

# Was ist eine Lernchance, was ein Stolperstein?

**Die Leitlinien „Lernen und Entwicklung“ finden bei der Betreuung der BewohnerInnen ebenso Anwendung wie in der Führungsebene. Vor 10 Jahren konzipiert, beschreibt Rosalinde Breininger nun, wie sich die Anfangsideen entwickelt haben.**

Nach Abschluss meiner Ausbildung zur Gesundheits- und Krankenschwester war ich viele Jahre in einem Pflegeheim tätig. Dort wurde ich im Laufe der Jahre immer unzufriedener, da sich das Gefühl einstellte, die Menschen nicht hilfreich und würdig betreuen zu können. Auf der Suche nach neuen beruflichen Herausforderungen wechselte ich meinen Arbeitsplatz und begann, in einer Wohngemeinschaft für körperlich beeinträchtigte Menschen zu arbeiten. Meine Aufgabe war es, die BewohnerInnen bei ihren alltäglichen Aktivitäten zu unterstützen und ihnen größtmögliche Selbständigkeit zu ermöglichen. Dringlichste Frage: Welche Kompetenzen sind notwendig, um Menschen beim

Lernen zu unterstützen? Auf der Suche nach geeigneter Literatur stieß ich auf das Buch von Dr. Moshé Feldenkrais „Abenteuer im Dschungel des Gehirns“. Seine Sichtweise von Lernen und Entwicklung faszinierte mich. Nachdem ich eine Ausbildung in der Feldenkrais-Methode („Bewusstheit durch Bewegung“) absolviert hatte, prägte das erworbene Wissen nachhaltig mein Pflegeverständnis und meine Pflegearbeit.

**Teamorientiert.** Im Juni 2002 wurde mir die Leitung des neu eröffneten Pflegeheims Kamillus übertragen. Wir legten unser Hauptaugenmerk auf gemeinsames Lernen im Team. Lernen ist für mich

Das Haus Kamillus in der steirischen Marktgemeinde Passail verfügt über 38 Betten in Einzel- und Doppelzimmern.



ein überaus wichtiges, wahrscheinlich sogar das zentrale Lebensthema. Entwicklung und Lernen geben mir die Freiheit, mein Leben aktiv zu gestalten, was für mich Lebensqualität bedeutet. Das gemeinsame Lernen mit anderen Menschen fördert die Zusammenarbeit und die Kreativität im Team. Ziele können realisiert werden, die eine Einzelperson nie erreichen kann.

**Ausgangsbasis.** Ich wollte meinem Team nicht kommentarlos meine Sicht der Dinge überstülpen. Deshalb habe ich im ersten Schritt die Ziele der einzelnen MitarbeiterInnen und des oberen Managements (Geschäftsführung, Pflegedienstleitung) erfragt. Darauf aufbauend hat sich eine gemeinsame Auseinandersetzung über die inhaltlichen Schwerpunkte ergeben.

**Bewegungswahrnehmung.** Um die Kompetenz in der Pflegepraxis zu entwickeln, bieten sich viele Theorien und Konzepte an. Ich entschied mich für Kinaesthetics-Kurse, da ich selbst im Rahmen meiner eigenen Grundkurs-Lernphase erfahren habe, dass bei Kinaesthetics die Auseinandersetzung mit dem eigenen Lernen die Grundlage für Kompetenzentwicklung bildet.

Bewegungskompetenz ist die Voraussetzung, um situativ angepasst handeln zu können. Gemeint ist die Kompetenz, während einer Aktivität auf die Wahrnehmung meiner Bewegung zu achten. Die eigene Wahrnehmung bildet damit die Basis für notwendige Veränderungen. Was nicht erkannt wird, kann auch nicht verändert werden. Sensibilität und differenzierte Wahrnehmung ist eine wesentliche Voraussetzung für die Qualität der eigenen Bewegung und der Bewegung mit anderen Menschen. Differenzierte Bewegungswahrnehmung ist ein Schlüsselfaktor für Pflegequalität.

**Selbstwirksamkeit.** Im Jahr 2003 startete der erste Kinaesthetics-Grundkurs in Passail. Die MitarbeiterInnen waren begeistert. Die Veränderungen waren unmittelbar und erlebbar und zeigten deutliche Wirkung. Pflegenden und BewohnerInnen konnten gleichermaßen durch die Art der veränderten Unterstützung profitieren. Für die Pflegenden war die direkte Bewegungsunterstützung leichter, bewusster und kreativer durchführbar. Die BewohnerInnen konnten plötzlich viel mehr als vorher angenommen; aber nicht nur das – sie erlernten auch weitere Fähigkeiten. Diese unmittelbar erlebte Selbstwirksamkeit empfanden alle Beteiligten als riesiges Erfolgserlebnis.



Mich persönlich beeindruckte an Kinaesthetics vor allem die Lernkultur: Die Art, wie gemeinsames Lernen gestaltet wird, die Annahme, dass jeder Mensch ein Leben lang lernt, und die Erkenntnis, dass Lernen nicht von außen bestimmt werden kann, faszinierten mich.

**Zeitfaktor.** Ein Schlüsselerslebnis war die Beachtung der äußeren und der inneren Zeit. Jeder Mensch hat seine eigene, individuelle innere Zeit. Wenn die helfende Person sich nicht auf die zeitlichen Möglichkeiten seines Gegenübers einstellt, entsteht Behinderung.

Das „Zeitlassen“ bei alltäglichen Aktivitäten, wie Aufstehen vom Sitzen oder Umdrehen im Bett, zeigte Erfolg: Alle Beteiligten – BewohnerInnen wie MitarbeiterInnen – mussten sich während einer Interaktion weniger anstrengen.

Die Fähigkeit, während der Unterstützung die Geschwindigkeit in der eigenen Bewegung wahrnehmen zu können, bekam konkrete Bedeutung. Die Aktivitäten konnten dadurch schneller oder langsamer gestaltet werden. Jede neue Situation erforderte eine neuerliche Anpassung der Geschwindigkeit. Die Wechselwirkung zwischen Zeit und Anstrengung ist nur ein erfahrbarer Blickwinkel.

Durch einen stetigen Lernprozess im Miteinander erleben BewohnerInnen und Kamillus-Pflegepersonal eine viel größere Selbstwirksamkeit und sind dadurch hoch motiviert.





**Stetiger Lernprozess.** Die individuellen Bedürfnisse der BewohnerInnen änderten sich fortlaufend, weshalb auch die Unterstützungsangebote ständig angepasst werden mussten. Das Lernen und die Kompetenzentwicklung der MitarbeiterInnen wurden immer wieder neu gefordert. Die Möglichkeit, nicht nur über Gespräche und über Schauen, sondern auch über die Bewegung mit Menschen zu kommunizieren, beinhaltet viele Vorteile. Es ermöglichte allen Beteiligten neue Lösungsstrategien zu entdecken und zu entwickeln – die Kreativität nahm deutlich zu.

**Miteinander bewegen.** Oft wird Lernen mit verbalem Austausch und kognitiven Überlegungen in Verbindung gebracht. Das gegenseitige Verständnis über Worte kann oftmals auch in bester Absicht nur erahnt werden und birgt somit die Quelle für Missverständnisse in sich. „Sobald man zu sprechen beginnt, beginnt man zu lügen“, sagte Moshé Feldenkrais einmal, „das Begreifen und einander Verstehen durch Berührung und Bewegung ist unmittelbar und unverfälscht“. Dieses Einander-Verstehen über den direkten Bewegungsaustausch galt es zwischen MitarbeiterInnen und BewohnerInnen zu entwickeln. Der Lernprozess musste immer wieder kultiviert und aufrechterhalten werden. Meine Doppelrolle als Kinaesthetics-Trainerin und Pflegedienstleitung forderte mich heraus und veränderte mein Führungsverhalten.



**Zur Autorin:**

Rosalinde Breininger ist Kinaesthetics-Trainerin und Pflegedienstleitung. Sie hat 10 Jahre das Kamillusheim als Heim- und Pflegedienstleitung geführt. Zur Zeit ist sie mit dem Aufbau eines neuen Pflegeheims beschäftigt.

## Der Sozialmedizinische Pflegedienst

ist eine der fünf Trägerorganisationen in der Steiermark für mobile Pflege und Betreuung. Er hat den Auftrag, Menschen in ihrer häuslichen Umgebung zu unterstützen und ihnen ein möglichst autonomes und selbstbestimmtes Leben zu ermöglichen. Die Organisation besteht seit über 30 Jahren. 12 Stützpunkte und sechs angegliederte Vereine sind über die gesamte Steiermark in sogenannten Sozial- und Gesundheitssprengeln verteilt. Das Pflegeheim Kamillus in Passail ist eines unserer zwei Pflegeheime, in denen wir pflege- und betreuungsbedürftigen Menschen Unterstützung und Begleitung im täglichen Leben anbieten.

Als Leiterin hatte ich diesen Austausch wertschätzend und doch verbindlich zu gestalten. Als Kinaesthetics-Trainerin war ich gefordert, geeignete Ideen für das Lernen über gemeinsames Bewegen zu finden.

**Strategien.** Auflistung einiger Möglichkeiten, die unserem Lernprozess dienlich waren:

- **Dienstbesprechungen:**  
Wir führten themenbezogenen Bewegungsaustausch ein. Beispielsweise sprachen wir nicht mehr nur darüber, wie die Positionsunterstützung beim Sitzen gestaltet werden kann; wir überprüften die unterschiedlichen Annahmen durch Bewegungserfahrungen.
- **Themenbezogene Fortbildungstage:**  
Wir haben Fortbildungstage zu Themen wie Umgang mit Demenz oder mit Sturz durchgeführt.
- **Kurzübergaben durch Bewegungserfahrung:**  
Während der Dienstübergabe haben wir bewohnerbezogene Themen mittels Bewegungserfahrung bearbeitet.
- **Reflexionsabende nach Aufbaukursen:**  
Wir führten für die Aufbaukurs TeilnehmerInnen Reflexionsabende ein. An diesen Abenden bearbeiteten wir gemeinsam mit dem Aufbaukurs-Trainer individuelle Themen der TeilnehmerInnen.
- **Arbeitsgruppen unter Leitung der Peer-TutorInnen:**  
Wir bildeten regelmäßig Arbeitsgruppen, in denen Praxisbeispiele mit Hilfe der Kinaesthetics-Analyse-Instrumente (Lernspirale/Analyse-Raster) bearbeitet und dokumentiert wurden.

**Wir als Bildungs-System.** Auch die organisatorischen Rahmenbedingungen mussten immer wieder an die neuen Handlungskompetenzen angepasst werden, wobei auch hier das Menschenbild im Zentrum der Überlegungen stand.

In einer Organisation gibt es fixe Rahmenbedingungen, die nicht veränderbar sind. Diese festen Bedingungen sind einerseits durch gesetzliche, dienstrechtliche und finanzielle Vorgaben und andererseits durch unser Menschenbild definiert.

Die variablen Rahmenbedingungen werden durch das Team und durch die Leitung definiert. Situativ angemessen zu handeln, wird durch die Kompetenz der MitarbeiterInnen und durch Eigenverantwortung ermöglicht.

**Spielräume wahrnehmen.** Die Schwierigkeit besteht darin, herauszufinden, ob es sich um fixe oder variable Rahmenbedingungen handelt. Für mich ist es immer wieder eine Herausforderung, mögliche Spielräume zu erkennen und zu nutzen. Ein Beispiel: Aus Sicht des Arbeitsinspektors ist es notwendig, zumindest einen Patientenhe-



„Kommunikation, die nicht nur über Gespräche, sondern über Bewegung läuft, bringt viele Vorteile: Alle Beteiligten entdecken so neue Lösungsstrategien.“

ber im Haus zu haben, damit die MitarbeiterInnen geschützt sind und nicht heben müssen. Ich habe mich bewusst gegen diese Vorgabe entschieden, was einer ausführlichen Begründung bedarf. In unserem Falle konnten wir darstellen, dass die MitarbeiterInnen Unterstützungsangebote so gestalten können, dass Heben und Tragen nicht notwendig sind; deshalb benötigen wir keinen Patientenheber. Wir sind immer wieder gefordert, in neuen Bewegungssituationen kreativ zu sein.

**Organisationales Lernen.** Die wechselseitige Anpassung zwischen allen Beteiligten:



Die neu erworbenen Fähigkeiten führten uns zu unerwarteten Möglichkeiten, aber auch an neue Grenzen.

Vor dem Hintergrund der Vision, Lernen gemeinsam zu gestalten und Lebensqualität zu fördern, stelle ich mir als Führung folgende Fragen:

- Können die MitarbeiterInnen Situationen eigenverantwortlich bewältigen – verändern?
- Was brauchen die MitarbeiterInnen von mir, um eigenverantwortlich handeln zu können?
- Zu welchem Zeitpunkt ist welche Vorgabe von Seiten der Führung notwendig?

Das möchte ich an einem konkreten Beispiel näher erläutern.

**Nachtdienst.** Jahrelang war eine Person für den Nachtdienst ausreichend. Durch den Einzug neuer HeimbewohnerInnen mit demenziellen Veränderungen änderten sich der Arbeitsaufwand und der organisatorische Ablauf im Nachtdienst. Einige der BewohnerInnen konnten nachts nicht schlafen und zeigten einen auffälligen Bewegungsdrang. Aufgrund dessen überforderte es eine einzige Pflegeperson, die Menschen so zu unterstützen, dass sie sich noch eigenständig fortbewegen und entscheiden konnten. Zu der Frage, ob der Nachtdienst personell aufgestockt werden soll,



Ob Kartoffel sortieren oder Zwetschken entkernen: Der Pflegeheim-Alltag orientiert sich am wirklichen Leben mit seinen Jahreszeiten. Wer Lust hat, beteiligt sich.

## Visionen und Ziele der MitarbeiterInnen

### Autonomie

- > Die BewohnerInnen bestimmen, wie sie ihren Tagesablauf gestalten, zum Beispiel wann sie morgens aufstehen oder mit wem sie essen wollen.
- > Sie sollen nicht an einem Aktivierungsprogramm teilnehmen müssen.
- > Wir MitarbeiterInnen können uns die Zeit nehmen, herauszufinden, was die BewohnerInnen im Moment gerade möchten.

### Sinn

Wir gestalten die Pflege so, dass der Alltag nahe am wirklichen Leben ist:

- > Die eigene Wäsche waschen ist in den Alltag integriert.
- > Die Auseinandersetzung im Zusammenleben kann stattfinden.
- > Der Alltag richtet sich nach den Jahreszeiten.

### Partizipation

- > Die Menschen nehmen aktiv am Gesellschaftsleben teil.
- > Die BewohnerInnen gehen zu Anlässen in den Ort.
- > Die BewohnerInnen der Gemeinde kommen ins Pflegeheim - nicht auf Besuch, sondern zur aktiven Teilnahme am Gemeinschaftsleben.

### Kompetenz

- > Wir pflegen so, dass wir den Menschen das, was sie noch tun können, auch tun lassen.
- > Wir pflegen so, dass Neues möglich wird.

## Visionen und Ziele des Managements

- > Die BewohnerInnen können ihr gewohntes Leben in unserem Hause fortführen.
- > Hohe Pflegequalität.
- > Die angebotenen Fortbildungen sollten nachhaltig wirken und im Arbeitsalltag sichtbar sein.



war das Team geteilter Meinung. Familiäre, private Bedürfnisse und Arbeitsbedingungen standen sich gegenseitig im Wege. Das Team konnte keinen Konsens finden. Als Lösungsansätze wurden auch andere Methoden in Betracht gezogen. So wurde über Freiheitszug durch pflegerische Maßnahmen wie Bettgitter oder pharmazeutische Maßnahmen durch Medikamente diskutiert.

Seit Jahren verzichteten wir bewusst auf freiheitsziehende Maßnahmen. Das ist für uns ein wesentlicher Faktor für Lebensqualität und sollte nicht abgeändert werden.

In dieser Situation war ich als Leitende gefordert, eine Entscheidung zu fällen, um die Situation

in Bezug auf erfahrbare Lebensqualität aufrechterhalten zu können. Es fiel mir nicht leicht, aber ich beschloss, einen zweiten Nachtdienst einzusetzen – gegen den Willen einiger Teammitglieder.

### Reflektieren von Entscheidungen.

Diese einseitige Entscheidung wurde nach einem Monat gemeinsam reflektiert. Die Wirkung auf die Lebensqualität für alle Beteiligten war positiv.

Die HeimbewohnerInnen konnten ihr gewohntes „Nachtleben“ führen. Sie konnten ihren Bewegungsdrang ausleben, die Toilette aufsuchen, wenn es an der Zeit war, oder ein mitternächtliches Frühstück einnehmen.

Die Arbeitsqualität der MitarbeiterInnen war wieder zufriedenstellend. Die individuellen Bedürfnisse der dementen Menschen konnten wieder befriedigt und die Arbeit als positiv erlebt werden.

Im gemeinsamen Lernprozess ist es unwesentlich, wer Entscheidungen trifft; bedeutend ist eher die Art, wie Fragen gestellt und Entscheidungen getroffen werden.

**Lernende Organisation.** Um die Nachhaltigkeit des Teamlernprozesses zu gewährleisten, reichten Grund- und Aufbaukurse nicht aus. Die Begleitung durch eine Kinaesthetics-Trainerin und die Einführung eines Peer-TutorInnen-Systems, um auftauchende Fragen zeitnah bearbeiten zu können, waren wichtige Schritte. Meine Doppelrolle als Leitung und Trainerin im Haus erleichterte sehr die Entwicklung einer Lernkultur. Aus heutiger Sicht betrachtet stellte der immer wiederkehrende Austausch zwischen allen Beteiligten – MitarbeiterInnen, HeimbewohnerInnen, hausinterner und externer TrainerInnen und Management – einen wichtigen Faktor für den Erfolg dar.

Die Erfahrungen aus dem Pflegeheim Kamillus waren auch für die Entwicklung des gesamten Sozialmedizinischen Pflegedienstes als „lernende Organisation“ von erheblicher Bedeutung. Diese Bedeutung zeigte sich wie folgt:

- Der Bildungsprozess wurde auch im Bereich der mobilen Dienste initiiert und weiterverfolgt.
- Der Kinaesthetics-Bildungsprozess stellt einen unverzichtbaren Faktor für den positiven Entwicklungsweg der Organisation dar.
- Lernen und Kompetenzentwicklung werden auch in Zukunft zentrale Themen in der Organisation sein. Wir liefern damit einen wichtigen Beitrag zur Entwicklung eines neuen Gesundheitswesens.