

Heft 7 Veränderungen umsetzen, Kompetenzen entwickeln

Eine Veröffentlichung im Rahmen der



Gesamtübersicht Hefte 1 bis 7

Heft 1

Vorbemerkungen der Autorinnen und Autoren Einleitung
 H1-1 Rahmenbedingungen der pflegerischen Versorgung in stationären Einrichtungen
 Register
 Impressum

Heft 2

H2-1 Aufgaben und Anforderungen an Pflegefachkräfte
 H2-1.1 Organisatorische Tätigkeiten
 H2-1.2 Fachlich-inhaltliche Tätigkeiten
 H2-2 Erkennen und Handeln in Notfallsituationen und bei kritischen oder akuten Ereignissen
 Arbeitshilfen AH2

Heft 3

H3-1 Hilfen zur (Schüler-) Rekrutierung
 H3-2 Hinweise zur Begleitung der praktischen Ausbildung
 Arbeitshilfen AH3

Heft 4

H4-1 Einsatz des Personals
 H4-2 Hilfen zur Einarbeitung
 H4-3 Hinweise zur Koordination des Arbeitseinsatzes
 Arbeitshilfen AH4

Heft 5

H5-1 Hilfen zum Weitergeben, Generieren und Transfer von Wissen
 H5-2 Interprofessionelle Zusammenarbeit koordinieren und ausbauen
 Arbeitshilfen AH5

Heft 6

H6-1 Hilfen zur Angehörigenarbeit
 H6-2 Hilfen zur Arbeit mit Freiwilligen
 Arbeitshilfen AH6

Heft 7 Veränderungen umsetzen, Kompetenzen entwickeln

H7-1 Veränderungen umsetzen S. 2
 H7-2 Hilfen für die Bewohnerorientierung angesichts der Bedarfsentwicklung S. 14
 Arbeitshilfen AH7 S. 23

H7-1 Veränderungen umsetzen

Silke Michalk, Marina Ney

Plötzlich sollen (neue) Aufgaben in neue Abläufe eingefügt werden (z.B. bei der Einführung des Neuen Strukturmodells) oder es verändern sich Arbeitszeiten (z.B. bei der Anpassung der Betreuungszeiten an den Tagesablauf der Bewohnerinnen und Bewohner). Veränderungen können unterschiedlich tief und weit greifen. Mitarbeitende können sich dann positiv gefördert sehen, wenn z.B. ihre bislang ungenutzten Potenziale nachgefragt werden oder sich Qualifizierungsmöglichkeiten bieten. Haben sie für ihre Leistungen bislang allerdings wenig Aufmerksamkeit bekommen oder misst man ihren Aufgaben eine geringere Bedeutung bei, können sie sich auch in Frage gestellt fühlen. Arbeitszeitänderungen zum Beispiel haben möglicherweise über den Arbeitsbereich hinaus im Hinblick auf das Privatleben weitergehende Konsequenzen.

Wie Veränderungen angenommen und umgesetzt werden, das bestimmen Faktoren, die auf individuell-persönlicher und organisatorischer Ebene liegen (vgl. Innenkreis der Abbildung H7.1).

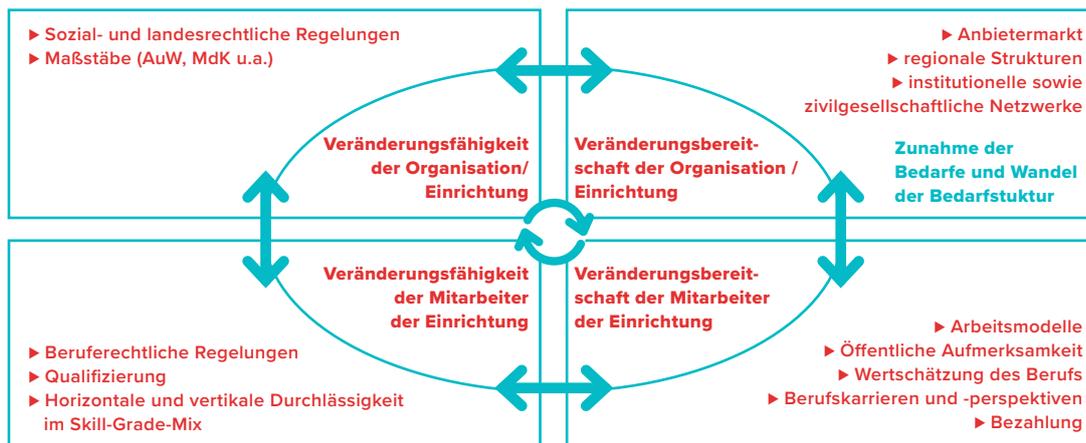


Abbildung H7.1 Faktoren für die Annahme neuer Anforderungen (eigene Darstellung)

Die Veränderungsfähigkeit (das Können) und die Veränderungsbereitschaft (das Wollen) sind abhängig von Rahmenbedingungen. Die Rahmenbedingungen bestimmen Anforderungen an Veränderungen (erzeugen also ein Sollen), neben der Orientierung am Pflege- und Betreuungsbedarf der alten Menschen.

Die Rahmenbedingungen wirken komplex und beeinflussen die organisatorische Flexibilität, die erforderlich ist, um sich auf wandelnde Bedarfe einzustellen. Für Einrichtungen bedeutet das, permanent in einem Spannungsverhältnis zu stehen zwischen erstens ihrer eigenen Veränderungsfähigkeit bzw. -bereitschaft und der ihrer Beschäftigten und zweitens zwischen den wachsenden Anforderungen und

den bestehenden Rahmenbedingungen. Solche Spannungsverhältnisse bringen Widersprüche mit sich. Widersprüche sind jedoch oft der Ausgangspunkt für Innovationen. Die hohe Intensität von Innovationen gilt es für das Beschäftigungsfeld der Altenpflege nach innen und außen zu betonen und Voraussetzungen zu deren Umsetzung zu sichern. Das ist gerade angesichts des Problembewusstseins der Öffentlichkeit rund um die Altenpflege wichtig.

Obwohl wir uns an dieser Stelle auf Faktoren für Verbesserungen konzentrieren werden, die auf den oben genannten einrichtungsinternen Ebenen liegen bzw. von den Einrichtungen weitestgehend selbst entwickelt werden, muss deutlich bleiben, wie die Gesamtverantwortung bei der zukünftigen Gestaltung der stationären Altenpflege verteilt ist und wie groß bzw. wie weit bemessen der Gestaltungsspielraum von Einrichtungen angesichts der Komplexität von Verbesserungsfaktoren ist.

An dieser Stelle werden zwei Ausgangspunkte für das Umsetzen von Veränderungen formuliert, wobei dem zweiten Punkt bei der weiteren Diskussion einzelner Faktoren mehr Aufmerksamkeit zukommen soll:

1. Wenn es um die Leistungsfähigkeit und die Ressourcen von Einrichtungen und ihrer Mitarbeiterschaft für Veränderung und Verbesserung geht, sollten die Maßstäbe zur Beurteilung derselben mit in das Blickfeld kommen; ebenso die Art und Weise, wie diese Maßstäbe im Interesse von kontinuierlichen Verbesserungen angelegt und vermittelt werden.
2. Führungskräfte, insbesondere auf der mittleren Ebene von Unternehmen der vollstationären Altenpflege, brauchen praxistaugliches Know-how, Überzeugungskraft und Mut, um Instrumente des Veränderungsmanagements anzuwenden. Dazu gehören die professionelle Positionierung gegenüber dem Umfang und dem stetigen Anwachsen der Anforderungen im Interesse der Pflegebedürftigen und dem Erhalt der Arbeitsbewältigungsfähigkeit der Mitarbeiterschaft.

Im Folgenden erläutern wir kurz einzelne Faktoren, ohne Anspruch auf Vollständigkeit zu erheben. Die spezifische Situation einer Einrichtung, das gewachsene Verhältnis zwischen Führungskräften und ihren Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen sowie die etablierte Kultur des Lernens, das sogenannte Organisationslernen, entscheiden über die Wirkung der ausgewählten Faktoren (Faktoren der situativen Ermöglichung von Veränderungen).

1. Zur Veränderungsfähigkeit und Veränderungsbereitschaft der Mitarbeitenden

Die Personalentwicklung befasst sich in ihrem traditionellen Schwerpunkt mit der Veränderungsfähigkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über Ausbildung, Einarbeitung sowie Fort- und Weiterbildung.

Dies war Gegenstand vor allem der Kapitel H3-2, H4-2 und H5-1.



In anderen Kapiteln haben wir primär die Ausgestaltung und Umsetzung von Qualifizierungen betrachtet. Deshalb werden wir an dieser Stelle dazu keine Ausführungen machen.

→ siehe Kapitel H4-3, H7-2 und H5-2

Ausgewählte Formen der direkten Partizipation von Mitarbeitenden

Die Beschäftigten kennen ihren Arbeitsplatz am besten und sie sind es, die Veränderungen umsetzen müssen. Ziel muss es also sein, sie bereits bei der Planung angemessen einzubinden, um dadurch eine höhere Bereitschaft und Akzeptanz zu erzeugen. Was jemand selbst mitgestaltet und mitentschieden hat, wird gerne auch selbst (intrinsisch motiviert) vorangetrieben.



Abbildung H7.2 Ebenen der Mitarbeiterbeteiligung im Veränderungsprozess (eigene Darstellung)

Die Basis der Mitarbeiterbeteiligung ist Information und Kommunikation. Entsprechende Anforderungen und Formen, die in der Verantwortung der Einrichtung liegen, stellen wir weiter unten im Rahmen der Veränderungsfähigkeit der Einrichtung dar.

Im Folgenden werden nur Maßnahmen der direkten Beteiligung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beschrieben. Sie werden aktiv in Veränderungsprozesse eingebunden, indem ihre Fragen, Ideen und Meinungen in verschiedener Form abgerufen, aufgenommen und geprüft werden und eine Rückkopplung dazu erfolgt.

- Schriftliche Befragungen sind eine Möglichkeit, um anonym Meinungen abzufragen. Die Ergebnisse müssen ausgewertet werden, um in Bezug auf die Schlussfolgerungen Maßnahmen ergreifen zu können. Für die Auswertungen muss eine Person oder eine Gruppe (z.B. eine Projektgruppe) zuständig sein. Es ist wichtig, den Beschäftigten eine Rückmeldung zu den Befragungsergebnissen zu geben und dazulegen, welche Maßnahmen ergriffen werden und warum. Ein Feedback zu Befragungen ist unbedingt erforderlich, denn es hilft, die Sinnzusammenhänge zu verstehen. Schließlich hat die Befragung den Beschäftigten Zeit und Reflexionsarbeit abverlangt.

→ ein Beispiel siehe Arbeitshilfe AH7-1.1 Führungskräftebefragung zum Weiterbildungsbedarf

Arbeitshilfe AH7-1.2
Einladung World-Café

Arbeitshilfe AH7-1.3
Beschreibung World-Café

Arbeitshilfe AH7-1.4
Projektgruppe

- Im Rahmen eines World-Cafés können Fragen und Aufgaben besprochen und Vorschläge notiert werden, die angesichts der bevorstehenden Veränderung erkannt wurden. Lösungswege werden auf Augenhöhe entwickelt. Auch diese Form des Einbeziehens ist nur dann sinnvoll, wenn danach zu erkennen ist, dass die Vorschläge geprüft werden und erklärt wird, warum Ideen aufgenommen werden oder nicht oder warum sie unter den jetzigen Gegebenheiten noch nicht umsetzbar sind.
- Projektgruppen sollten gemischt zusammengestellt werden bzw. sich zusammenfinden können, so dass sowohl Befürworter des Vorhabens als auch solche Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen einbezogen sind, die begründete Zweifel haben. Die zukünftigen Anforderungen an die Einrichtungen der vollstationären Altenpflege, insbesondere die, die sich aus der Bewohnerstruktur ergeben, erfordern in der Regel die Vertretung aller Berufsgruppen.
- Welchen Namen sich die Gruppe der Beschäftigten geben möchte, die sich eines bestimmten Vorhabens annehmen will, hängt von der Kultur der Einrichtung ab und kann besonders motivierend und sinnstiftend wirken.

Die Intensität, mit der sich Mitarbeitende an Veränderungen beteiligen, hängt von ihren Kapazitäten ab und von den Ressourcen, die die Einrichtung einsetzen kann.

Wandlungsbereitschaft und Leistung

Die Wandlungsbereitschaft bleibt während des Veränderungsprozesses nicht konstant. Das sollte im Vorfeld berücksichtigt werden. Neue Verfahrensweisen erfordern das Durchbrechen gewohnter Muster. Gerade die Handlungen, die in der Regel leicht von der Hand gingen, auch wenn man sich der Verbesserungswürdigkeit ab und an bewusst war, erfordern in der Veränderung mehr Anstrengung und erhöhte Aufmerksamkeit. Müssen also gewohnte Muster durchbrochen werden, achtet man auch stärker darauf, ob sich das Neue bewährt und ist aufmerksamer für Schwächen und Fehler, die sich ergeben. Ergeben sich Schwierigkeiten, sinkt die Leistungsbereitschaft, die Leistungskurve fällt und damit nimmt die Bereitschaft ab, weiter am Neuen festzuhalten, nachzubessern oder erneut zu prüfen.

Weiter unten in diesem Beitrag wird erläutert, wie über eine Fehlerkultur, die Sicherung kleiner Fortschritte und gute Führung darauf hingewirkt werden kann, dass die Bereitschaft, die neuen Aufgaben wahrzunehmen, erhalten bleibt.

Wandlungsbereitschaft, Motive und Commitment

Ein für den Arbeitsprozess ausschlaggebendes Motiv von Mitarbeitenden ist der Wille, kompetent zu sein und zu bleiben, also zu lernen. Damit erklären sich die oben genannte Bedeutung von angemessenen Qualifizierungsangeboten sowie die Möglichkeit, die eigene Beschäftigungsfähigkeit selbst aktiv mit zu entwickeln.

Eng mit dem Kompetenzmotiv ist das Leistungsmotiv verbunden. Beide unterstützen die Wandlungsbereitschaft (Ziegenggeist et al. 2014). Für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter muss daher zu erkennen sein, wie sich ihre Kompetenzen unter

der geplanten Veränderung entwickeln können und welche Leistungsmöglichkeiten sich für sie neu erschließen bzw. welche Leistungsanforderungen sich neu stellen werden. Die Personalentwicklung hat die Aufgabe, dafür zu sorgen, dass Mitarbeitende vor allem über berufliche Weiterbildungen und Lernen im Prozess der Arbeit auch für die Zukunft leistungsfähig und damit beschäftigungsfähig bleiben.

→ siehe Kapitel H5-1

Für die Mitarbeiterschaft in der stationären Altenpflege ist dem Statusmotiv besondere Bedeutung beizumessen. Pflegefachkräfte haben im hausinternen Vergleich einen zunehmend hohen Status. Wir haben an anderer Stelle auf die Andersartigkeit aber Gleichwertigkeit der spezifischen Leistungen der anderen Berufsgruppen in der vollstationären Pflege verwiesen. Verantwortung und Steuerungskompetenz werden mit Status verbunden, wobei aber „der Wert“ von Personen mit Status vor allem darin zu sehen ist, den Status nicht nur zu besitzen, sondern diesem entsprechend zu handeln, und zwar so, dass die Motivation und das Commitment von anderen Berufsgruppen unterstützt werden. Dies wiederum setzt Führungsfähigkeiten voraus, die Pflegefachkräfte brauchen, um z.B. die Aufgaben der Berufsgruppen im Pflege- und Betreuungsprozess abzustimmen und ihr Handeln zu koordinieren.

→ siehe Kapitel H4-2 und H5-2

→ siehe Kapitel H5-2

Nicht zuletzt können geeignete und nach Möglichkeit individuelle Anreize die Wandlungsbereitschaft unterstützen. Dazu gehören vor allem die Anerkennung von Veränderungsarbeit im Team und von Führungskräften.

2. Zur Veränderungsfähigkeit und Veränderungsbereitschaft der Einrichtungen

Veränderungsfreundliche Organisationsstruktur für Partizipation

„Die Organisationsstruktur wird [...] als Instrument der Verhaltenssteuerung gesehen, d.h. sie schreibt in Form von Vorgaben und Erwartungen den Organisationsmitgliedern bestimmte Verhaltensweisen vor, die schließlich für die Zielerreichung der Organisation und ihr Bestehen maßgeblich sind.“

(Thommen 2002, S. 222-223)

Streben Sie ein doppeltes „Fit“ an:



Abbildung H7.3 Doppeltes „Fit“ (eigene Darstellung)

In der Konsequenz bedeutet das für die stationäre Altenpflege:

1. Mitarbeitende sind zunehmend in Netzwerken, weniger in hierarchisch funktionalen Strukturen einzubinden.
 - Fördern Sie Strukturen für Teamarbeit, übertragen Sie den Teams eine Teilverantwortung und geben Sie Gestaltungsspielräume, in denen Mitarbeitende lernen können, sich und die Einrichtung nach vorn zu bringen. Setzen Sie auf einfache Zusammenarbeit bei flacher Hierarchie! Die interprofessionelle Kooperation wäre ein Schritt in diese Richtung, ebenso die arbeitsbegleitenden Lernformen.

siehe Kapitel H5-1
und H5-2

Viele Einrichtungen haben Arbeitsgruppen für das Vorschlagswesen zu bestimmten Themen etabliert und im Qualitätsmanagement verankert.

- Überlegen Sie, ob Sie diese thematisch festgelegten Gruppen nicht auflösen können zugunsten von flexibel zusammengesetzten Gruppen, die situativ, bedarfsgerecht und zeitlich überschaubar an definierten Projekten arbeiten möchten („temporäre Teams“). Sie ermöglichen eine potenziell leichtere und vom zeitlichen Einsatz her zumutbare Beteiligung. Bleiben die Arbeitsgruppen über längere Zeit thematisch gebunden, dann versickert das anfänglich bestehende Engagement häufig.
2. Zudem kann die Veränderungsfähigkeit gefördert werden, indem mit den einzelnen Aufgabenprofilen im Skill- und Grade-Mix mehr gearbeitet wird, um sie zu entwickeln und auf der Horizontalen als ein Kontinuum versteht. Damit werden selbstverständlich die gegenwärtigen berufrechtlichen Regelungen (vgl. die oben kurz kommentierten Rahmenbedingungen) berührt und damit die Gesamtverantwortung für Veränderungen in der stationären Altenpflege, die über die Einzeleinrichtung hinausweist. Ein umfassenderes Verständnis für den Gesamtbedarf des Pflegebedürftigen und die Ziele der Einrichtung ist genauso erforderlich, wie das richtige Verständnis für die Zusammenarbeit der Berufsgruppen an Schnittstellen.
 - Reichern Sie Stellenanforderungen und Qualifikationsprofile mit Kompetenzen für die Entwicklung von Pflege- und Betreuungsteams an, um die eigene berufliche Entwicklung und die Beteiligung an Verbesserungen zu unterstützen.

Unternehmenskultur

In den Werten und Normen eines Unternehmens liegen die Wurzeln für die Veränderungsbereitschaft. Verantwortungsübernahme, Offenheit für Umweltveränderungen und Leistungsorientierung gehören zu den Werten, die Veränderungsbereitschaft ausdrücken. Das Beispiel der Führungskräfte wirkt in diesem Zusammenhang modellbildend.

Bedarfsentwicklungen und Bedürfnisveränderungen von Bewohnerrinnen und Bewohnern werden von professionell arbeitenden Beschäftigten hochsensibel wahrgenommen und als Anlass von Veränderungen bewertet.

Unternehmen, die offen für Veränderungen sind, haben eine eher außenorientierte Kultur, setzen auf Verständigung über ihre eigenen Grenzen hinaus.

Die Kultur des Unternehmens wird auch von den nicht direkt sichtbaren Werten der Mitarbeiterschaft getragen, von ihren Einstellungen und Erfahrungen gegenüber Veränderungen. Speziell an sie gerichtete Angebote, die es ermöglichen, sich mit den eigenen Werten und Motiven auseinanderzusetzen, können ihre Haltung gegenüber Veränderungen beeinflussen. → siehe Kapitel H5-1

Zu Veränderungen nicht nur informieren, sondern kommunizieren

Auf Grund der vielfältigen Aufgaben, die Pflegefachkräfte erfüllen, ist es oft schwierig, die Zeit und Ressourcen zu finden, eine für alle ideale Kommunikation umzusetzen.

Maßnahmen zur Veränderung müssen geplant und gut kommuniziert werden, insbesondere wenn sie nicht aus der Mitarbeiterschaft selbst kommen, das bedeutet:

- Informieren Sie ausreichend früh und wiederholt.
- Kommunizieren Sie auf verschiedene Weise und mit Hilfe verschiedener Medien. Aushänge oder Mitarbeitervollversammlungen reichen nicht aus, da letztere wenig Gelegenheit für Fragen bieten.
- Bereiten Sie die Informationen spezifisch für die Adressaten auf. In einem Grade-Mix müssen die Mitarbeitenden aller Qualifikationslevel die Bedeutung des Vorhabens für ihren Aufgabenbereich erfassen können.
- Informieren Sie Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sowohl einzeln als auch in möglichst homogenen Gruppen, da einzelne Berufs- oder Altersgruppen in ähnlicher Art betroffen sein können und über den Austausch untereinander Unsicherheiten reduzieren können.
- Kommunizieren Sie die Veränderungsvision gekonnt! Überlegen Sie nicht nur die Inhalte, sondern auch, welche Vorstellungen und emotionalen Komponenten das Vorhaben bei der Mitarbeiterschaft hervorbringen kann. An die Bedarfe und Bedürfnisse der einzelnen Bewohnerinnen und Bewohner anzuknüpfen ist richtig, da die Sinnhaftigkeit der Tätigkeit angesprochen wird. Gleichzeitig wird die Veränderung, die als zusätzliche Belastung wahrgenommen wird, möglicherweise als ein Widerspruch begriffen, da die eigenen Grenzen von Flexibilität und Belastbarkeit erreicht zu sein scheinen. Deshalb ist einerseits zu besprechen, was passieren kann, wenn die Veränderung nicht erfolgt und andererseits, welche Vorteile sie für die Beteiligten verspricht.
- Sprechen Sie nicht von einer „Kulturveränderung“ (Fröhlich 2014), auch wenn Sie denken, dass es diese braucht. Sprechen Sie besser von der neuen Art, zusammenzuarbeiten, da der Begriff „Kultur“ abstrakt wirkt und die Mitarbeiterschaft, die mit der Bewältigung konkreter Anforderungen beansprucht ist, abschreckt.

Ihre Fähigkeit zur Kommunikation beeinflusst direkt die Veränderungsbereitschaft, die Motivation und den Einsatz Ihrer Mitarbeiterschaft, wenn es darum geht, das Vorhaben umzusetzen. Allerdings besteht für die Mitarbeitenden auch eine Informationspflicht bezogen auf Gegebenheiten im eigenen Arbeitsbereich, die jedoch voraussetzt, dass Informationen, wie oben kommentiert, auch verständlich aufbereitet sein müssen.

- Erstellen Sie ein Kommunikationskonzept und setzen Sie zieladäquate Instrumente auf mehreren Wegen ein: Aufwärts- und Abwärtskommunikation sowie den Dialog!

Fehlerkultur

„Scheitern“ (Alexy et al. 2014) auf dem Weg zu Neuem darf nicht ausgeschlossen werden. Veränderungen ersticken im Keim, wenn der Eindruck entsteht, dass Vorreiter unter Druck gesetzt werden, wenn sie auf Widerstände treffen oder ihr Einsatz nicht (sofort) zu den gewünschten Ergebnissen führt.

Scheitern ist bei Veränderungen in der stationären Altenhilfe schon allein komplexitätsbedingt möglich. Die Wirkung bestimmter Innovationen lässt sich nicht umfassend vorhersagen, weil es Menschen sind, die sie umsetzen (Beschäftigte) und die sie erreichen sollen (Pflegebedürftige).

Die Kontroll- und Aufsichtsinstanzen müssen professionell arbeiten und dabei sensibel vorgehen. Das bedeutet, einen Spagat zu leisten zwischen der Sicherung von Leistungsqualität und den notwendigen Bedingungen und Erprobungsphasen, die Veränderungsprozesse brauchen, um die Qualität weiter zu verbessern. Die Expertise externer Beratung kann hier eine Brücke bauen.

Von einem „Scheitern“ im eben skizzierten Sinn lässt sich nicht sprechen, wenn bislang fehlerhafte oder unvollständige Prozesse verdeckt bleiben, Routinen überschätzt bzw. nicht reflektiert werden oder den Mitarbeitenden nicht die benötigten Fähigkeiten, Qualifikationen oder Arbeitsbedingungen zur Verfügung gestellt werden, um die Anforderung anzunehmen bzw. neue Vorgehensweisen verantwortungsvoll auszuprobieren.

Eine Fehlerkultur soll den Rahmen für Veränderungen schaffen, die auf pflegfachlich fundierten Annahmen beruhen sowie auf einer Analyse der Bedingungen und der Umwelt der Einrichtung.

Angesichts der fortlaufend zu leistenden Qualität von Pflege und Betreuung müssen Veränderungsvorhaben realistisch bemessen sein. Scheitern im Erfahrungslernen muss im Kleinen erlaubt sein. Die Angst vor dem Versagen würde Mitarbeitende und in der Konsequenz die Einrichtung als Ganzes davon abhalten, ergebnisoffen zu agieren. Somit beeinflusst die Fehlerkultur direkt die Veränderungsbereitschaft der Mitarbeiterschaft.

Kleine Fortschritte deutlich machen und stabilisieren

Kleine überschaubare und gut geplante „Projekte“ sind gut geeignet, um kleinschrittig, aber spürbar für alle Beteiligten Erfolg zu bringen. Machen Sie Erfolge sichtbar, seien diese auch noch so klein. Das ist wichtig, um entsprechende Erfahrungen mit Veränderungen festzuhalten und das Durchhaltevermögen für weitere Schritte zu fördern.

- Stabilisieren Sie das Erreichte! Stimmen Sie in Gesprächen mit einzelnen Teams die sozialen, organisatorischen und strukturellen Rahmenbedingungen so ab, dass das Erreichte stabilisiert und erhalten werden kann! Fragen Sie nach den Vorteilen, die entstanden sind, ebenso nach den notwendigen Korrekturen.
- Sorgen Sie dafür, dass das Erreichte nicht versandet. Werden die neuen Verfahrensweisen nicht von entsprechenden Bedingungen in der Einrichtung getragen, halten möglicherweise die alten Verfahrensweisen und Handlungsmuster durch die Hintertür wieder Einzug.

Beispiel

Kutschke benennt Anforderungen, die sich mit der Einführung des Neuen Strukturmodells und dem (neuen) Pflegebedürftigkeitsbegriff des PSG II für die stationären Einrichtungen stellen (Kutschke 2017). Er weist darauf hin, wie fragil die Neuausrichtung in der Praxis noch sei. Spezifische Kommunikationsformen und die soziale Integration, z.B. psychisch erkrankter alter Menschen, müssten sich in der praktischen Pflege nun niederschlagen. Das bedeute auch, dass andere Berufsgruppen, wie Betreuungskräfte und Sozialdienste, ihre Angebote überdenken und gegebenenfalls anpassen müssten (ebd. S. 27). Eine schrittweise Verstärkung der koordinierenden Aufgaben der Pflegefachkräfte ist erforderlich und muss sich in der Tagesstruktur der alt gewordenen Menschen abbilden. Schnittstellen und Abläufe in innerhalb der Einrichtungen sind besser zu koordinieren. Verbindungen zu gerontopsychiatrischen Diensten und anderen Facheinrichtungen außerhalb der Einrichtung, die zwar schon bisher notwendig waren, müssen professioneller genutzt und ausgebaut werden.

→ siehe Kapitel H7-2 und H5-2

Die Altenpflegeeinrichtungen erfährt eine Erweiterung ihrer Aufgaben.

Führungs- oder Fachkräften in einer Einrichtung ist bekannt, dass Veränderungen Zeitpuffer brauchen, die allerdings schwierig aufzubringen sind. Einrichtungen sollten daher in ihrem Qualitätsmanagement Arbeitsformen beschreiben und festhalten, die in Veränderungsprozessen kontinuierlich steuern helfen und dem Lernen der Beschäftigten nah am Arbeitsprozess eine Struktur geben.

→ siehe Kapitel H5-1

- Kontrollieren Sie die Veränderungen fortlaufend, z.B. über Befragungen der Mitarbeitenden. Geben Sie Feedback während des laufenden Prozesses zum Entwicklungsstand, zu Justierungen von Zielen oder Bedingungen, die vorgenommen wurden, und – „bleiben Sie dran“!

Führung¹

Die Rolle der Führungskräfte aller Ebenen in Veränderungsprozessen wurde bereits an verschiedenen Stellen dieses Heftes deutlich.

Viele Führungskräfte haben hervorragende Fachkompetenzen, allerdings wünschen sie sich mehr Wissen und Fähigkeiten zur Führung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und von Teams.

Im Folgenden kann es nicht um vollständige Anforderungen an Führungskompetenzen gehen. Wir stellen einige Fähigkeiten heraus, die in Veränderungsprozessen besonders erwartet werden.

Sieben Punkte für gute Führung in Veränderungsprozessen

1. Wichtig ist die traditionelle Fähigkeit der Führungskraft zur Fürsorge, die Fähigkeit, Sicherheit zu geben und Mitarbeitenden auch persönlich den Rücken zu stärken.
2. Erwartet wird, dass die Führungskraft plausibel macht, dass auch von ihr das Vorhaben gewünscht und gefördert wird. Seien Sie auch hinsichtlich der kritischen Faktoren und störenden Einflüsse ehrlich, die Sie für den Veränderungsprozess sehen.
3. Stärken Sie Ihre Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, indem Sie deren gute bisherige Leistungen würdigen und arbeiten Sie heraus, welche wertvollen Dinge und Erfahrungen auch mit der bevorstehenden Veränderung erhalten bleiben und weiter genutzt werden.
4. Das Vertrauen in die Aussagen der Führungskraft muss bereits bestehen, damit Freude an neuen Ideen und echte Bereitschaft in der Mitarbeiterschaft aufkommen. Zeigen Sie den Mitarbeitenden auch Ihr Vertrauen in ihre Fähigkeiten und sprechen Sie ihre Potenziale deutlich an!
5. Die Führungskraft muss für Transparenz zwischen den einzelnen Bereichen der Einrichtung sorgen. Veränderungen, die zunächst in einem (Wohn-) Bereich erprobt werden, werden von Mitarbeitern anderer Bereiche in der Regel aufmerksam verfolgt.
6. Als gute Führungskraft vernetzen Sie Ihre Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, da die meisten neuen Anforderungen komplexes Wissen erfordern und Wissen verteilt vorliegt.
7. Führungskräfte sollen gleichzeitig Veränderungen gut managen und nach Möglichkeit Vorbild im Prozess sein. Sie sorgen für interne Kooperationsstrukturen und scheuen sich nicht, externe Expertise an ihre und die Seite ihrer Mitarbeiterschaft zu stellen.

In der stationären Pflege sollte die Führungskraft beachten, dass auch der Bewohnerrat angemessen Beachtung findet. Damit ist zwar eine notwendige, aber keine hinreichende Bedingung dafür gegeben, dass alle Bewohnerinnen und Bewohner auf die Veränderungen angemessen vorbereitet und begleitet werden. Umstellungen im Arbeitsalltag tangieren die Tagesstruktur. Bei zunehmenden kognitiven

¹ Wir verweisen an dieser Stelle auf die Ergebnisse eines 2017 abgeschlossenen Projekts im Land Brandenburg, in dem solche Faktoren der betrieblichen Fachkräftesicherung in der vollstationären Pflege erhoben wurden, die durch Leitungstätigkeit gestaltbar sind.

und psychischen Beeinträchtigungen der Bewohnerschaft erhalten diese Aufgaben größeren Wert als es bislang bereits der Fall war. Die Führungskraft muss ihren Mitarbeitenden Raum für entsprechende Überlegungen geben.

Gute Führung in Veränderungsprozessen bedeutet auch, den Horizont der Einrichtung zu erweitern, sich mit externen Partnern zu vernetzen oder die Anforderungen an Veränderungen sowie die Umsetzungsbedingungen vor Ort mit den involvierten Akteuren zu beraten.

Mitunter kann ein *Interim Management* die geeignete Ergänzung zur eigenen Veränderungsarbeit sein, fehlende spezifische Expertise ersetzen und für Entlastung in den eigenen Reihen über den begrenzten Zeitraum der massiven Veränderungen sorgen. Ein einschlägig qualifiziertes und im Beschäftigungsfeld der vollstationären Pflege möglichst erfahrenes Interim Management kann in jedem Fall professionelle Projektarbeit leisten und ist in der Lage, mit der Mitarbeiterschaft zusammen und vor Ort zu arbeiten. Während das Interim Management in verschiedenen Branchen gerade in kritischen Phasen der Unternehmensentwicklung genutzt wird, wäre ein entsprechender Pool von Expertinnen und Experten für Unternehmen der stationären Pflege noch zu schaffen. Das kann nur in breit angelegter Verantwortung für die Zukunft der vollstationären Angebote geleistet werden. Möglicherweise bilden erfahrene, kompetente und auch akademisch qualifizierte Pflegekräfte im Managementbereich eine zukünftige Ressource.

Ergänzen Sie die Checkliste zur Gestaltung von Veränderungsprozessen, die Sie in den Arbeitshilfen finden, mit den Erfahrungen Ihrer eigenen guten Praxis.

Ihre Praxis entscheidet über die Entwicklungen in Ihrer Einrichtung und die Lebensqualität, die pflegebedürftige Menschen für ihren Alltag darin finden. ■

Arbeitshilfe AH7-1.7
Welche Aspekte sind bei Veränderungen in einer Einrichtung zu beachten?

Literatur

Alexy, Nicole; Philipp Schaller, Hans A. Wüthrich (2014): Scheitern im Experiment, In: ZfO Zeitschrift Führung + Organisation 5/2014 (83. Jg.), S. 284-290

Baumgartner, Marc (2006): Gestaltung gemeinsamer Organisationswirklichkeit, Heidelberg (Auer)

Fröhlich, Caspar (2014): Kulturentwicklung ist Chefsache, In: ZfO Zeitschrift Führung + Organisation 5/2014 (83. Jg.), S. 348-350

Kutschke, Andreas (2017): „Nicht in alte Muster zurückfallen“, In: Altenpflege 6/2017 (42. Jg.), S.26-28

Schein, Edgar H. (1995): Unternehmenskultur. Ein Handbuch für Führungskräfte, Frankfurt a.M. (Campus)

Thommen, Jean-Paul (2002): Management und Organisation. Konzepte, Instrumente, Umsetzung, Zürich (Versus)

Ziegenggeist, André; Edgar Weber, Norbert Gronau (2014): Wandlungsbereitschaft von Mitarbeitern, In: ZfO Zeitschrift Führung + Organisation 6/2014 (83. Jg.), S. 421-426

H7-2 Hilfen für die Bewohnerorientierung angesichts der Bedarfsentwicklung

Eva-Maria Neumann, Marina Ney und Peter Wroblewski

1. Handlungsbedarf

Personalentwicklung wird dann als nützlich empfunden, wenn sie nicht nur aktuell auftretende Kompetenzlücken füllt, sondern die Ziele der Einrichtung im Blick hat, also strategisch arbeitet. Im Folgenden geht es um Konsequenzen für die Qualifizierung des Personals aufgrund der sich verändernden Bewohnerstruktur. Alle Berufsgruppen sind auf diesen Wandel vorzubereiten!

Veränderungen in den Lebenslagen und Bedürfnissen von alten Menschen zeigen, dass der Anspruch an die Art von Pflege- und Betreuungsleistungen nicht linear wächst. Die Entwicklung geht – mit regionalen Unterschieden – dahin, länger in der Häuslichkeit zu wohnen, sich dabei wiederholt für Angebote der Kurzzeit- und Verhinderungspflege zu entscheiden und erst spät oder für eine kürzere Lebensphase stationäre Hilfe zu nutzen. Mitarbeitende haben daher immer weniger Zeit für den Beziehungsaufbau; sie spüren allerdings die zunehmende Anforderung, mit dem Thema Endlichkeit umzugehen. Das bedeutet: Bei weniger Langzeitgepflegten werden stationäre Einrichtungen ihre Angebotskonzepte und Personalressourcen neu ausrichten müssen.

Insbesondere der Wunsch und das Potenzial der Pflegebedürftigen, selbstständig sein zu können und wahrzunehmen, dass man etwas bewirken kann, sollten sensibel identifiziert werden. Zum Anspruch an Sicherheit und Versorgung treten für die Bewohnerschaft zunehmend Werte wie Bedürfnisorientierung, Individualität, Freiheit und Autonomie, aber auch Zugehörigkeit hinzu. Eine einseitige Versorgungsperspektive ist seit langem überholt.

Von Fachkräften wird erwartet, dass sie immer komplexer werdende Bedürfnisse beobachten und analysieren können, um noch individuellere Hilfen passgenau und zugleich zeiteffizient zu erarbeiten.

2. Ziel

Erforderlich sind Flexibilität, differenzierte Angebote und konzeptionelle Antworten auf veränderte Bedürfnisse von Nutzern stationärer Leistungen. Im Folgenden sind entsprechende Aufgaben formuliert, die in der Praxis deutlich geworden sind.

(1) Mit Einführung des Neuen Strukturmodells ist die Aufnahmephase in die stationäre Pflege und Betreuung über die Strukturierte Informationssammlung (SIS) spezifischer auf die Individualität der Bewohner, ihre Lebenswelten und Beziehungen orientiert.

Daraus ergeben sich strategische Fragen wie:

- Welche Informationen sind primär relevant, wenn es um den Maßnahmenplan für eine Kurzzeit- oder Verhinderungspflege geht? Welche der Antworten helfen dem Menschen, sich in der neuen, befristeten Situation wohlfühlen? Pflege und Betreuung sollen in einem gemeinsamen Maßnahmenplan verflochten sein, um koordiniert und für den Bewohner oder die Bewohnerin harmonisch zum Tragen zu kommen.
- Wie können Betreuungsassistenten Bedürfnisse der Pflegebedürftigen systematisch erschließen, um individuell geeignete Angebote zu machen? Wie können Pflegefachkräfte Betreuungskräfte dabei anleiten?

(2) Der Pflegebedürftigkeitsbegriff des PSG II verankert das Erfassen von Bedarfen und das Unterstützen von Selbstständigkeit der Pflegebedürftigen bei kognitiven und psychischen Einschränkungen. Benötigt werden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Wissen zu rehabilitativen Handlungsmöglichkeiten. Der Ansatzpunkt des Handelns richtet sich nach der Spezifität des Pflegebedarfs.

Brauchen wir Mitarbeitende mit neuen oder veränderten Aufgabenprofilen? Welche neuen Qualifizierungselemente sind erforderlich, z.B. aus der Gerontologie und Rehabilitation?

Mit der Veränderung der Bewohnerstruktur wachsen die Anforderungen an die Interaktion und Kommunikation mit psychisch beeinträchtigten Personen, die demenziell erkrankt und/oder anderweitige psychische Erkrankungen aufweisen. Möglichkeiten, entsprechende Bedürfnisse der Bewohner und Bewohnerinnen aufzufangen, liegen insbesondere im Aufgabenspektrum der Assistenzberufe. Deren Qualifizierung und Einsatz sind dahingehend zu entwickeln. Pflegefachkräften ist ein starkes Team an die Seite zu stellen, um Aufgaben effektiv verteilen zu können und Zeit zu schaffen, z.B. für Steuerungsaufgaben.

(3) Das Land Brandenburg fördert eine Grundqualifizierung der Beschäftigten für die Begleitung von Sterbenden. Die demografische Entwicklung bringt es mit sich, dass die Begleitung von Sterbenden häufiger vorkommt, was folglich zu einer höheren und dauerhaften Anforderung an die emotionale Belastbarkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter führt.

Aus strategischer Sicht ergibt sich die Frage:

- Was brauchen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nach der Grundqualifikation? Wie können ihre Erfahrungen im Arbeitsprozess begleitet werden?

Um Veränderungen in der Bewohnerstruktur zu erfassen und ihnen gerecht zu werden, bedarf es (akademisch) qualifizierter und erfahrener Fachkräfte, die „wach“ sind für den Wandel von Bedarfen und entsprechend Inhalte für die Personalentwicklung identifizieren, konzeptionell erfassen und in der Lage sind, die Konzepte mit den Mitarbeitenden „an der Basis“ zu entwickeln und umzusetzen.

3. Mögliche Vorgehensweisen

Die folgenden Hinweise dienen der Aktualisierung bestehender Konzepte angesichts der sich verändernden Bedarfe und Bedürfnisse von Nutzern und Nutzerinnen.

Abstimmung von Maßnahmen der Pflege und Betreuung

Damit Maßnahmen der Pflege, die Betreuungsangebote sowie die bewohnernahe Hauswirtschaft personenzentriert und abgestimmt erfolgen können, haben wir entsprechende Fragen zusammengestellt, die nach der Systematik des Neuen Strukturmodells helfen, zu beobachten und daraus Angebote begründet abzuleiten. Wir haben bereits begründet, dass die Pflegefachkraft auch in den Assistenzberufen besser qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter braucht, die unter Leitung – und zunehmend weniger unter Anleitung – in der Lage sind, aus ihrer spezifischen professionellen Perspektive den passenden Beitrag für den Bewohner bzw. die Bewohnerin in eine Teamleistung zu integrieren. Der Katalog enthält auch Fragen, um die Selbstständigkeitsressourcen zu erschließen. Die Pflegefachkraft kann den Katalog vollständig oder in Teilen den Vertretern oder Vertreterinnen anderer Berufsgruppen an die Hand geben, um die Planung oder Evaluation von Angeboten vorzubereiten. Die Fragen erscheinen insgesamt sehr umfangreich. Dies wird in der Pflegepraxis vielfach ausdrücklich gewünscht, um den Fokus weit genug für die Individualität der zu pflegenden Person zu öffnen.

→ siehe Kapitel H4-3 und H5-2

→ Arbeitshilfe AH7-2.1
**Bewohnerorientierung -
zur Anleitung von
Betreuerkräften für
PFK**

Bewohnerorientierung bei Kurzaufenthalt

Die folgenden Fragen helfen nicht nur Mitarbeitenden, sich gut auf die Pflegebedürftigen zu orientieren, sondern auch den Bewohnern und Bewohnerinnen mit Demenz, sich selbst im neuen Umfeld zu orientieren. Diese Fragen an die Bezugsperson des alten Menschen sind für einen geplanten Kurzaufenthalt (Verhinderungspflege, Kurzzeitpflege) sicher einfacher einzusetzen als bei einem akuten Aufenthaltsanlass, aber die Antworten darauf sind in beiden Fällen wichtig.

Kurzzeit- und Verhinderungspflege haben eine ähnliche Wirkung wie ein Probewohnen. Der Pflegebedürftige kann bei guten Erfahrungen Berührungängste für einen späteren Umzug abbauen. Angehörige sowie Besucherinnen und Besucher tragen ihre Erfahrungen und Eindrücke aus der Einrichtung in das soziale Umfeld und prägen so das Bild der stationären Angebote in der Öffentlichkeit.

10 Fragen zu Beginn einer Kurzzeit- oder Verhinderungspflege

1. Ist der alte Mensch allein auf die Pflegeperson in der Häuslichkeit fixiert oder bestehen Bindungen an weitere Personen?
2. Wie reagiert der Pflegebedürftige bei zeitweiser Abwesenheit der Pflegeperson?
3. Gibt es Erfahrungen mit Fremdbetreuung?
4. Ist der Pflegebedürftige regelmäßiges Spazierengehen oder wechselnde Räumlichkeiten gewöhnt?
5. Gibt es (religiöse) Rituale?
6. Welche Essgewohnheiten, Aufsteh- und Schlafgewohnheiten gibt es?
7. Was verrichtet der Pflegebedürftige (noch) selbstständig? Die Frage ist be-

deutend, da schon über kurze Zeit Fähigkeiten verlernt werden können, die nicht ausgeübt werden.

8. Fragen Sie nach Fotoalben, die gemeinsam angeschaut werden und nach einem Foto für das Tischchen neben dem Bett!
9. Gibt es Bekannte, die während des Aufenthalts zu Besuch kommen können?
10. Was waren die wesentlichen Merkmale der prämorbidem Persönlichkeit?

Orientierung auf die Selbstständigkeit des Bewohners

„Diejenigen, die zu uns kommen, kommen, weil sie nicht mehr selbstständig leben können.“ Diese Aussage wird oft von Mitarbeitenden geäußert, wenn es darum geht, wie Selbstständigkeit unterstützt werden kann. „Angehörige erwarten, dass für den alten Menschen gesorgt wird, und zwar umfassend.“ An der nicht untypischen Ansicht eines Mitarbeiters, die hier sinngemäß wiedergegeben ist, wird deutlich, dass folgende Fragen informiertere Antworten im praktischen Handeln brauchen:

1. Selbstständigkeit nur ganz oder gar nicht?

Nicht mehr selbstständig in der eigenen Häuslichkeit leben zu können, bedeutet nicht, in Teilbereichen des Alltags bzw. von Handlungen nicht selbstständig sein zu können und zu wollen. Die passivische Formulierung, „dass für den alten Menschen gesorgt wird“, lässt vermuten, dass der Unterschied zwischen Selbstständigkeit und Selbstbestimmung verschwimmt.

2. Selbstständigkeit oder umsorgt werden?

Selbstständig zu sein und weitestgehend zu bleiben, die Möglichkeit selbstbestimmt wirksam sein zu dürfen, sind grundlegende Bedürfnisse des Menschen. Geraten diese Bedürfnisse aus dem Blickfeld, kann das Folgen haben:

- Zum einen können störende Verhaltensweisen entstehen, die nicht aus der Grunderkrankung folgen. Solche Verhaltensweisen sowie psychosomatische Symptome können als Anlass für weitere Pflegemaßnahmen (fehl-)interpretiert werden und erhöhen nicht nur den Pflegeumfang. Sie erschweren die Pflege und Betreuung für die Mitarbeiterschaft, da Interaktionen gestört verlaufen und der/die zu Pflegenden schwerer ansprechbar wird.²
- Zum anderen ist bekannt: Wenn der alte Mensch bestimmte Handlungen nicht weiter ausübt, kann er diese schnell verlernen.

Damit der neue Pflegebedürftigkeitsbegriff im Handeln der Mitarbeitenden für die einzelnen Bewohnerinnen und Bewohner lebendig wird, brauchen alle Mitarbeitergruppen zukünftig noch mehr Einsichten in entwicklungspsychologische, gerontologische und rehabilitative Erkenntnisse. Besonders Pflegefachkräfte müssen bewerten können, ob Angebote auf die individuellen Selbstständigkeitsressourcen gerichtet sind oder sich in ihrer Funktion auf das Aktivieren und Beschäftigtsein beschränken.

² Kritik entsteht, wenn Belastungen, psychische und soziale Problemlagen in der Personalmessung nicht ausreichend berücksichtigt werden (vgl. Greß, Stegmüller 2016).

Pflegefachkräfte sollen Mitarbeitende in helfenden Berufen nicht dauerhaft und intensiver anleiten müssen, sondern sich auf ein qualifiziertes Team stützen können. Das bedeutet, dass grundlegendes Wissen auch für die Assistenzberufe zugänglich sein muss.

10 Wissens Elemente zur Qualifikation „Selbstständigkeitsressourcen beachten“

Selbstbestimmt und selbstständig:

- das Verhältnis von selbstbestimmt Sein und selbstständig Sein zu kennen,
- die Bedeutung der Bedürfnisse, die eigene Selbstwirksamkeit zu erfahren,
- Situationen selbst kontrollieren zu können.

Bedürfnis und Potenzial für Selbstständigkeit entdecken:

- Beobachtungsfähigkeiten trainieren,
- Handlungsmuster der Pflegebedürftigen erkennen,
- Handlungsschritte identifizieren (alte Menschen beherrschen manche Tätigkeiten nicht mehr vollständig, aber in einzelnen Teilen),
- Handlungsmotive und -impulse finden,
- Arbeitszeitrhythmen und Zeitrhythmen alter Menschen in Einklang bringen,
- bei den Klienten das gute Gefühl verstärken, etwas selbst gekonnt oder gelassen zu haben! Mitarbeitende können vor allem über ihre Aufmerksamkeit dieses Gefühl bei dem Bewohner bzw. der Bewohnerin verstärken. Sie können andere individuelle Verstärker zusätzlich nutzen (Lächeln, Nicken gehören auch zu den „sozialen Verstärkern“), die keine zusätzliche Zeit erfordern.

Leitbild „Familienmilieu“/Wohngruppe:

- Wohnmilieugestaltung mit Anreizen, etwas selbst tun zu können.

Die Fähigkeiten und Motive der Pflegebedürftigen, selbstständig sein zu können und zu wollen, sind sehr individuell und beziehen sich auf den jeweiligen Alltag, so wie er war und ist. Assistenzkräfte, die den Alltag begleiten, haben einen spezifischen Zugang, Ressourcen zu erschließen und Möglichkeiten aufzuzeigen, in Bereichen des Alltags selbstständig zu sein.

Die Berufsgruppe der Betreuungsassistenten sollte gestärkt werden: über eine bessere Ausbildung, über zusätzliche betriebsinterne Anpassungsfortbildungen sowie über die Möglichkeit einer berufsbegleitenden Aufstiegsfortbildung für leistungsstarke Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Es muss für diese Beschäftigten möglich sein, angesichts der wachsenden Anzahl von Betreuungsassistenten auch in organisatorisch-kordinierenden Fragen Teilverantwortung zu übernehmen. So wird die Anschlussstelle zwischen Pflege und Betreuung gesichert.

Eine weitere Personalressource liegt in der veränderten Rolle von Hauswirtschaftskräften, die über eine rein funktionale Dienstleistung hinaus zu bestimmen ist.

Bewohnerorientierung am Lebensende

Die folgenden Inhalte, Methoden und Ablaufhinweise helfen Einrichtungen, ihre Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, die gegebenenfalls ein Berufsleben lang mit dem Thema Sterben zu tun haben, zu unterstützen.

Arbeitswelten sind primär Welten des Machbaren, des Effektiven, der Organisation, der Zeiteffizienz und der Leistung. Das Begleiten von Sterbenden erfordert allerdings Haltungen, die diesen üblichen Forderungen in der Arbeitswelt scheinbar konträr gegenüberstehen. Entsprechende Anforderungen und Haltungen in der (Alten-)Pflege scheinen konträr zu den üblichen Anforderungen der Arbeitswelt zu stehen.

Es geht zum Lebensende darum, auf eine besondere Art auf die Bewohnerin oder den Bewohner zu orientieren, mit Verlusten dauerhaft umgehen zu lernen und dabei emotional stabil zu bleiben.

Der Begriff „Kultur“ steht für die Sensibilität einer Organisation, für bestimmte Werte. Der Begriff „Abschiedskultur“ steht für das, was vor, während und nach dem Sterben geschieht. Dazu gehört der Umgang mit Verlusten alter Menschen, genauso wie das Entdecken von lebensgesättigten Erfahrungen und das Wahrnehmen offener Fragen.

Auch die Mitarbeitenden verlieren durch den Tod von Klienten etwas. Sie erleben den Verlust dessen, was den alten Menschen ausgemacht hat, sie verlieren die bisherige Beziehung zu ihm. Der Umgang mit Verlusten ist Teil der Arbeitswelt in der Altenpflege. Binden Sie daher vor allem die Supervision zum Umgang mit Sterbenden fest in das Qualitätsmanagement ein!

Anforderungen an Beschäftigte im Nahbereich von sterbenden Bewohnern

1. Die Fähigkeit und Möglichkeit warten zu können

Warten ist ein Reifungsprozess und erfordert die Einsicht, dass nicht alles gleich im Hier und Jetzt zu geschehen hat.

2. Die Fähigkeit und Möglichkeit still da zu sein

Pippi Langstrumpf sagt einmal in der Schaukel sitzend: *„...und dann muss man ja auch noch Zeit haben, einfach dazusitzen und vor sich hin zu schauen.“* Die Fähigkeit zur Stille bedeutet zu lernen, dass nicht alles angesprochen, nicht alles gesagt werden, repariert oder offengelegt werden muss.

3. Die Fähigkeit Geduld zu haben

Es gehört zum Wesen des Menschen, bedürftig zu sein. Deswegen bedarf es bei der Begleitung alter Menschen der Geduld und Langsamkeit.

4. Die Fähigkeit und Möglichkeit, sich von Vorgaben und Zwängen zu befreien
Dinge dürfen auch gelassen und unterlassen werden.

5. Die Fähigkeit mit Lebensbrüchen umzugehen

Die Erfahrung, bei Brüchen etwas zu verlieren, aber auch neue Wege zu gewinnen, ist besonders für den Umgang mit Angehörigen hilfreich.

Im Folgenden sind einige Hinweise zusammengefasst, wie Mitarbeitende, die bereits eine einschlägige Qualifikation zur Begleitung Sterbender haben, im Arbeitsprozess weiter begleitet werden.

10 konzeptionelle Hinweise zur Entwicklung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die Sterbende begleiten

Zu Inhalten und Methoden von Entwicklungsmaßnahmen:

- ethische Fallbesprechungen für Pflegefachkräfte zum Navigieren zwischen Schmerzbekämpfung und Wachheit,
- Fortbildung zum Delir, um damit verbundene Gefährdungen und Verhaltensweisen, wie Halluzinationen und das Ablehnen von Pflegekontakten, richtig zu deuten,
- Beobachtungsfähigkeit und Möglichkeiten der Ansprache über den Gehörsinn (der im Vergleich zu anderen Sinnen bis zum Schluss aktiv ist) mit allen Mitarbeitenden üben,
- Vermittlung von Wissen und Techniken zur heilenden Kraft des Erzählens,
- Supervision: Wenn Supervisionsarbeit fachliche Themen zum Ausgangspunkt hat, wirkt sie zusätzlich wie ein Filter. Herausgefiltert wird, ob und welche weitergehende Hilfe für Mitarbeitende angebracht ist.

Beispiele für Fragen, die in der Supervision bearbeitet werden können:

- Erfahrungen mit dem Erleben von Brüchen und Umbrüchen: Was kommt danach?
- Verlust als Bindungsverlust: Wie gehe ich mit der Angst des Alleinseins um?
- Gefühlsverluste: Gefühle als Schlüssel für die Gegenwart und Zukunft?

Zu Kontakten mit Angehörigen und Ehrenamtlichen der Hospizarbeit:

- Pflegeplanung modifizieren und besondere Pflegemaßnahmen mit Angehörigen absprechen sowie Übernachtungsmöglichkeiten für Angehörige anbieten,
- ehrenamtliche Sitzwachen.

Zu Strukturen und Abläufen:

- Das Leben der anderen Bewohnerinnen und Bewohner soll nicht wesentlich anders gestaltet werden.
- Rituale zum Umgang mit Verlusten sollen flexibel angeboten werden, da der Umgang mit dem Tod sehr individuell ist.
- Netzwerkpartner (Hospiz, Seelsorge, psychologische Beratung, Palliativmedizin) sollen mit ihrer spezifischen Expertise hinzugezogen werden. ■

Literatur

Engel, Sabine (2012): Vorbereitung auf das Lebensende. In: Wahl, Hans-Werner; Clemens Tesch-Römer, Jochen Philipp Ziegelmann (Hrsg.), Angewandte Gerontologie. Interventionen für ein gutes Altern in 100 Schlüsselbegriffen, Stuttgart (Kohlhammer), 2. vollst. überarb. erw. Aufl., S. 236-241

Greß, Stefan; Klaus Stegmüller (2016): Gesetzliche Personalbemessung in der stationären Altenpflege, Fulda (pg-papers)

Kaltenberger, Jutta (2016): Lebensqualität in stationären Pflegeeinrichtungen fördern. Konzepte und Methoden für die Praxis, Stuttgart (Kohlhammer)

Moltmann-Wendel, Elisabeth (2013): Gib die Dinge der Jugend mit Grazie auf, Stuttgart (Radius Verlag)

Reitinger, Elisabeth (2006): Bedürfnismanagement in der stationären Altenhilfe. Systemtheoretische Analyse empirischer Evidenzen, Heidelberg (Carl-Auer Verlag)

Steffensky, Fulbert (2007): Mut zur Unendlichkeit. Sterben in einer Welt der Sieger, Stuttgart (Radius Verlag)

Wahl, Hans-Werner (2012). Erhalt und Wiedergewinnung von Alltagskompetenz, In: Wahl, Hans-Werner; Clemens Tesch-Römer, Jochen Philipp Ziegelmann (Hrsg.), Angewandte Gerontologie. Interventionen für ein gutes Altern in 100 Schlüsselbegriffen, Stuttgart (Kohlhammer), S. 267-277

Arbeitshilfen AH7

S. 25

Arbeitshilfe AH7-1.1
**Führungskräftebefragung
zum Weiterbildungsbedarf**

Silke Michalk, Marina Ney

S. 27

Arbeitshilfe AH7-1.2
Einladung World-Café

Silke Michalk, Marina Ney

S. 29

Arbeitshilfe AH7-1.3
Beschreibung World-Café

Silke Michalk

S. 31

Arbeitshilfe AH7-1.4
Projektgruppe

Silke Michalk

S. 33

Arbeitshilfe AH7-1.5
**Ergebnisse einer Führungs-
kräftebefragung zum
Weiterbildungsbedarf**

Silke Michalk

S. 35

Arbeitshilfe AH7-1.6
**Rolle der Führungskräfte
im Veränderungsprozess**

Silke Michalk

S. 39

Arbeitshilfe AH7-1.7
**Welche Aspekte sind bei
Veränderungen in einer
Einrichtung zu beachten?**

Marina Ney

S. 41

Arbeitshilfe AH7-2.1
**Bewohnerorientierung –
zur Anleitung von Betreu-
ungskräften für PFK**

Marina Ney

Arbeitshilfe AH7-1.1

Führungskräftebefragung zum Weiterbildungsbedarf

Silke Michalk, Marina Ney

Mit dieser kurzen Befragung möchten wir Ihren Bedarf an Weiterbildung abfragen. Der Fragebogen richtet sich an Führungskräfte.

Die abgefragten Bedarfe beziehen sich dabei nur auf Ihre Führungsaufgaben, nicht auf die fachlichen Kenntnisse, die erforderlich sind.

	A = großer Bedarf B = teilweise Bedarf C = wenig Bedarf D = kein Bedarf			
	A	B	C	D
Arbeitsorganisation				
zeitnah Entscheidungen treffen				
Maßnahmen und Termine festlegen und Verantwortliche bestimmen				
Konfliktbewältigung				
Konflikte erkennen				
Konflikte benennen				
Konflikte bearbeiten/Lösungen mit Konfliktpartnern finden				
Zeitmanagement				
Planung von Aufgaben				
Delegationsmöglichkeiten von Aufgaben				
Besprechungen vorbereiten sowie ziel- und ergebnisorientiert moderieren				
Mitarbeitermotivation				
Gesprächsführung im Sinne von Stärken hervorheben				
Zielvorgaben entsprechend den Potenzialen und Bedürfnissen der Mitarbeitenden abstimmen				
Eingehen auf die Verschiedenheit der Mitarbeitenden				
Führung				
Umgang mit unterschiedlichem Wollen und Können der Mitarbeitenden				
Zielvorgaben mit den Mitarbeitenden abstimmen				
Absichten darstellen und durchsetzen				

	A = großer Bedarf B = teilweise Bedarf C = wenig Bedarf D = kein Bedarf			
	A	B	C	D
Kommunikation				
Versorgen der Mitarbeitenden mit den für sie relevanten Informationen				
Entscheidungen klar kommunizieren				

Tabelle AH7.1

Arbeitshilfe AH7-1.2 Einladung World-Café

Silke Michalk, Marina Ney



Abbildung AH7.1 (eigene Darstellung)

Sehr geehrte Kolleginnen, Kollegen und Mitarbeitende

Wir laden Sie ein

am:
im: Haus (Seminarraum)
in der Zeit zwischen 11.00 und 14.00 Uhr reinzuschauen.

Ihre Kollegen und Kolleginnen, die im letzten halben Jahr im Projekt aktiv dabei waren, haben die Bereiche herausgearbeitet, in denen Verbesserungen sinnvoll und realistisch sind.

Nun sollen lösungsorientierte Interventionen spruchreif für den Dialog mit der Einrichtungsleitung werden.

Kommen Sie, reden und bestimmen Sie mit!

Nur gemeinsam sind wir stark!

Arbeitshilfe AH7-1.3

Beschreibung World-Café

Silke Michalk

Die Idee des World-Cafés ist es, Menschen miteinander ins Gespräch zu bringen. Dabei soll es um Gespräche über Fragestellungen gehen, die für die Teilnehmenden wirklich von Bedeutung und Interesse sind. Intensive Diskurse in kleinen Kreisen zu führen, ganz so wie im normalen Straßen-Café und in der früheren Salon-Kultur, das ist die Idee. Um den Diskurs zu vertiefen, wechseln die Teilnehmenden mehrmals die Tische und die Gruppen werden durchmischt. Am Ende steht eine Abschlussrunde im Plenum, bei der die Teilnehmerinnen und Teilnehmer ihre Ergebnisse präsentieren.

Die Methode sorgt dafür, dass sich die Seminarteilnehmenden schnell und ohne Berührungsängste treffen, kennenlernen und austauschen können. Gerade für den Anfang einer Tagung ist das Format damit interessant. Voraussetzung für das Gelingen sind engagierte Teilnehmer und Teilnehmerinnen, eine Leitung bzw. Begleitung durch den Tagungsleiter oder die Tagungsleiterin.

Der Ablauf

Zur Durchführung benötigen Sie einen Raum mit ausreichend Platz für kleine Tische mit jeweils vier und maximal sechs Stühlen. Zwischen den Tischen sollte aus Gründen der Akustik und Bewegungsfreiheit genügend Platz vorhanden sein. Auf die Tische werden weiße Papiertischdecken und Stifte/Marker gelegt (Minimal-Ausstattung). Der Ablauf beginnt mit einer Begrüßung und Erläuterungen zum Ablauf, zur Etikette und zur Rolle der Gastgeber. Wichtig ist, dass die Teilnehmenden verstehen, wie viele Fragen es gibt, die in aufeinanderfolgenden Gesprächsrunden von 15 bis 20 Minuten an allen Tischen gleichzeitig besprochen werden. Die Teilnehmenden schreiben, zeichnen und kritzeln in jeder Runde das Wichtigste auf die Tischdecke. Zwischen den Runden mischen sich die Teilnehmenden neu, indem jeder vor Beginn der nächsten Runde an einen anderen Tisch geht. Nur die GastgeberInnen bleiben am Tisch, begrüßen die Neuankömmlinge, resümieren das bisherige Gespräch und bringen den Diskurs erneut in Gang.

Die Planung

Bei der Planung eines World-Cafés sollten folgende Fragen geklärt werden:

- Was soll mit dem World Café erreicht werden?
- Welches ist das Kernthema und wie lautet das entsprechende Motto?
- Wie lauten die einzelnen Fragen, die im World-Café erkundet werden sollen?
- Wer nimmt teil?
- Ist es sinnvoll, die Teilnehmenden in homogene Gruppen mit unterschiedlichen Hintergründen und Interessen aufzuteilen, um das Thema aus verschiedenen Perspektiven bearbeiten zu können?
- Wer übernimmt die Café-Moderation und welche Rollen bzw. Funktionen werden darüber hinaus benötigt? Wie kann eine Atmosphäre geschaffen werden, die den informellen und kreativen Geist des Kaffeehauses vermittelt?

Darüber hinaus sollte die Dokumentation und Ergebnissicherung geplant bzw. vorbereitet werden. Dies kann bei kurzfristigem Disponieren noch während der Veranstaltung erfolgen.

Die Dokumentation soll helfen, die Ergebnisse für die weitere Tagung fruchtbar zu machen, etwa durch Diskussion mit einem nachfolgenden Dozenten bzw. Dozentin. Auch für eine Abschlussrunde kann die Dokumentation herangezogen werden, um zu prüfen, inwieweit die Teilnehmenden im Verlauf der Tagung abweichende bzw. weiterführende Erkenntnisse gewonnen haben oder ob sich die Ergebnisse bestätigen.

Fragen für ein World-Café

1. Wie ist die Ist-Situation?
2. Wie soll die Situation werden (Soll-Situation)?
3. Welche Barrieren bestehen? Warum haben wir nicht den Soll- Zustand?
4. Was können Sie machen, um die Situation zu ändern?
5. Was wünschen Sie sich von der Geschäftsleitung, um die Situation zu ändern?

Die Atmosphäre

Voraussetzung für ein gutes Gelingen ist eine offene, klare und freundliche Atmosphäre an den Tischen. Denn nur dann werden sich alle in die folgenden Gespräche einbringen. Hierzu werden vor oder zum Start der ersten Runde im World-Café freiwillige Gastgeber bzw. Gastgeberinnen gesucht. Diese bleiben in der Standardvariante für alle Runden an ihrem Tisch, begrüßen die Gäste, kümmern sich um ihr Wohlergehen und fassen die Kerngedanken und wichtigsten Erkenntnisse der Runden zusammen. Im Verlauf des Gesprächs achten sie darauf, dass sich alle beteiligen können und die wichtigen Gedanken auf die Tischdecken geschrieben bzw. gezeichnet werden.

Die Etikette

Vor Beginn des World-Cafés sollten die Gastgeber bzw. Gastgeberinnen den Teilnehmenden Ablauf und Teilnehmerverhalten erläutern. Zusätzlich können sie die Etikette zusammen mit einer Kurzbeschreibung der "Rolle der Gastgeberinnen bzw. Gastgeber" (siehe Ausführungen zur Atmosphäre) auf Klappkarten auf den Tischen verteilen.

In Anlehnung an die Etikette-Formulierung der World-Café-Community gilt für die Etikette:

- Lenken Sie Ihren Fokus auf das, was Ihnen wichtig ist.
- Tragen Sie eigene Ansichten und Sichtweisen bei.
- Sprechen und hören Sie mit Herz und Verstand.
- Hören Sie genau hin, um wirklich zu verstehen.
- Verbinden Sie Ihre Ideen miteinander.
- Richten Sie Ihre Aufmerksamkeit auf neue Erkenntnisse und tiefergehende Fragen.
- Spielen, kritzeln und malen Sie auf die Tischdecke, schreiben ist ausdrücklich erwünscht!
- Haben Sie Spaß!

Die Reflexion

Garant für aktive Lernphasen im World-Café sind die Begegnungen und Gespräche, die durch ein möglichst klares Lernziel, relevante Fragen und das passende Setting ermöglicht werden. Unterstützt wird das Lernen durch das „Gespräch über das Gespräch“, also die Reflexion und Verknüpfung der Erkenntnisse mit allen Teilnehmenden im Plenum. Unterstützt werden sollte der Prozess, indem die guten Ideen und Gedanken festgehalten, gegebenenfalls zusammengefasst und für einen möglichen weiteren Arbeitsschritt im weiteren Tagungsablauf zugänglich gemacht werden.

Geben Sie allen Teilnehmenden durch passende Reflexionsfragen die Möglichkeit, das Erlebte methodisch und inhaltlich Revue passieren zu lassen:

- Wie war es für Sie und was ist Ihnen aufgefallen?
- Welche Verbindungen konnten Sie erkennen (zwischen den Runden oder beim Wechsel der Tische)?
- Haben Sie auf Ihrer „kleinen Reise“ jemanden getroffen, mit dem Sie das Gespräch vertiefen wollen?
- Haben Sie interessante Geschichten oder Anekdoten gehört, die Sie allen mitteilen wollen?
- Welches Thema sollte weiterführend behandelt werden?
- Was ist aus Ihrer Sicht der nächste Schritt?

Die Abschlussdokumentation

Es bietet sich an, die zum Teil kunstvoll und kreativ gestalteten Tischdecken für die Abschlussdokumentation zu verwenden, als „Vernissage“, „Galerie“ oder in einem Infomarkt im Anschluss an das World-Café. Auch können Pinnwände in Form einer Arena aufgestellt werden, so dass die Teilnehmer herumwandern und sich die Ergebnisse anschauen können. Als Protokoll wird ein Fotoprotokoll erstellt.

Die Tagungsleitung

Zu Beginn des World-Cafés ist es wichtig, den Anlass und das Ziel deutlich zu benennen. Erst danach soll der weitere Ablauf, die Etikette, die Rolle der Gastgebernden an den Tischen und was mit den Ergebnissen geschieht durch die Tagungsleitung erläutert werden.

Die Tagungsleitung ist für den Prozess, aber nicht für die Inhalte verantwortlich. Sie sollte während der Gesprächsrunden präsent, aber unauffällig bleiben.

Arbeitshilfe AH7-1.4 Projektgruppe

Silke Michalk

Eine Projektgruppe soll folgende Zusammensetzung haben:

- Beschäftigte aus allen relevanten Unternehmensbereichen und Hierarchiestufen, die von der Veränderung betroffen sein werden,
- Beschäftigte, die von Kollegen und Kolleginnen sowie Vorgesetzten als Vertreter bzw. Vertreterin akzeptiert werden,
- Beschäftigte, die teamfähig sind.

Um eine gute Zusammenarbeit zu ermöglichen, sollen nicht mehr als neun permanente Mitglieder in der Projektgruppe sein. Daneben können zu einzelnen Sitzungen und zu ausgewählten Themen weitere Experten bzw. Expertinnen eingeladen werden.

Mögliche Aufgaben der Projekt-/Arbeitsgruppe

1. Entwicklung von Maßnahmen (z.B. zum Arbeitseinsatz)
 - organisatorisch (z.B. Regelung eines Fehlzeitenfalles)
 - ergonomisch (z.B. Hebevorrichtung)
 - personell (z.B. Seminare für neue Mitarbeitende)
 - strukturell (z.B. transparente Stellenbeschreibungen)
2. Realisierung dieser Maßnahmen
 - als Projektgruppe
 - zusammen mit Vorgesetzten
 - zusammen mit der Geschäftsführung
3. Kontrolle der Realisierung dieser Maßnahmen

Um diese Aufgaben durchführen zu können, müssen die entsprechenden Zeiten für Beratungen oder auch für das Vorbereiten von Aufgaben, für die Entwicklung und Umsetzung von Maßnahmen mit eingeplant werden.

Arbeitshilfe AH7-1.5

Ergebnisse einer Führungskräftebefragung zum Weiterbildungsbedarf

Silke Michalk

großer/teilweiser Bedarf (in Prozent)	Im Bereich
76	Konflikte bearbeiten und Lösungen mit Konfliktpartnern finden.
72	Leistungsbereitschaft und Leistungsfähigkeit ihrer Mitarbeitenden fördern.
69	Kooperationen zwischen verschiedenen Mitarbeitergruppen verbessern.
62	Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in ihren Stärken und Schwächen beurteilen.
59	Konflikte benennen.
55	Mit der Verschiedenheit der Mitarbeitenden umgehen.
55	Zielvorgaben mit den Mitarbeitenden abstimmen.
52	Mit dem unterschiedlichen Wollen und Können der Mitarbeitenden umgehen.
52	Mitarbeitende mit den für sie relevanten Informationen versorgen.
52	Persönliche/familiäre Verpflichtungen der Mitarbeitenden berücksichtigen.
48	Entscheidungen klar kommunizieren.
45	Aufgaben planen.
45	Delegationsmöglichkeiten von Aufgaben kennen und nutzen.
45	Absichten darstellen und durchsetzen.

Tabelle AH7.2

Rolle der Führungskräfte im Veränderungsprozess

Silke Michalk

In diesen Ausführungen wird das Verständnis von Führungskräften breit gefasst. Von der Geschäftsleitung über die Heimleitung, Pflegedienstleitung, Wohnbereichsleitung, Pflegefachkraft haben alle Personalverantwortung und sind damit Führungskräfte.

Führungskräfte spielen eine besondere Rolle im Bereich der Veränderungen. Sie initiieren und unterstützen Veränderungen oder sind dafür verantwortlich, dass Veränderungen eingeführt werden. Doch leider sind die Führungskräfte hierauf oft nicht ausreichend vorbereitet. Deshalb entwickeln sie zuweilen selbst Widerstände gegen ein Projekt.

Deshalb sollte den Führungskräften im Vorfeld vermittelt werden, wie Veränderungsprozesse in der Regel verlaufen und welche Verhaltensmuster Mitarbeitende in den Phasen eines solchen Prozesses meist zeigen.

Um Veränderungsprozesse auf der personalen Ebene gezielt zu steuern, sollten sich Führungskräfte zunächst fragen:

- In welcher Phase befindet sich der Mitarbeiter oder die Mitarbeiterin beziehungsweise die Mitarbeitergruppe?
- Welche Unterstützung erwartet/braucht der Mitarbeiter oder die Mitarbeiterin beziehungsweise die Mitarbeitergruppe von Ihnen als Führungskraft?

Aufgrund der Antworten können Sie sich für Interventionen entscheiden. Mögliche Interventionen von Führungskräften in den vier Phasen

1. Ablehnung
2. Widerstand
3. Entdecken
4. Neues Commitment

sind der folgenden Übersicht zu entnehmen:

Beschreibung der Phase	Intervention der Führungskraft
Phase 1: Verleugnung/Ablehnung	
<p>Kaum werden die geplanten Änderungen publik, macht sich bei den Betroffenen Unruhe und Sorge breit. Gerüchte kursieren und Hoffnungen und Befürchtungen werden geäußert. Doch nur wenige Betroffene können sich schon auf neue Zukunftsvisionen einlassen, vielmehr artikulieren sie Ärger und Wut.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mitarbeitende reden lassen, zur Reflexion anregen ▪ durch Fragen und Erkundungen Ablehnung reduzieren ▪ Forum zum „Auskotzen“ schaffen, „Klagemauer“ einrichten ▪ Schockbearbeitung ▪ Verständnis und Mitgefühl zeigen (aber nicht gegen „die da oben“ verbünden) ▪ Worst-Case-Szenario entwickeln (Was passiert, wenn wir nichts tun?) ▪ Informationen geben (Was geschieht wann warum?) ▪ Konfrontation („Ja, die Veränderung wird kommen.“, „Es geht nicht so weiter wie bisher.“), Ehrlichkeit, Offenheit
Phase 2: Widerstand	
<p>Nach dem ersten Schreck zeigen die Betroffenen oft Abwehrreaktionen – nicht nur in Form von (Arbeits-)Verweigerung, sondern zuweilen auch Mehrarbeit, die zu einer höheren Produktivität führt. Denn die Mitarbeitenden möchten zeigen, dass die Veränderung nicht nötig ist und dass es auch so geht. Zugleich führen sie zahlreiche Argumente ins Feld, warum die geplante Veränderung weder sinnvoll noch zielführend ist. Entsprechend wichtig ist es, den Betroffenen nun zu vermitteln, dass der Wandel trotzdem notwendig und unausweichlich ist.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nachfragen, Erkunden (Was steckt hinter den Reaktionen, zum Beispiel Angst?) ▪ Hypothesen bilden und äußern ▪ Unterstützung, Hilfe anbieten ▪ Sicherheit geben, Angst reduzieren ▪ konstruktives Denken anregen (Was ist Ihr Ziel als Mitarbeiter bzw. Mitarbeiterin? Ist dieses Ziel mit dem derzeitigen Verhalten erreichbar? Was brauchen Sie, um wieder Leistung zu erbringen? Was gewinnen Sie durch die Veränderung, was müssen Sie aufgeben?) ▪ Informationen geben (Ziel der Veränderung, Sinnhaftigkeit, Notwendigkeit) ▪ Bewahrung und Veränderung würdigen (Was spricht dafür, was dagegen?) ▪ Letztes Mittel: Konfrontation mit Konsequenzen, Disziplinierung

Beschreibung der Phase	Intervention der Führungskraft
Phase 3: Entdecken	
Erkennen die Mitarbeitenden, dass es kein Zurück gibt, akzeptieren sie die Veränderung allmählich rational. Das heißt, sie trauern zwar noch um den Verlust des Alten, zugleich fragen sie sich aber: Was bedeutet der Wandel für mich? Welche Herausforderungen kommen auf mich zu? Kann ich sie bewältigen und wenn ja, wie? Dies können die Betroffenen in dieser Phase zumeist noch nicht präzise einschätzen. Deshalb gilt es, die Betroffenen beim Aushalten dieses Zustands der Ungewissheit zu unterstützen (indem z.B. Verständnis gezeigt wird) und das Alte angemessen zu würdigen, damit die Mitarbeitenden das Neue mit der Zeit auch emotional akzeptieren können.	<ul style="list-style-type: none"> • Perspektiven und Chancen aufzeigen • Verbesserungspotenziale identifizieren, Entwicklungsmaßnahmen einleiten, Aufgeschlossenheit erhalten • Mitarbeitende unterstützen und Hilfe organisieren • Informationen geben (Statusberichte, Teilerfolge) • Anerkennung für Leistungssteigerung
Phase 4: Commitment	
Erst nachdem die erforderliche Trauerarbeit geleistet ist, können die Betroffenen das Alte loslassen und ihre Energie auf das Neue richten. Nun gilt es, ihre Neugier zu wecken und ihnen das erforderliche Wissen und Können zum Umgang mit dem Neuen zu vermitteln. Ermutigung und Geduld sind nun hilfreich sowie Möglichkeiten zum Erfahrungsaustausch. So entwickelt sich das Neue allmählich zur Normalität, zumal erste (Lern-)Erfolge Selbstvertrauen schaffen. Die Leistung des Systems steigt nun allmählich über das ursprüngliche Niveau. Jetzt gilt es auch, den Veränderungsprozess zu bewerten.	<ul style="list-style-type: none"> • Entwicklungs- und Leistungsziele vereinbaren • Wissensmanagement (Erfolgsfaktoren und Fehler für andere Projekte nutzen) • Kooperation in der Gruppe stärken, „Cheerleading“ („Prima, weiter so!“, unerwartete „Belohnungen“) • Informationen geben (Erfolge, Erfahrungen) • Fördermaßnahmen einleiten • die Komfortzone verlassen

Tabelle AH7.3

In Anlehnung an **Bormann, Hans-Werner (2007)**: Was Führungskräfte bei Veränderungen tun sollten, online: <https://www.business-wissen.de/artikel/changemanagement-was-fuehrungskraefte-bei-veraenderungen-tun-sollten/> (letzter Zugriff am 10.10.2018)

Ohne aktive Unterstützung seitens der Führung gelingt es vielen Mitarbeitenden nicht, den skizzierten Veränderungsprozess zu durchlaufen. Sie bleiben in einer der drei ersten Phasen stecken. Der Grund: Sie halten sich im Tagesgeschäft überwiegend in der „Komfortzone“ auf – sie tun also bevorzugt das, was sie (in ihren Augen) gut können und worin sie Routine haben. Bei Veränderungen müssen sie diese Zone jedoch häufig verlassen und sich in die so genannte „Stretchzone“ begeben – also Dinge tun, die sie (so) noch nicht getan haben, aber durchaus tun oder erlernen könnten.

Aus eigener Initiative heraus machen dies die wenigsten Mitarbeitenden und wenn, dann nur in begrenztem Umfang. Deshalb müssen Führungskräfte in Veränderungsprozessen an ihre Mitarbeitenden immer wieder den Appell richten: „Raus aus der Komfortzone – rein in die Stretchzone!“ Zugleich sollten sie aber vermeiden, dass diese in die „Panikzone“ geraten, weil sie sich überfordert fühlen oder überfordert sind. Abhängig davon, in welcher Zone sich die Mitarbeitenden gerade befinden, sind folgende Führungsinterventionen möglich:

Komfortzone	Stretchzone	Panikzone
<ul style="list-style-type: none"> • Konfrontieren • Aktionen planen • Szenarien entwickeln • Aufgaben verändern • anspruchsvollere Ziele setzen • an Entscheidungen beteiligen • am Veränderungsprozess mitwirken lassen 	Hier finden die Veränderungen statt.	<ul style="list-style-type: none"> • Ängste ernst nehmen • Sicherheit geben • bisherige Erfolge würdigen • Zukunftsszenarien entwickeln • Alternativen durchspielen • Perspektiven verändern

Tabelle AH7.4

Während viele Führungskräfte hervorragende Fachkompetenzen haben (deswegen sind sie auch in diese Position gekommen), sind die wenigsten in Sozial- und Methodenkompetenzen geschult.

Dementsprechend muss ein großes Augenmerk auf die bedarfsgerechte Qualifizierung der Führungskräfte gelegt werden, da sie sonst mit den Herausforderungen ihrer Rolle nicht klarkommen. Gezielte Maßnahmen im Bereich der Sozial- und Methodenkompetenzen sollten daher entwickelt und angeboten werden. Beispielhaft wird hier ein Vorschlag für ein Seminar zum Thema Konfliktmanagement gemacht.

Beispiel für ein Qualifizierungsmodul Konfliktmanagement

Hintergrund: Konflikte sind natürliche Bestandteile unseres beruflichen und privaten Lebens. Sie bieten ein hohes Lernpotenzial und erfordern ein bewusstes Auseinandersetzen mit Situation und Menschen. Ungelöste Konflikte sind große Hindernisse in der zwischenmenschlichen Zusammenarbeit.

Dauer: 2 Tage

	Notwendig
Qualifizierungsziele	
Konfliktursachen werden erkannt.	
Die Teilnehmenden wissen, welche Konfliktarten im beruflichen Alltag auftreten können.	
Sie finden die richtige Einstellung zu Konflikten.	
Konflikte können fair und konstruktiv gelöst werden.	
Konfliktgespräche werden sicher und erfolgswirksam geführt.	
Die Rolle der Moderation bei Konfliktlösungen ist bekannt.	
Qualifizierungsinhalte	
Begriffsklärung in Abgrenzung zu Spannungen und Meinungsverschiedenheiten	
Möglichkeiten zur Konfliktprävention	
Erkennen und Bewerten von Konfliktsituationen – Konfliktanalyse	
typische Reaktionen in Konfliktsituationen und wie damit umzugehen ist (Flucht, Kampf, usw.)	
Einstellungsverhalten gegenüber Konflikten	
die Gefahr der Konflikteskalation – Möglichkeiten zum Gegensteuern	
die Schrittfolge einer Konfliktlösung – Bewusstmachen eines Konflikts bis zur Konfliktlösung	
das Konfliktlösungsgespräch nach der »Win-win-Methode«	
Konfliktmoderation: Rolle und Aufgabe der Moderation sowie Anwendung	
Qualifizierungsmethoden	
mediengestützter Theorieinput	
Diskussion	
Kleingruppenarbeit	
Fallbearbeitung	
Gesprächstraining mit Videoanalyse und Feedback	
Moderation	

Tabelle AH7.5

Literatur:

Flato, Ehrhard; Silke Reinbold-Scheible (2009): Die 120 besten Checklisten zur Personalentwicklung, München (mi-Wirtschaftsbuch)

Welche Aspekte sind bei Veränderungen in einer Einrichtung zu beachten?

Marina Ney

Checkliste

1. Starten Sie mit drei Fragen!

- Worin besteht die Dringlichkeit der Veränderung?
- Welche Risiken sind mit der Veränderung verbunden?
- Welche Chancen ergeben sich aus der Veränderung?

2. Bilden Sie einen Lenkungskreis mit Entscheidungsträgern, die

- über Autorität und Führungskompetenzen verfügen,
- Sachkenntnis haben,
- für die Mitarbeitenden glaubwürdig sind!

3. Entwickeln Sie ein Zukunftsbild, das Antworten auf folgende Fragen gibt:

- Wo wollen wir hin?
- Warum ist das unser Ziel?
- Wie knüpft das Ziel an unsere Werte an?
- Welche Verbesserungen ergeben sich für Bewohnerinnen und Bewohner?
- Wie wollen wir das Ziel erreichen?

4. Sprechen Sie mit Ihren Kollegen und Kolleginnen aller Berufsgruppen (soweit betroffen) über die Zukunftsvision, damit:

- Sorgen hinsichtlich vermehrter Belastungen verringert werden,
- Ihre Kolleginnen und Kollegen einen Überblick erhalten, was sich verändern soll,
- Führungskräfte auf der mittleren und auf der Teamebene von den Chancen überzeugt werden.

5. Binden Sie Kollegen und Kolleginnen in den verschiedenen Bereichen ein!

- Nehmen Sie die Anliegen von Mitarbeitenden in den einzelnen Aufgaben- und Zuständigkeitsbereichen auf.
- Erfragen Sie deren Ideen und Lösungsvorschläge.
- Verabreden Sie mit Ihren Kolleginnen und Kollegen genau, wie sie mitwirken wollen und fixieren Sie entsprechende Aufgaben möglichst schriftlich.

6. Fragen Sie sich fortlaufend:

- Welche Kräfte behindern den Veränderungsprozess?
 - Hoher Druck, fehlende Ressourcen oder Kompetenzen können beeinflusst werden.
 - Persönliche Widerstände sollen möglichst schnell angesprochen und dürfen nicht lange geduldet werden.
- Welche Kräfte bringen die Veränderungen nach vorn?
 - Fördern Sie solche Kräfte wie Zusammenhalt im Team oder Expertenwissen.

7. Sichern Sie (gegebenenfalls auch kleine) Erfolge!

- Planen Sie Teilprojekte, die realistische Chancen auf Erfolg haben.
- Informieren Sie über „seriöse“ Erfolge.
- Geben Sie Feedback und Anerkennung zu den Erfolgen.

8. Benennen Sie auch Fehler!

- Vermeiden Sie negative Meldungen zwischen „Tür und Angel“.
- Sprechen Sie über Fehler und erläutern Sie, was daraus gelernt werden kann.
- Ergreifen Sie Maßnahmen zur Vermeidung gleichartiger Fehler.

9. Stabilisieren Sie Erreichtes!

- Führen Sie Teilprojekte auch wirklich bis zu Ende.
- Zeigen Sie Durchhaltevermögen und Geduld und stimmen Sie Rahmenbedingungen in Ihrer Einrichtung auf die neuen Abläufe ab.
- Passen Sie die Anforderungen an Auszubildende und neue Mitarbeitende an.

10. Legen Sie fest, woran Sie den Erfolg der Veränderungen messen wollen!

- Es soll der Nutzen für die Bewohnerinnen und Bewohner erkennbar sein.
- Messen Sie Ergebnisse von Personalentwicklungsmaßnahmen möglichst am Transfer von Qualifizierungsinhalten.
- Bedenken Sie, dass sich Änderungen von Einstellungen und Haltungen Ihrer Mitarbeitenden nicht messen, aber wahrnehmen lassen. Bleiben Sie daher nah an den Gestaltern der Veränderung.

Bewohnerorientierung – zur Anleitung von Betreuungskräften für Pflegefachkräfte

Marina Ney

Zur Person und zu den SIS-Themenfeldern	Sammeln von Informationen (Auswahl an Leitfragen)	Vorläufige Antworten (Interpretationen von Beobachtungen und Aussagen)	Vorläufige Vorschläge zu Betreuungsmaßnahmen (Beispiele für Formulierungsbausteine)
<p>Einzigartigkeit der Person</p> <p>Biografie</p> <p>Lebenswelt</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Was macht das Besondere an Frau/Herrn ... aus? ▪ Wie sieht sich Frau/Herr ... selbst? ▪ Was möchte Frau/Herr ... für andere sein? ▪ Welche Aktivitäten gehören nach Ansicht von Frau/Herrn ... zu ihr/ ihm selbst? (Dabei ist es gleich, ob diese Aktivitäten zweckfrei oder zweckgebunden erscheinen.) ▪ Wie will Frau/Herr ... nicht gesehen oder einbezogen werden? ▪ Was erinnert Frau/Herr ... gern? ▪ Was ist für Frau/Herrn ... ein wichtiges Ritual im Alltag? ▪ Was macht für Frau/Herrn ... das Leben wirklich aus? ▪ Was will Frau/Herr ... unbedingt für sich erhalten? ▪ Worin sieht Frau/Herr ... wirklich Sinn? ▪ Welche Erfahrungen möchte Frau/Herr ... weitergeben? ▪ Was möchte Frau/Herr ... in ihrem/seinem Leben noch schaffen oder erledigt wissen? ▪ Was gehört für Frau/Herrn ... zum Leben? ▪ Welche Rolle spielen Angehörige und Freunde für Frau/Herrn ...? ▪ Welchen Nachrichten aus der nahen und fernen Umwelt interessieren Frau/Herrn ...? ▪ Was vermeidet Frau /Herr ...? ▪ In welchen Situationen und bei welchen Anforderungen fühlt sich Frau/Herr ... unwohl? ▪ Womit möchte Frau/Herr ... nichts (mehr) zu tun haben? ▪ Wann „ist die Welt in Ordnung“ für Frau/Herrn ...?“ ▪ Was ist für Frau/Herrn ... „ein gelungener Tag“? ▪ Wie soll sich für Frau/Herr ... seit Einzug in die unterstützte Wohnform ihre/seine neue Lebenswelt gestalten? ▪ Welche Teile ihrer/seiner alten Lebenswelt können in der jetzigen Lebenswelt erhalten werden, wenn auch in anderer Art und Weise? 		<p>Frau/Herr ... fühlt sich als Person verstanden, wenn wir sie/ihn so ansprechen und anfordern, dass...</p> <p>Für Frau/Herrn ... werden Anregungen in Form von ... zum Erinnern an ... gegeben.</p> <p>Wir unterstützen Frau/ Herrn beim Erhalt der für sie/ihn wertvollen Gewohnheit, indem wir ...</p> <p>Für Frau/Herr ... gehört es zum Leben, wenn es ihr/ihm möglich gemacht wird, ... zu tun.</p>

Zur Person und zu den SIS-Themenfeldern	Sammeln von Informationen (Auswahl an Leitfragen)	Vorläufige Antworten (Interpretationen von Beobachtungen und Aussagen)	Vorläufige Vorschläge zu Betreuungsmaßnahmen (Beispiele für Formulierungsbausteine)
<p>Kognition und Kommunikation</p> <p>(vgl. hierzu unter „Einzigartigkeit der Person“, z.B. Lebenswelt, und unter „Wohlbefinden“, z.B. „etwas wert sein“ oder „zu anderen dazugehören“)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Zu welchen Themen unterhält sich Frau/Herr ... immer wieder gern? ▪ In welchen Situationen wirkt Frau/Herr ... sehr aufmerksam und angeregt? ▪ Welche Beeinträchtigungen hat Frau/Herrn ... beim Verstehen von Alltagssituationen? ▪ Was versteht Frau/Herr ... ganz offensichtlich, kann aber keine (Worte für die) Antwort finden? ▪ Über welche Gesten, Symbole oder Bilder kann sich Frau/Herr ... verständigen? ▪ An welchen Handlungsmustern oder Ritualen orientiert sich Frau/Herr ... gut? ▪ Welche Umstände lösen Unruhe oder Verwirrung aus? ▪ Wo sieht Frau/Herr ... Gefahren? ▪ Zu welchen Zeiten zeigt Frau/Herr ... ein Bedürfnis nach Ruhe und Rückzug? ▪ Was hilft Frau/Herrn ... neue Situationen oder Anforderungen zu verstehen? (Mögliche Hilfen sind: Erzählen von Beispielen, Wiederholung, Vorzeigen, Erklären des Nutzens, Ausprobieren, Zuspruch von Angehörigen usw.)? ▪ Was hält Frau/Herrn ... nach eigener Meinung „geistig fit“? <ul style="list-style-type: none"> ▶ Welche Gefühle* lassen sich wahrnehmen? ▶ Welche Bedürfnisse* lassen sich vermuten? ▶ Welche Wünsche äußert Frau/Herr ... oder werden bislang deutlich? 		<p>Durch ... geben wir Frau/Herrn. ... Orientierung für/bei ...</p> <p>Themen wie ... regen die Gesprächsbereitschaft an und fördern die Aufmerksamkeitsspanne sowie das Aufrechterhalten eines Gesprächs bei Frau/Herrn ...</p> <p>Wir bieten Frau/Herrn ... Gelegenheit, im geschützten Rahmen ihre/ seine Befindlichkeit zu ... auszudrücken.</p>
<p>Mobilität und Beweglichkeit</p>	<p>Welche Bewegungen machen Frau/Herrn ... sichtlich Freude?</p> <p>Bei welchen Wegen/Bewegungen beansprucht Frau/Herr ... Begleitung/Unterstützung?</p> <p>Welche Ausflugsziele sind für Frau/Herrn ... wichtig?</p> <p>Welche Formen von Bewegung im eigenen Nahraum möchte sich Frau/Herr ... unbedingt erhalten? (bestimmte Bewegungen bei der Selbstversorgung, Mobilität im Zimmer, Handbewegungen)</p> <p>Bei welchen für Frau/Herrn ... wichtigen alltäglichen Bewegungen braucht sie/er besonders viel Ruhe und Zeit?</p> <p>Unter welchen Umständen fühlt sich Frau/Herr ... körperlich schnell erschöpft?</p> <p>Welche früheren Bewegungskompetenzen erinnert Frau/Herr ... gern?</p> <p>Wie fühlt sich Frau/Herr ... körperlich aktiv?</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Welche Gefühle lassen sich wahrnehmen? ▶ Welche Bedürfnisse lassen sich vermuten? ▶ Welche Wünsche äußert Frau/Herr ... oder werden bislang deutlich? 		<p>Frau/Herr ... erhält Unterstützung beim regelmäßigen Aufsuchen der .../bei seiner morgendlichen Fingergymnastik.</p>

Zur Person und zu den SIS-Themenfeldern	Sammeln von Informationen (Auswahl an Leitfragen)	Vorläufige Antworten (Interpretationen von Beobachtungen und Aussagen)	Vorläufige Vorschläge zu Betreuungsmaßnahmen (Beispiele für Formulierungsbausteine)
Selbstversorgung (vgl. hierzu unter „Wohlbefinden“, „etwas wert sein“ und „etwas selbst bestimmen und bewirken können“)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Was gehört für Frau/Herrn ... zu ihrem/seinem gepflegten äußeren Erscheinungsbild? ▪ Wieviel Zeit möchte Frau/Herrn ... für Teile der Selbstversorgung für sich verwenden? ▪ In welcher Atmosphäre genießt Frau/Herrn ... gern Mahlzeiten? ▪ Welche Hilfestellungen empfindet Frau/Herrn ... als anregend und sichernd? ▪ Welche alltäglichen Handlungen kann und möchte Frau/Herrn ... selbst ausführen, fühlt sich aber nur im Beisein einer anderen Person sicher dabei? ▪ Welche Themen der körperlichen Selbstversorgung berühren das Schamgefühl von Frau/Herrn ...? <ul style="list-style-type: none"> ▶ Welche Gefühle lassen sich wahrnehmen? ▶ Welche Bedürfnisse* lassen sich vermuten? ▶ Welche Wünsche äußert Frau/Herrn ... oder werden bislang deutlich? 		<p>Wir sorgen mit dafür, dass Selbstvertrauen von Frau/Herrn ... erhalten bleibt, indem wir durch Anwesenheit und Ermutigung beim ... Sicherheit geben. Dafür wird die Umgebung vorbereitet, und zwar so, dass folgende (Teil-) Handlungen selbständig ausgeführt werden können:</p>
Leben in sozialen Beziehungen (vgl. hierzu unter „Wohlbefinden“, „etwas selbst bestimmen und bewirken können“, z.B. „zu anderen gehören“)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Welche Kontakte pflegt Frau/Herrn ... von sich aus in und außerhalb der Wohneinrichtung? ▪ Was möchte Frau/Herrn ... gern in die Wohngemeinschaft einbringen? ▪ Bei welchen Gruppenangeboten wird Interesse deutlich? ▪ In welcher Rolle fühlt sich Frau/Herrn ... in der Gruppe wohl (Ideenbringer, Beobachter, Organisator, Kritiker, Unterhalter)? ▪ Über welche Feste und Freunde spricht Frau/Herrn ... gern? ▪ Von welchen Personen bzw. Verhaltensweisen distanziiert sich Frau/Herrn ...? ▪ Was kann man nach Ansicht von Frau/Herrn ... selbst für eine gute Beziehung tun? ▪ Welche Formen der Zuwendung sind für Frau/Herrn ... wertvoll? ▪ Wie geht Frau/Herrn ... mit einem Mangel an Zuwendung und Zusammensein um? <ul style="list-style-type: none"> ▶ Welche Gefühle lassen sich wahrnehmen? ▶ Welche Bedürfnisse lassen sich vermuten? ▶ Welche Wünsche äußert Frau/Herrn ... oder werden bislang deutlich? 		<p>Frau/Herrn ... wird besonders zur Teilnahme am Gruppenangebot ... ermutigt, um ihr/ihm besonders ... zu ermöglichen.</p> <p>Verabredungen mit seiner ehemaligen Nachbarin im Kalender festzuhalten und gemeinsam vorzubereiten, spendet ihm/ihr Zuversicht.</p> <p>Frau/Herrn ... wünscht sich allein (unsere Kollegin) ... als Gesprächspartner(in) für</p>
Wohnen und Häuslichkeit	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Was bedeutet für Frau/Herrn ... Ordnung und Sauberkeit? ▪ Was gehörte zu den täglichen Pflichten von Frau/Herrn ... im Haus(halt)? ▪ Welche alltäglichen Tätigkeiten gehen nach wie vor „gut von der Hand“? ▪ Was vermittelt Frau/Herrn ... ein Gefühl von Zu-Hause-Sein und Gemütlichkeit? ▪ Welchen „Service“ möchte Frau/Herrn ... täglich genießen? ▪ Was empfindet Frau/Herrn ... als Störung der Privatsphäre? <ul style="list-style-type: none"> ▶ Welche Gefühle lassen sich wahrnehmen? ▶ Welche Bedürfnisse lassen sich vermuten? ▶ Welche Wünsche äußert Frau/Herrn ... oder werden bislang deutlich? 		<p>Frau/Herrn ... wird regelmäßig ermuntert, Tätigkeiten wie ... zu übernehmen oder daran teilzunehmen.</p>

Zur Person und zu den SIS-Themenfeldern	Sammeln von Informationen (Auswahl an Leitfragen)	Vorläufige Antworten (Interpretationen von Beobachtungen und Aussagen)	Vorläufige Vorschläge zu Betreuungsmaßnahmen (Beispiele für Formulierungsbausteine)
<p>Wohlbefinden</p> <p>etwas wert sein</p> <p>etwas selbst bestimmen und bewirken können</p> <p>zu anderen dazugehören</p> <p>Sicherheit und Vertrauen empfinden</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Unter welchen Umständen erfährt Frau/Herr ... das Gefühl, dass er/sie gebraucht wird? ▪ Wodurch erlebt Frau/Herr ... Anerkennung? ▪ Welche Kompetenzen möchte Frau/Herr ... unbedingt erhalten? ▪ Was löst bei Frau/Herrn ... das Gefühl von Nutzlosigkeit aus? ▪ Was denkt Frau/Herr ... erwarten andere, für sie/ihn wichtige Personen von ihr/ihm? ▪ Unter welchen Umständen neigt Frau/Herr ... dazu, sich bzw. eigene Fähigkeiten zu überschätzen? ▪ Wobei kann sich Frau/Herr ... selbstbestimmt erleben? ▪ Wodurch erfährt Frau/Herr ... Selbstwirksamkeit? ▪ Was erleichtert Frau/Herrn ... selbstständig zu handeln? ▪ Wodurch erhält Frau/Herr ... Selbstkontrolle? ▪ Bei welchen Dingen vermeidet Frau/Herr ..., selbst zu entscheiden? ▪ Welche Hilfen nimmt Frau/Herr ... nicht gern an oder leidet unter dem Hilfebedarf? ▪ Was empfindet Frau/Herr ... als Bevormundung? ▪ Unter welchen Umständen fühlt sich Frau/Herr ... mit anderen verbunden? ▪ Woran beteiligt sich Frau/Herr ... gern? ▪ Welche Rolle übernimmt Frau/Herr ... gern in der Gruppe (organisieren, bewerten, etwas beitragen, beobachten)? ▪ Was stört Frau /Herrn ... an anderen? ▪ Unter welchen Umständen fühlt sich Frau/Herr ... in der Gruppe unwohl? ▪ Wann oder in welchen Situationen möchte Frau/Herr ... allein sein? ▪ Wen vermisst Frau/Herr ... besonders? ▪ Welche Formen von Kontakt bevorzugt Frau/Herr ...? ▪ In welcher Umgebung oder Situationen fühlt sich Frau/Herr ... offensichtlich oder nach eigener Beschreibung sicher? ▪ Was ist für Frau/Herr ... „eine echte Hilfe“? ▪ Woraus schöpft Frau/Herr ... Vertrauen? ▪ Wer oder was kann Frau/Herrn ... verunsichern? ▪ Welche Umstände oder Verhaltensweisen lösen bei Frau/Herrn ... Misstrauen aus? 		<p>Aufmerksamkeit erhält Frau/Herr ausdrücklich für ...</p> <p>Auswählen und entscheiden lassen durch Fragen nach ... Die Selbstständigkeit und Selbstkontrolle für die Auswahl und das Bereitlegen der Garderobe wird durch ... zu erhalten versucht.</p> <p>Wir unterstützen Frau/Herrn ... bei ihren/seinen Kontakten zu ..., indem wir Wir ermuntern Frau/Herr ... in der Gruppe zu</p> <p>Unsere Anwesenheit machen wir besonders für Frau/Herrn ... deutlich durch ein regelmäßiges Gesprächsangebot nach dem Abendessen.</p>

Tabelle AH7.6

* Folgende Worte können bei der Formulierung von Gefühlen und Bedürfnissen helfen:

Für eher angenehme Gefühle: Bewohner bzw. Bewohnerin ist angeregt, aufgeblüht, aufgemuntert, aufmerksam, ausgeglichen, fühlt sich behaglich, erleichtert, entlastet, wirkt hoffnungsvoll, ermutigt, unbeschwert, fühlt sich einbezogen, beschützt, getröstet, ist zufrieden, mitfühlend, zuversichtlich, dankbar

Für eher unangenehme Gefühle: Bewohnerin bzw. Bewohner ist angespannt, aufgewühlt, entmutigt, erschöpft, geängstigt, misstrauisch, ruhelos, scheu, wirkt verärgert, zaghaft, verbittert, verstört, verschlossen, fühlt sich peinlich berührt, ohnmächtig, verloren, verletzt

Für Bedürfnisse: Beständigkeit, Verbundenheit, Harmonie, Schutz, Mitgefühl, Ordnung, Nähe, Kontakt, Einfühlung, Entspannung, Selbstverantwortung, Freude/Spaß, Aufmerksamkeit, Akzeptanz, Abwechslung, Gemeinschaft, Struktur, Wärme, Sicherheit, Unterstützung, Ruhe, Respekt, Vertrauen, Freiraum, Natur, Unterhaltung, Wertschätzung, Geborgenheit, Kraft, Spiritualität ...

Notizen

Notizen

Notizen

Das Handbuch im Überblick

Das Handbuch „Anforderungen an Pflegefachkräfte – Entwicklung innovativer Personalentwicklungs- und Einsatzkonzepte“ umfasst insgesamt 7 Hefte mit unterschiedlichen thematischen Schwerpunkten.



Heft 1
Rahmenbedingungen der pflegerischen Versorgung



Heft 2
Aufgaben und Anforderungen an Pflegefachkräfte



Heft 3
Ausbildung, Rekrutierung und Personalbindung



Heft 4
Einarbeitung, Personaleinsatz und Delegation



Heft 5
Weiterbildung, Teamarbeit und Wissenstransfer



Heft 6
Angehörigen- und Freiwilligenarbeit



Heft 7
Veränderungen umsetzen, Kompetenzen entwickeln

Die Einzelhefte gliedern sich jeweils in zwei oder drei Haupttexte mit generellen Ausführungen zu einem speziellen Thema. Hinzu kommen Arbeitshilfen für den praktischen Einsatz in stationären Einrichtungen, sie umfassen Instrumente, Checklisten, Formulare, Richtlinien und vieles mehr.

Das Handbuch ist in folgenden Formaten verfügbar:



Print



PDF



www.handbuch-pflege.de

Landesamt für Soziales und Versorgung

Lipezker Straße 45, 03048 Cottbus

T. 0355-289 32 01

E. post@lasv.brandenburg.de

www.lasv.brandenburg.de