
Kognition von Beziehungsqualität:
Strukturen und Konsequenzen
Univ., Georg-Elias-Müller-Institut
für Psychologie, Dipl. Arb.,
Göttingen 1993, (n.d.).

Hueck, Christoph J.:
Evolution im Doppelstrom der Zeit. Die
Erweiterung der naturwissenschaftlichen
Entwicklungslehre durch die Selbstan-
schauung des Erkennens.
Dornach 2012.

Hulskers, Harry:
Die Entwicklung eines Messinstrumentes
zur Messung der Qualität der pflege-
rischen Beziehung.
Pflege: Die Wissenschaftliche Zeitschrift
für Pflegeberufe 16, (2003), Nr. 3,
S. 135–143.

Hulskers, Harry:
Die Qualität der pflegerischen
Beziehung: Ein Anforderungsprofil.
Pflege: Die Wissenschaftliche Zeitschrift
für Pflegeberufe 14, (2001), Nr. 1,
S. 39–45.

Kämmer, Karla:
Individualität statt Routine.
Oktober 2010
(www.altenpflege.vincentz.net), S. 36–37.

Kämmer, Karla / Bruhns, Wolfgang:
Lebensqualität für Menschen mit
Demenz. Ein Handlungsleitfaden.
Münster 2001.

Kauffeldt, Silvia / Sabine Kühnert /
Wittrahm, Andreas
Psychologische Grundlagen der Alten-
arbeit: gerontologische Grundlagen,
Handlungskompetenzen, aktuelle
Spannungsfelder.
Bonn: Dümmler, 1995.

Keupp, Heiner:
Ohne Angst verschieden sein können
Riskante Chancen einer postmodernen
Gesellschaft: Vortrag.
Seeheim-Jugenheim (n.d.).

Kitwood, Tom M.:
Demenz: der personenzentrierte Ansatz im
Umgang mit verwirrten Menschen.
Bern: Huber, 2008.

Klingbeil-Baksi, Darren:
Mehr Qualität durch Beziehung: Das
Beispiel der Caritas-Sozialstation
Osnabrück zeigt, dass Bezugspflege lang-
fristig nur möglich ist, wenn die Vergü-
tungen steigen.
Häusliche Pflege: Organisieren, Betreuen,
Kompetent Beraten 11, (2002),
Nr. 10, S. 24–28.

Kooij, Cora van der:
Das mäeutische Pflege- und Betreuungs-
modell: Darstellung und Dokumentation.
Bern: Huber, 2010.

Kooij, Cora van der:
Ein Lächeln im Vorübergehen: erleb-
nisorientierte Altenpflege mit Hilfe der
Mäeutik.
Bern [u. a.]: Huber, 2007.

Laloux, Frederic:
Reinventing Organizations. Ein Leitfaden
zur Gestaltung sinnstiftender Formen
der Zusammenarbeit.
2015.

Madel, Michael:
Eine Frage der Einstellung: Aufbau
einer vertrauensvollen Beziehung
zum Pflegeempfänger.
Pflegeteilschrift: Fachzeitschrift für
stationäre und Ambulante Pflege 56
(2003), Nr. 12, S. 880–882.

Maturana, Humberto:
Der Baum der Erkenntnis.
1984.

Müller, Matthias J.:
Gefühlsarbeit in der Pflege – Qualifizie-
rung durch Integration Erfahrungsbezo-
gener Ressourcen in Organisationen der
Pflege (QUIERO): [Schlussbericht].
Marburg 2010.

Neumann, Martin:
Führen und Folgen in Balance: Eine neue
Beziehungsqualität in Beratung und
Erziehung mit Übungen des Tiji Quan
erfahren. Hinter dem Horizont geht's
weiter (2009), S. 117–126.

Neumann-Ponesch, Silvia /
Höller, Alfred:
Gefühlsarbeit in Pflege und Betreuung:
Sichtbarkeit und Bewertung gelungener
Beziehungsarbeit, (n. d.).
[http://site.ebrary.com/lib/alltitles/
docDetail.action?docID=10441758](http://site.ebrary.com/lib/alltitles/docDetail.action?docID=10441758).

Oehmen, Stefan:
Pflegebeziehungen gestalten. Über den
Umgang mit Pflegebedürftigen und
Angehörigen im häuslichen Umfeld.
1st ed. Pflege-Positionen.
Stuttgart: Kohlhammer, 1999.

Orlando, Ida Jean:
Die lebendige Beziehung zwischen
Pflegenden und Patienten.
Hans Huber Programmbereich Pflege.
Bern: Huber, 1996.

Peplau, Hildegard E.:
Interpersonale Beziehungen in der Pflege:
Ein konzeptueller Bezugsrahmen für eine
psychodynamische Pflege.
Basel: Recom-Verl, 1995.

Peplau, Hildegard E.:
Zwischenmenschliche Beziehungen in
der Pflege: Ausgewählte Werke.
2nd ed. Programmbereich Pflege.
Psychiatrische Pflege.
Bern: Huber, 2009.

Pohlmann, Martin:
Beziehung pflegen: Eine phänomenolo-
gische Untersuchung der Beziehung zwi-
schen Patienten und beruflich Pflegenden
im Krankenhaus.
Bern [u.a.]: Huber, 2005.

Riesner, Christine:
Beziehung gestalten: Eine Evaluationsstu-
die zur Implementierung personenzentrier-
ter Pflege im Stationären Bereich.
Altenpflege: Magazin für Fachkräfte in
der Altenpflege 31, (2006), Nr. 6,
S. 35–38.

Rosenberg, Marshall B.:
Gewaltfreie Kommunikation: eine
Sprache des Lebens; gestalten Sie Ihr
Leben, Ihre Beziehungen und Ihre Welt
in Übereinstimmung mit Ihren Werten.
Paderborn: Junfermann, 2005.

Rüddel, Heinz:
In jedem Fall eine besondere Beziehung.
Forum Sozialstation: Das Magazin für
Ambulante Pflege 12, (1988), Nr. 45,
S. 48–49.

Scheffler, Beate:
Pflege als Profession am Beispiel
Gefühlsarbeit – Empathie.
1st ed. s.l.: GRIN Verlag, 2003.
[http://ebooks.ciando.com/book/
index.cfm/bok_id/80577](http://ebooks.ciando.com/book/index.cfm/bok_id/80577)

Schmidt-Hackenberg, Ute:
Wahrnehmen und Motivieren:
Die 10-Minuten-Aktivierung für
die Begleitung Hochbetagter.
Hannover: Vincentz, 1996.

Schnell, Martin W.:
Ethik der Interpersonalität:
Die Zuwendung zum anderen Menschen
im Licht empirischer Forschung.
Schlütersche Pflege.
Hannover: Schlüter, 2005.
[http://paperc.de/7086-ethik-der-
interpersonalitat-9783899931471](http://paperc.de/7086-ethik-der-interpersonalitat-9783899931471)

Schulz von Thun, Friedemann:
Stile, Werte und Persönlichkeitsentwick-
lung: Differentielle Psychologie
der Kommunikation.
Vol. 18496. 350–364 Tsd.,
Orig.-Ausg. rororo-Sachbuch.
Reinbek bei Hamburg: Rowohlt-Taschen-
buch-Verl, 2000.

Schulz von Thun, Friedemann:
Miteinander reden: Störungen und
Klärungen: Psychologie der zwischen-
menschlichen Kommunikation.
Originalausg. rororo-Sachbuch.
Reinbek bei Hamburg: Rowohlt, 1981.

Schwartze, Gerlinde:
Beziehungen und Gefühle in
der Pflege: 1 Tabelle.
München: Urban & Schwarzenberg, 1998.

Star, Ada van der:
Schöpferisch pflegen: ein Beitrag aus
anthroposophischer Perspektive.
[Stuttgart]: Verl. Urachhaus, 2001.

Stösser, Adelheid von:
Interview: Zeit für Zuwendung – Pflege –
Ein Konzept von Ginest und Marescotti.
Heilberufe (2007), Nr. 2, S. 32–33.

Stuhl, Tanja:
Primary Nursing in der stationären
Altenpflege.
Hannover: Schlütersche, 2006.

Timmermann, Annegret:
Arbeitshilfe für die Praxis:
Pflege im Spannungsfeld von
Beziehungsqualität, Kundenorientierung
und Kundenbindung.
Forum Sozialstation: Das Magazin für
Ambulante Pflege 24 (2000), Nr. 102,
S. 20.

Ein ausführliches Literaturverzeichnis, alle Evaluationsergebnisse und eine
Gesamtauswertung der Literatur finden Sie unter:
www.gab-muenchen.de/beziehungsqualitaet

Warme, Britta/Steinert, Claudia:
Beziehungsqualität in der Musik-
therapie mit Menschen mit Demenz.
In: Musik und Alter in Therapie und
Pflege, edited by Thomas Wosch,
S. 101–113.
Stuttgart: Kohlhammer, 2011.

Wittrahm, Andreas:
Lebensqualität durch Beziehungsqualität.
Personenzentrierte Perspektiven für die
Diskussion um eine menschengerechte
Altenpflege.
In: Jahrbuch für personenzentrierte
Psychologie und Psychotherapie,
edited by Behr, Michael u. a., Vol. 2.
Salzburg: Otto Müller Verlag, 1990.

Die Autoren



Dr. Stefan Ackermann

Jg. 1963

- Philosoph und freier Mitarbeiter der Gesellschaft für Ausbildungsforschung und Berufsentwicklung (GAB-München).
- Arbeitsschwerpunkt: Etablierung der „Beziehungsqualität“ als einer relevanten Größe im Qualitätsmanagement und Ordnungsparameter bei der Steuerung von Sozialen Systemen aller Art.
- Seine Liebe und Leidenschaft gilt einer adäquaten Kultur des Prüfens.
- Gründer der SocialCert GmbH.
- Seit 2000 Auditierung und Zertifizierung von Organisationen (Kindergärten und Schulen bis hin zu Altenheimen und stationären Hospizen).
- Betreiber des Blog: www.so-lass-ich-mich-nicht-pruefen.de



Christiane Hemmer-Schanze

Jg. 1955

- Diplomsoziologin, Forscherin und Beraterin der GAB München.
- Forschung und Entwicklung im Bereich Berufspädagogik (z. B. Öffnung der Hochschulen für nicht-traditionell Studierende im Projekt „Studica“, Beziehungsqualität in der Altenhilfe im *Praxis.Projekt Lebens.Wert*).
- Evaluation von innovativen Bildungsmaßnahmen (z. B. Waldorfpädagogik für Kinder mit Migrationshintergrund im Projekt „Prozessbegleitung Freie Interkulturelle Waldorfschule Mannheim“, Konzept zur Inklusion und Berufsorientierung in der „Windrather Talschule“, Inklusions-Projekt „Bildungsdorf“ der Montessori-Schulen der Aktion Sonnenschein, Kunstprojekte für benachteiligte SchülerInnen im Projekt „KuSCH“).



Sigrid Hepting

Jg. 1959

- Forscherin und Beraterin der GAB München.
- Beratung zum Aufbau und zur Erneuerung des Qualitätsmanagements in pädagogischen und sozialen Einrichtungen.
- Seminare zum GAB-Verfahren, Moderation und Gestaltung von Lern- und Vereinbarungsprozessen.
- Team- und Führungskräfte-Coaching.
- Forschung zur Beziehungsqualität im *Praxis.Projekt Lebens.Wert*.



Stephanie Juraschek

Jg. 1977

- Forscherin und Beraterin.
- Wissenschaftliche Begleitung als Lernpartnerschaft: Evaluation – Forschung – Entwicklung.
- Seminare zum GAB-Verfahren.
- Moderation und Gestaltung von Lern- und Vereinbarungsprozessen.
- Konzeption von maßgeschneiderten Lern- und Bildungsangeboten.
- Weitere Themen: Erfahrungsorientiertes Lernen, Kunst – Identität – Bildung, Interkulturelles Lernen / Diversity.



Sandra Strothmann

Jg. 1972

- Examierte Krankenschwester, Auditorin und Diplom-Pflegewirtin (FH).
- Externe Mitarbeiterin, als Beraterin und Forscherin für die GAB München tätig.
- Tätigkeitsschwerpunkte: Beratung von Pflegeeinrichtungen zur Verbesserung der Pflegequalität, der Abläufe, des Qualitätsmanagements und Unterstützung bei der Umsetzung; Audits im Gesundheits- und Sozialbereich; Projektarbeit bei Projekten im Gesundheitswesen (Schwerpunkt Altenpflege).

GAB München
www.gab-muenchen.de

Gegründet 1980
Wirklich tragfähige Veränderungen beruhen auf dem Lernen von Menschen und Organisationen.

Die Spezialität der GAB-München ist es, Fragen und Probleme in Arbeit und Beruf als Lernherausforderungen zu verstehen. Sie ist der richtige Entwicklungspartner, wenn Sie Lust auf innovative Wege, wertschätzende Zusammenarbeit und individuell zugeschnittene Lernprozesse haben. Mit Ihnen gemeinsam finden wir entwicklungs-fördernde Lösungen, die dem Einzelnen wie der Organisation gerecht werden.





Die Gestaltung menschlicher Beziehungen ist die Kernaufgabe in der Altenhilfe, der Mensch ist das Arbeitsmittel dazu. Beziehungsqualität stellt daher auch einen wesentlichen Baustein im Qualitätsmanagement dar, der die drei Dimensionen Prozess-, Struktur- und Ergebnisqualität durchdringt.

Dieser Praxisleitfaden wendet sich an Praktiker, Führungskräfte und Dozenten nicht nur in der Altenpflege, die die professionelle Beziehungsgestaltung im Unternehmen in Seminaren in den Fokus nehmen wollen.

Wir stellen Hintergründe, Erkenntnisse und Wirkungen aus dem *Praxis.Projekt Lebens.Wert* vor. Im Praxisteil beschreiben wir Instrumente, Übungen und Wege, wie sich die Beziehungsqualität ins Qualitätsmanagement integrieren und professionelle Beziehungsgestaltung lernen lässt. Gelingensbedingungen und Tipps zum Projektaufbau geben Hinweise zur Umsetzung im eigenen Unternehmen.

ISBN 978-3-7666-2243-3
© 2015 Butzon & Bercker GmbH,
47623 Kevelaer, Deutschland, www.bube.de
Alle Rechte vorbehalten
Printed in Germany

Weitere Informationen und Seminarangebote
zum Thema Beziehungsqualität unter www.begegnung-leben.de

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation
in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten
sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.



Ihr Wohlergehen
ist unser Anliegen
www.caritas-geldern.de



Caritasverband
für die Diözese
Münster e.V.

