

Ein ganzes Haus kommt in Bewegung

Was tun, um Teams zusammenzuschweißen und auf einen Bildungslevel zu bringen? Pflegedienstleiterin Ute Becker hatte die rettende Idee: Kinaesthetics als Teambuildingprozess.

Ausgangslage. Das Jahr 2010 war schwierig. Nach mehreren Umstrukturierungen waren die Teams neu zusammengesetzt und verunsichert. Es gab kein gemeinsam gewachsenes Pflegeverständnis, was immer wieder zu Missverständnissen im Pflegealltag führte und negative Auswirkungen auf die Pflegequalität mit sich brachte. Zu diesem Zeitpunkt wurde eine komplett neue Leitungsriege (Hausleitung, PDL und stellvertretende PDL) eingesetzt, und ich kam als neue Pflegedienstleitung ins Haus.

„Es ist eine ‚So-tun-als-ob-Haltung‘ an die Stelle konzeptioneller Mitgestaltung getreten“, beschrieb die externe Beraterin Karla Kämmer, die uns im Rahmen eines Projekts auditierte, die damalige Situation: „Viele Dinge werden zerredet, gute Ansätze nicht durchgehalten. Schwächen und Unzulänglichkeiten der Rahmenbedingungen müssen erhalten, um die eigene defizitäre Praxis zu entschuldigen.“

Abhilfe schaffen. Es stellte sich die Frage: „Wie erreichen wir unser Personal und motivieren es zum Umdenken und zum aktiven Mitgestalten eines Veränderungsprozesses?“

Meine Antwort auf diese Frage lautete: „Indem ich gemeinsam mit meinen MitarbeiterInnen in Bewegung und ins praktische Tun komme.“ Es gelang mir, nicht nur das Leitungsteam im Haus, sondern auch die Geschäftsführung von dieser Führungsintervention zu überzeugen und das Projekt „In Bewegung kommen – Kinaesthetics in der Pflege“ starten zu dürfen.

Projektziele

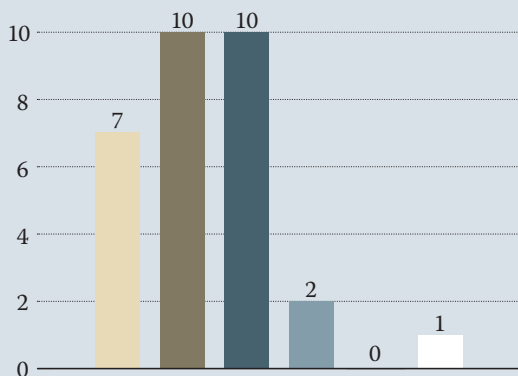
- Entwicklung der Bewegungs- und Mobilitätsförderung,
- Stärkung von Achtsamkeit und Wertschätzung,
- Entwicklung und Stabilisierung der Selbstreflexion,
- Optimierung der Beziehungs- und Kommunikationsfähigkeit von Wohnbereichsleitungen und Mitarbeitenden.

Projektdesign. Das Kernstück des Projekts ist die Grund- und Aufbaukurs-Schulung aller Mitarbeitenden in der Pflege, die einen Teilzeitfaktor von mindestens 50 % haben. Da das Projekt jedoch das gesamte Haus erfassen sollte, war es uns wichtig, auch die anderen Berufsgruppen miteinzubeziehen: Wir wollten für Küche, Hauswirtschaft und Verwaltung ebenfalls Fortbildungstage mit Umsetzungsmöglichkeiten in deren Arbeitsbereichen anbieten.

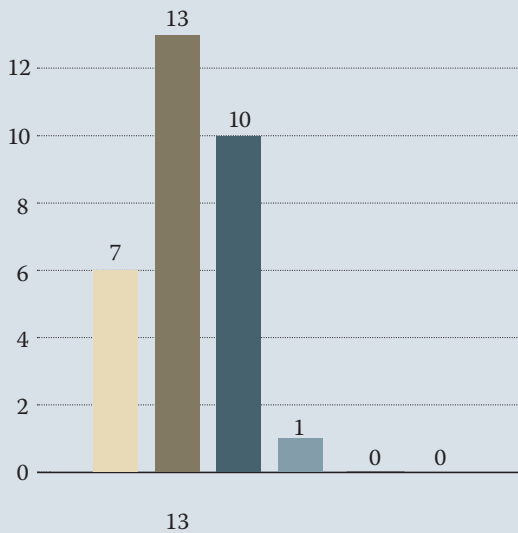
Außerdem gab es vor dem Projektstart gezielte Schulungen für alle Leitungen und deren Stellvertretungen des Hauses (auch Hauswirtschaft und Küche) über die Idee und das Verständnis von Kinaesthetics. Als übergreifender Leitgedanke hat sich hier sehr schnell die Idee von der „respektvollen Begegnung zwischen Menschen“ verfestigt.

Das Kursdesign der Grundkursschulungen in der Pflege lehnt sich an das Konzept des Kurses für pflegende Angehörige an. Statt eines kompakten Kurses von drei oder vier Tagen wurden sechs kurze Schulungseinheiten von je vier Stunden angeboten. Jeder Termin war einem Konzept gewidmet. Daran anschließend fand eine Praxisphase bzw. Lernetappe statt. Durch diese Praxisphasen wurde das prozesshafte Lernen gefördert. Nach Möglichkeit wurde jedes Konzept an einem konkreten Bei-

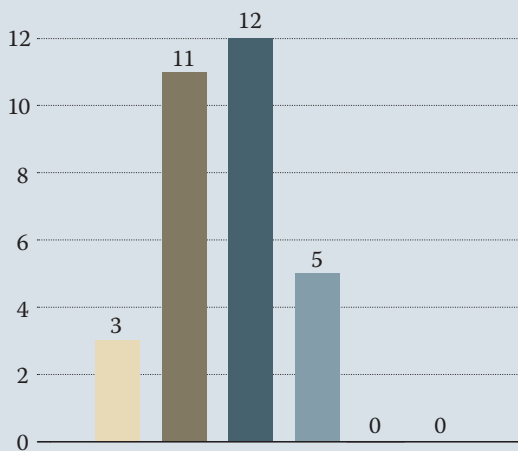
Ich bin vom Projekt begeistert



Ich diskutiere mit KollegInnen im Arbeitsalltag
 Kinaesthetics-orientierte Lösungsmöglichkeiten



Die Qualität meiner Pflege hat sich durch das Projekt verbessert



Trifft ...

- voll zu
- zu
- überwiegend zu
- eher nicht zu
- nicht zu
- überhaupt nicht zu

spiel mit einer BewohnerIn praktisch verdeutlicht und gelernt. Die Schulungen fanden versetzt im 14-Tagestakt statt, wodurch die Möglichkeit bestand, durch Krankheit oder Urlaub verpasste Einheiten in der Parallelgruppe nachzuholen.

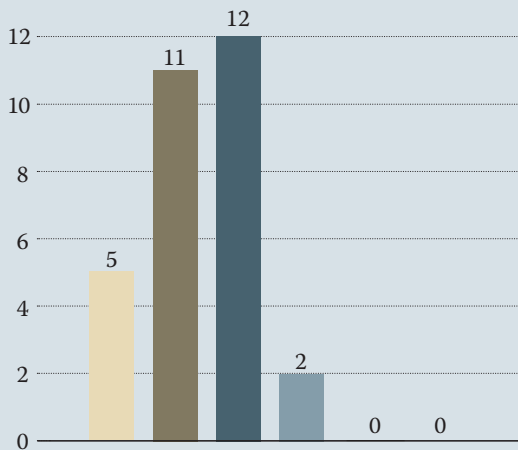
Da es aus organisatorischen Gründen unmöglich gewesen wäre, ein ganzes Team gleichzeitig zu schulen, wurden die Teams zweigeteilt und eine Woche versetzt weitergebildet. Dies ermöglichte es, zwei Teams parallel zu schulen. Jeder Kurs setzte sich aus TeilnehmerInnen der beiden Wohnbereiche zusammen. Bei der Einteilung wurde auf die Zusammengehörigkeit der Bezugspflegeteams geachtet. Ab 2011 wurden auch Aufbaukurse „Kinaesthetics in der Pflege“ und Vertiefungstage angeboten.

Aktueller Bildungsstand. Insgesamt fanden bis heute folgende Schulungsmaßnahmen statt:

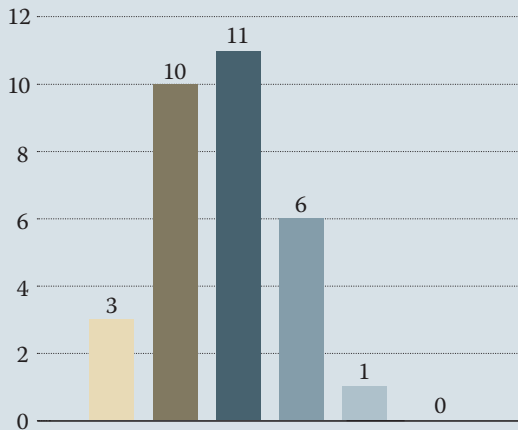
- 11** Grundkurse
- 4** Aufbaukurse
- 5** Vertiefungstage
- 5** Schulungstage für MitarbeiterInnen im Nicht-Pflegebereich
- 1** Tag für Leitungen (Haus-, Pflegedienst-, Küchen-, Hauswirtschafts- und Wohnbereichsleitungen)
- 1** Tag für Stellvertretungen der oben genannten Leitungen
- 1** Informationsabend für Angehörige
- 1** Informationsabend für ehrenamtliche HelferInnen



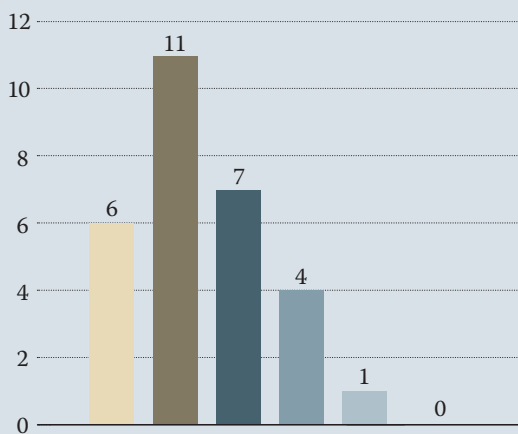
Ich erkenne, dass ich mein pflegerisches Handeln selbstkritisch reflektiere und entwickle selbst Handlungsalternativen



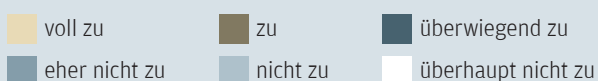
Im Wohnbereich kann ich an einigen BewohnerInnen eine Verbesserung ihrer Situation beobachten



Meine wertschätzende Haltung den BewohnerInnen gegenüber hat sich verbessert



Trifft ...



Es ist uns gelungen, alle Teams zu schulen und auch neue MitarbeiterInnen immer wieder in das Projekt miteinzubeziehen. Leider war es uns nicht möglich, das Projekt wissenschaftlich zu begleiten und auszuwerten. Deswegen befragten wir unsere MitarbeiterInnen, wie sie das Projekt rückblickend einschätzen:

Was war Ihr persönliches Highlight?

- Freude mit den BewohnerInnen
- habe weniger Rückenprobleme
- besitze eine große Ruhe
- sicherer Umgang mit BewohnerInnen, Steigerung der Mobilität der BewohnerInnen
- leichter in den Pflegealltag zu integrieren, als ich dachte
- Transfer ohne Lifter
- einen Wohnbereich nach Kinaesthetics-Regeln neu organisieren
- „Kinaesthetics funktioniert, obwohl ich es mir nicht vorstellen konnte“
- BewohnerInnen schmieren ihre Brote selbst

Beschreiben Sie, wie das Projekt den Pflegeprozess im Wohnbereich verändert hat:

- Kommunikation ist gestiegen
- Denkmuster haben sich geändert
- größere Bereitschaft zum Experimentieren, neue Wege werden eingeschlagen
- die MitarbeiterInnen sind aufmerksamer geworden, was Bewegungsabläufe und Transfer betrifft
- in Ansätzen kommen Überlegungen nach Kinaesthetics-Grundsätzen von MitarbeiterInnen
- Schulung des Blicks zur Steigerung der Lebensqualität der BewohnerInnen
- veränderte Herangehensweise an BewohnerInnen
- bessere Beachtung von Ressourcen der BewohnerInnen
- BewohnerInnen haben mehr Vertrauen in die Pflegekraft
- höhere Bereitschaft für alternative Handlungsmöglichkeiten
- weniger KollegInnen klagen über Kreuzschmerzen
- hat das Team zusammengeschweißt
- Umgang untereinander ist respektvoll
- schwere Situationen werden reflektiert und gelöst

Welche Unterstützung benötigen Sie, um das Projekt weiterhin erfolgreich zu implementieren?

- AnsprechpartnerInnen
- Anleitung/praktische Unterstützung vor Ort
- regelmäßiges Üben in einer festen Gruppe
- mehr Zeit für Anleitung
- regelmäßige Auffrischung von Theorie und Praxis

- bei neuen BewohnerInnen Kinaesthetics-Handlungsvorschläge finden
- Hilfe bei der Beschreibung im Pflegebericht und bei den Pflegeprozessen

Fazit. Ich bin sehr stolz auf meine MitarbeiterInnen, dass sie sich auf dieses Experiment eingelassen und voller Begeisterung an dem Erfolg mitgearbeitet haben.

Ein ganzes Haus zu schulen ist ein Kraftakt und braucht einen langen Atem.

Trotz Schichtdienst, Urlauben und Krankheitsausfällen alle Schulungstermine im Dienstplan zu berücksichtigen, war oft schwierig und nur möglich, weil die KollegInnen bereit waren, im Anschluss an den Frühdienst noch am Kurs teilzunehmen oder an freien Tagen extra ins Haus zu kommen.

Einige MitarbeiterInnen mochten sich nicht mit dem veränderten Pflegeverständnis anfreunden und haben das Haus verlassen; auch ihre NachfolgerInnen mussten wieder geschult werden.

Für mich als Pflegedienstleiterin war es eine echte Bereicherung, die Kurse selber halten zu können. Wann sonst erhalte ich die Gelegenheit, meine MitarbeiterInnen so intensiv kennenzulernen und im wahrsten Sinne des Wortes mit ihnen in Berührung und in Bewegung zu kommen? Die Idee, die Kurse extern zu vergeben, gaben wir sehr schnell wieder auf. Durch mein aktives Mitwirken gewann das Projekt sehr an Verbindlichkeit und ließ uns Spielraum für zusätzliche Schulungen für den Nicht-Pflegebereich

Heute sind alle an der Umsetzung von Kinaesthetics in der Pflege beteiligt. Jeder in seinem Tempo und nach seinen Möglichkeiten. Die sensationellen Erfolge bei den BewohnerInnen haben uns immer wieder motiviert, weiterzumachen; aber noch entscheidender ist die generell veränderte Grundhaltung den BewohnerInnen gegenüber. Frei nach dem Motto: „Ein bisschen geht immer!“

Besonders freut mich die Veränderung, die ich bei meinen Mitarbeitenden wahrnehme. Gerade bei den PflegehelferInnen gab es manche, die hier ein Betätigungsfeld gefunden haben, in dem sie voll aufgehen, ungeahnte Fähigkeiten entwickeln und somit als ExpertInnen im Team anerkannt sind.

Es ist uns gelungen, im ganzen Haus ein gemeinsames Pflegeverständnis zu entwickeln und uns auch gegenseitig mit mehr Verständnis und Respekt zu begegnen. Unser erster Blick gilt den



Das Team der Kinaesthetics-Verantwortlichen des Hans-Sieber-Hauses.

Ressourcen des Gegenübers; und danach richtet sich unsere gesamte Unterstützung.

Zukunftsperspektive. Wir machen weiter! Weiter mit Grundkursen für alle neuen MitarbeiterInnen und mit Vertiefungstagen und Aufbaukursen für MitarbeiterInnen aus allen Wohnbereichen.

Außerdem gibt es die MultiKins, die Multiplikatoren von Kinaesthetics (ebenfalls Mitarbeitende aus allen Bereichen), die in diesem Jahr in den Genuss einer Peer-Tutoring-Ausbildung kommen.

Hans-Sieber-Haus

Das Hans-Sieber-Haus ist eines von insgesamt 12 Häusern der MÜNCHENSTIFT. Die MÜNCHENSTIFT ist eine gemeinnützige Gesellschaft und hundertprozentige Tochter der Landeshauptstadt München; sie ist das größte Dienstleistungsunternehmen für SeniorInnen in München.

Das Hans-Sieber-Haus verfügt über insgesamt 261 Plätze in der Pflege und 50 Apartments (Wohnen mit Service). Die BewohnerInnen leben auf sieben Wohnbereiche verteilt, und etwa 100 Planstellen stehen für ihre Pflege zur Verfügung.

„Wir alle begegnen uns nun mit mehr Verständnis und Respekt“

Die Pflegedienstleiterin Ute Becker beschreibt im Gespräch mit Maren Asmussen den Kraftakt, ein gemeinsames Pflegeverständnis für das gesamte Hauspersonal zu entwickeln.

Maren Asmussen: *Sie haben Kinaesthetics als Bildungsprojekt in Ihren Betrieb eingeführt. Wie kam es dazu?*

Ute Becker: Unser Projekt heißt „In Bewegung kommen“. Natürlich geht es bei Kinaesthetics in erster Linie um die Förderung der Bewegung und Mobilität unsere BewohnerInnen. Ich wollte damit aber meine MitarbeiterInnen und meine Teams erreichen. Ich wollte, dass sie ins Reflektieren und miteinander in Austausch kommen. Das Bildungsprojekt als Teambildungsprozess.

Asmussen: *Das ist ein ungewöhnlicher Ansatz.*

Becker: Mein Motiv für diesen Schritt liegt in der Ausgangslage. Bevor ich hier anfang, hatten die MitarbeiterInnen viele Umstrukturierungen miterlebt. Man hatte immer wieder neue Versuche gemacht, die Wohnbereiche zu strukturieren. Dabei wurden die Teams immer wieder neu zusammengesetzt. Viele qualifizierte MitarbeiterInnen verließen deswegen das Haus. Die verbliebenen Teams waren unglaublich gut darin, Krisen und den Alltag zu bewältigen. Allerdings rückte dabei oft die Qualität der Pflege in den Hintergrund.

Asmussen: *Man war damit beschäftigt, den Alltag zu überleben?*

Becker: Genau, und darin waren sie großartig. Und ich sah mich vor die Herausforderung gestellt, die Motivation für die Pflege wieder aufzubauen und das Vertrauen der MitarbeiterInnen zu gewinnen. Erst dann konnte ich den Veränderungsprozess weg von der Krisenbewältigung hin zur Lebenswelt und Lebensqualität einleiten.

Asmussen: *Hat sich das auch in der Zufriedenheit der BewohnerInnen gezeigt?*

Becker: In der Anfangszeit hatten wir verständlicherweise relativ viele Beschwerden. Aber viele BewohnerInnen waren auch sehr passiv. BewohnerInnen passen sich erschreckend schnell an und stellen dann doch so wenige Forderungen. Aber die Beschwerden der Angehörigen und die Erschöpfung und Resignation der MitarbeiterInnen waren Alarmzeichen.

Asmussen: *Es brauchte also einen Wandel?*

Becker: Um den Wandel einzuleiten, unterstützen wir die Wohnbereichsleitungen mit Hilfe eines

externen Coaches. Und dann fragten wir uns, wie wir unsere MitarbeiterInnen erreichen können. Ich merkte, dass Reden wenig bewirkt. Ich wollte sie über das praktische Tun erreichen. Und so beschlossen wir zusammen mit zwei sehr motivierten Wohnbereichsleitungen, das ganze Team mit Kinaesthetics zu schulen.

Asmussen: *Warum das ganze Team?*

Becker: Die Teams sollten ein gemeinsames Thema haben, und Kinaesthetics ist dafür geeignet. Denn Kinaesthetics muss man zusammen ausprobieren und im wahrsten Sinne des Wortes gemeinsam in Bewegung kommen. Das Anliegen der Geschäftsführung und der Aufsichtsbehörde war, die Qualitätsmängel zu beheben. Und ich wusste: Das geht nur, wenn es gelingt, die Teams zu motivieren und zu stabilisieren. Und mir war klar, dass die Kinaesthetics-Schulungen eine wunderbare Möglichkeit sind, beides zu erreichen: Die Mitarbeitenden über das praktische Tun zu erreichen und damit das Verhalten in der Praxis zu verändern. Durch den gemeinsamen Lernprozess schauten wir nicht nur auf die vorgegebenen Standards, sondern auch auf unsere tägliche Arbeit.

Asmussen: *Auf die Wirkung im alltäglichen Tun?*

Becker: Ja. Das ist viel motivierender, wie wenn ich auf Vorschriften und Forderungen auf Papier schaue. Wir erreichten direkt mit den BewohnerInnen für alle wahrnehmbare Veränderungen. Wenn ich erlebe, dass Herr XY, der sonst immer beim Positionswechsel mit Schmerzlauten reagiert hat, jetzt plötzlich meiner Bewegung folgt und mich anlächelt, dann entsteht Motivation.

Asmussen: *Diese Wirkung war sofort da?*

Becker: Es war ein relativ langer Prozess. Wir schulten immer zwei Wohnbereiche parallel innerhalb von mehreren Monaten. Immer an zwei aufeinander folgenden Montagnachmittagen wurde während 4 Stunden ein Konzept bearbeitet. In beiden Bereichen kristallisierten sich relativ schnell Kolleginnen heraus, die sich begeistern ließen und diese Begeisterung auch in den Alltag trugen. Schnell gab es dann auch immer ein, zwei BewohnerInnen, die sensationelle Fortschritte gemacht haben. Alle fühlten sich wirksam.

Asmussen: Und die Führungskräfte machten auch mit?

Becker: Um die Bedeutung der Bewegungskompetenz für die Pflege auch bei den Führungskräften zu verankern, führten wir für diese spezielle Kurse durch. Die Frage „Was wollen wir denn mit Kinaesthetics?“ muss von den Führungskräften beantwortet werden.

Asmussen: Und es ist gelungen?

Becker: Ja. Das war nicht selbstverständlich. Unser Hausleiter ist von Anfang an voll hinter mir und dem Projekt gestanden. Wir konnten die Geschäftsführung überzeugen und dadurch das nötige Geld für das Projekt bekommen. Und das bemerkten auch die WohnbereichsleiterInnen. Und vermutlich war es ganz wesentlich, dass ich als Leitung Pflegedienst die führende Rolle übernahm. Es gelang mir, die Begeisterung zu übertragen.

Asmussen: Wie ist es weitergegangen?

Becker: Alle MitarbeiterInnen sind geschult. Das Projekt wurde erfolgreich abgeschlossen. Ich kann beobachten, dass die Haltung und das Verhalten der MitarbeiterInnen sich verändert haben. Eine Pflegehelferin, die an einem der ersten Kurse teilnahm, sagte irgendwann einmal ganz spontan zu mir: „Frau Becker, dieser Kinaesthetics-Kurs war das schönste Geschenk, das sie mir machen konnten. Seit 15 Jahren arbeite ich hier, und erst jetzt merke ich, wie viel meine BewohnerInnen können und wie viel Spaß mein Beruf macht.“

Asmussen: Eine große Veränderung!

„Eine Pflegekraft in der Altenpflege muss es aushalten können, dass es nicht wichtig ist, dass alle BewohnerInnen um Punkt acht Uhr gewaschen und gekämmt sind.“



Die Autorin

Ute Becker ist von Beruf Kinaesthetics-Trainerin, Lehrerin für Pflege und Systemischer Coach. Sie arbeitet als Pflegedienstleitung in der MÜNCHENSTIFT, einem großen Münchener Unternehmen der Altenhilfe.

Becker: Wir haben gemeinsam gelernt, wirklich hinzuschauen und zu sehen, dass sich uns da ein Mensch gegenüber befindet, der etwas kann. Er kann ganz viel und weiß ganz viel. Wir sind weggekommen von dieser Problemorientierung, in der die Pflegenden oft verhaftet sind. Aber es ist wichtig, dass wir diese Idee nicht nur im Umgang mit den BewohnerInnen leben. Auch wir Führungskräfte müssen uns jeden Tag die Fragen stellen: „Wie gehen wir miteinander um? Wie gehen wir mit unseren MitarbeiterInnen um? Sehen wir nur die Defizite? Oder sehen wir, was sie können und wie sie sich einbringen?“

Asmussen: Ein hoher Anspruch!

Becker: Aber wir müssen uns dem stellen. In München ist die Situation auf dem Arbeitsmarkt sehr brisant. Es gibt eigentlich keine Fachkräfte. Neue MitarbeiterInnen kommen meist ohne Berufserfahrung oder im Anerkennungsverfahren, um ihre im Ausland erlangte Qualifikation hier bestätigen zu lassen. Dieses Verfahren erstreckt sich in der Regel über 6 bis 18 Monate. In dieser Zeit benötigen sie viel Unterstützung durch die KollegInnen und das ganze Team. Diese herzliche Begleitung wäre vor drei Jahren noch undenkbar gewesen.

Asmussen: So können Sie eine gemeinsame Pflegekultur aufbauen.

Becker: Ja. Und das ist wichtig. Eine Pflegekraft in der Altenpflege muss es aushalten können, dass es nicht wichtig ist, dass alle BewohnerInnen um Punkt acht Uhr gewaschen und gekämmt sind. Dass die Menschen frühstücken können, wann sie wollen, ist nicht nur eine organisatorische Frage. Es geht um die Haltung: Wer passt sich wem an? Die BewohnerInnen haben alle Zeit der Welt - Pflegenden hingegen stehen immer wieder vor der Herausforderung, mit begrenzten Zeitressourcen umgehen zu müssen und trotzdem jeder BewohnerInnen die Zeit und den Spielraum zu lassen, den sie benötigt, um selbst aktiv sein zu können. Es kann nicht sein, dass sich die BewohnerInnen anpassen muss, sondern wir müssen uns auf sie einstellen. Nur wer sich darauf einlassen kann, kann bei uns arbeiten.

Asmussen: Frau Becker, ich danke Ihnen für das Gespräch.