

Kompetenz ist unser Kapital

Ursula Sommer beschreibt den Lernprozess einer Wiener Hauskrankenpflege-Organisation, den sie seit knapp zwei Jahren begleitet.

Die Pflegedienstleitung als Coach. Anna arbeitet seit wenigen Wochen bei „Care Systems“, einer Organisation, die Hauskrankenpflege in Wien anbietet. Zu einem Einsatz bei einer KundIn kommt Silvia Hartl, die Pflegedienstleitung, dazu. Sie fragt Anna, ob ihre Anstrengung bei der Pflegehandlung nicht eher hoch gewesen sei, was diese bejaht. Gemeinsam variieren sie die Zeit und den Raum der Bewegung, bis sich die Anstrengung in einem annehmbaren Rahmen befindet. Dies führt bei Anna zu einem Aha-Erlebnis und sie freut sich darüber, dass sie die Aktivität in Zukunft viel einfacher gestalten können.

Führungskräfte als Vorbilder. Die flache Hierarchie und ein besonderes Verständnis der Führung des Unternehmens ermöglichen die regelmäßigen Praxisbesuche der Führungskräfte. Silvia Hartl hat vor knapp zwei Jahren die Implementierung von Kinaesthetics initiiert. Im Frühjahr 2014 fand der erste Kinaesthetics-Grundkurs mit einer äußerst interessanten Zusammensetzung statt: Pflegedienstleitung, stellvertretende Pflegedienstleitung, drei BereichsleiterInnen, vier diplomierte Pflegekräfte, zwei Pflegehilfen und zwei Heimhilfen nahmen daran teil. Es waren also alle Berufsgruppen und sämtliche hierarchische Ebenen vertreten.

Dass alle Führungskräfte auch beim Aufbau- und Peer-Tutoring-Kurs mitmachen würden, war nicht geplant. Aber nach dem Grundkurs war für die leitenden Personen der Pflege klar, dass eine geschulte Bewegungskompetenz so wichtig ist, dass insbesondere auch die Führungskräfte darüber verfügen müssen.

Begeisterte strategische Führungsebene. Zur Abschlussveranstaltung des Peer-Tutoring-Kurses wurden die Geschäftsführung und der Vorstandsvorsitzende eingeladen. Dadurch konnten sie erfolgreich davon überzeugt werden, dass das Kapital der Organisation in der Kompetenz

der Betriebsangehörigen liegt, und dadurch durften in einem nächsten Schritt rund 110 MitarbeiterInnen einen Kinaesthetics-Grundkurs absolvieren. Die Unterstützung in der Praxis erfolgt einerseits durch die Führungskräfte im Rahmen regulärer Praxisbesuche bei den KundInnen zu Hause. Andererseits wird der Praxisbezug von den KollegInnen der eigenen Berufsgruppe in der neuen Kinaesthetics-Werkstätte thematisiert, die seit November 2015 viermal pro Jahr für zwei Stunden stattfindet. Hier entwickeln die TeilnehmerInnen miteinander ihre Bewegungskompetenz weiter. Das Interesse an dieser Werkstätte ist groß; sie ist stets im Voraus ausgebucht.

Verändertes Verhalten. Am Ende des Peer-Tutoring-Kurses konnten die TeilnehmerInnen berichten, dass sogar Auszubildende in ihren Rückmeldungen angaben: „Kinaesthetics wird hier ja wirklich gelebt!“ Marijana, Heimhilfe und frisch gebackene Peer-Tutorin, sagte, sie gehe jetzt ganz anders auf die KundInnen zu, nach dem Motto: „Schau mal, was die KundInnen tun und können.“ Die Führungskräfte im Besonderen beschäftigt die Frage, wie sie ihre Visionen jetzt in die Unternehmenskultur einfließen lassen können. Ein wichtiger Baustein dafür werden die Fallbesprechungen sein, zu denen alle MitarbeiterInnen kommen, die den gleichen Menschen betreuen. Diese Besprechungen werden von den BereichsleiterInnen, die jetzt alle Peer-TutorInnen sind, organisiert und geleitet werden.

Kinaesthetics-Werkstätte. Und was tut Anna als Nächstes? Sie besucht die Kinaesthetics-Werkstätte, um dort das Handwerk für ihren Alltag weiterzuentwickeln. Sie freut sich schon darauf, ihre Fragen einzubringen und gemeinsam mit den Peer-TutorInnen daran zu „werken“. Der Spaß wird dabei nicht zu kurz kommen – so jedenfalls habe ich die Gruppe kennengelernt.

Ein Film zur Bewegungsanleitung in sechs Sprachen

Ursula Sommer hat mit Silvia Hartl, der Pflegedienstleitung, und Helmuth Lutz, dem Geschäftsführer von „Care Systems“, über ihre Erfahrungen mit der Kinaesthetics-Schulung gesprochen.



Silvia Hartl ist Pflegedienstleitung und Gründungsmitglied von „Care Systems“. Sie ist der Ansicht:

- Die Kinaesthetics-Kurse machten mir Spaß.
- Heimhilfen sollen ihr Wissen mit ihrer Berufsgruppe teilen.
- Ich will das Unternehmen flächendeckend mit Kinaesthetics berühren und möchte, dass meine Führungskräfte eine Ahnung davon haben, worum es geht.
- Ich will, dass die „Fische“ freiwillig zu uns ins Becken springen.

Ursula Sommer: Ursula, du hast das Unternehmen mitgegründet. Seit wann gibt es „Care Systems“?

Silvia Hartl: Seit September 2006. Wir haben mit sechs MitarbeiterInnen begonnen und sind rasch gewachsen. Heute arbeiten 130 MitarbeiterInnen im Außendienst. Wir mussten laufend neue ArbeitnehmerInnen rekrutieren, weil der Bedarf an Kundenbetreuung massiv gestiegen ist.

Ursula: Was war deine Motivation, ein eigenes Unternehmen zu gründen?

Silvia: Ich habe im „Case Management“ der öffentlichen Hauskrankenpflege-Organisation der Stadt Wien gearbeitet, heute heißt das „Fonds Soziales Wien“ (FSW). (Anmerkung: Der FSW bietet selbst Pflege-Dienstleistungen an, vergibt sie aber auch weiter an KooperationspartnerInnen. KundInnen mit kleinem Einkommen zahlen entsprechend weniger für die Dienstleistungen.) So hatte ich die Gelegenheit, mit unterschiedlichen Organisationen zu arbeiten. Ich wollte aus der oft starren und minimalistischen Herangehensweise ausbrechen.

Ursula: Wie bist du die Sache angegangen?

Silvia: Ich entwickelte zusammen mit meinem Partner, der aus dem Finanzwesen kommt, ein Konzept. Dadurch erhielten wir von der Stadt Wien die nötige Anerkennung, sodass es zu einer Kooperationspartnerschaft kam.

Ursula: Warum ist euch die Gesundheit der MitarbeiterInnen ein solches Anliegen?

Silvia: Die Pflege ist ein harter Job, deshalb überlegten wir uns, wie man lange gesund im Arbeitsprozess bleiben und diesen auch genießen kann. Das haben wir gemeinsam mit anderen Organisationen im Rahmen des Projektes „Gesund und aktiv“ von der Wirtschaftsuniversität untersuchen lassen. Es folgten unterschiedliche gesundheitsfördernde Maßnahmen; eine davon ist die nachhaltige Implementierung von Kinaesthetics.

Ursula: Warum Kinaesthetics?

Silvia: Wir hatten zu einem früheren Zeitpunkt Peer-TutorInnen im Unternehmen, die immer wieder kurze Fortbildungen anboten, um den MitarbeiterInnen ein bisschen Unterstützung zukommen zu lassen. Ich dachte mir, dass das so nicht funktionieren kann. Ich will das Unternehmen flächendeckend mit Kinaesthetics berühren, möchte, dass meine Führungskräfte eine Ahnung haben, worum es geht.

Ursula: Warum müssen die Führungskräfte eingebunden sein?

Silvia: Es ist mir und allen Führungspersonen sehr wichtig, den Kontakt zu den KundInnen nie zu verlieren. Das hilft uns auch, realistisch zu sein. Wir wollen den Betrieb nicht einfach verwalten. Ich habe wahnsinnig viel Spaß und Freude an der Arbeit mit unseren KundInnen. Unser Betrieb ist sehr familiär. Jeder kennt jeden. Ich kenne meine MitarbeiterInnen alle beim Vornamen. Trotzdem werde ich als Führungsperson respektiert; ich lebe einfach einen anderen Stil.

Ursula: Woran ist dein Führungsstil spürbar?





Chronologischer Ablauf eines etwas anderen Lernprozesses in einer etwas anderen Organisation.

Silvia: Ich hole Innovationen ins Unternehmen. Ich überlege mir, was ich tun kann, damit es den MitarbeiterInnen und Führungskräften gut geht, und möchte das dann auch mitmachen, damit ich weiß, wovon sie sprechen. Mir ist wichtig, dass das Wissen im Unternehmen bleibt und sich weiterentwickeln kann.

Ursula: Das Besondere bei euren Kursen war für mich, dass alle Hierarchien und wirklich alle Berufsgruppen, also auch Heimhilfen, die lediglich eine Ausbildung von 3,5 Monaten absolviert haben, vertreten waren ...

Silvia: Es ist wichtig, dass auch die Heimhilfen eine Ahnung von Kinaesthetics haben. Sie machen das auch wirklich gut. Sie sind stolz wie

Oskar, dass sie diese Ausbildungen besuchen durften, und man sieht auch den Erfolg, den sie bei den KundInnen jetzt schon haben. Deshalb ist es für mich keine Frage der beruflichen Qualifikation, wer den Kinaesthetics-Kurs machen darf. Jeder, der direkt mit KundInnen arbeitet, sollte diese Ausbildungserfahrung mit Kinaesthetics machen dürfen und den KollegInnen der Berufsgruppe sein Wissen weitergeben können. Das hat eine ganz andere Bedeutung.

Ursula: Bei der Implementierung von Kinaesthetics sah der ursprüngliche Plan anders aus. Bitte erzähle!

Silvia: Der ursprüngliche Plan war, dass wir Führungskräfte nur den Grundkurs mitmachen. Wir haben dann aber festgestellt, dass es gut ist, wenn alle Führungskräfte den Aufbau- und den Peer-Tutoring-Kurs besuchen, weil wir viel draußen bei den KundInnen sind, uns dort mit den MitarbeiterInnen treffen und sie beobachten. Mit vertieften Kinaesthetics-Kenntnissen können wir schnell eingreifen und gemeinsam Varianten erarbeiten.

Ursula: Welche weiteren Vorteile hat es, wenn die Führungskräfte Kinaesthetics-Know-how haben?

Silvia: Sie leiten die Team- und Fallbesprechungen, bei denen Zeit und Raum vorhanden ist, um Themen, Schwierigkeiten beim Transfer oder Ähnliches zu bearbeiten und bei Bedarf einzugreifen. So können wir alle MitarbeiterInnen, die bei den KundInnen sind, erreichen. Das heißt, die Umsetzung geht dann sehr rasch. Deshalb habe ich entschieden, dass die Führungskräfte dabei bleiben.

Ursula: Warum bist du persönlich dabei geblieben?

Silvia (lacht): Weil es Spaß gemacht hat und weil ich und meine Vertretung ebenso bei den KundInnen sind, wenn auch in geringerem Ausmaß. Vor kurzem hatte ich die Gelegenheit, mit einer neuen Mitarbeiterin zu erarbeiten, wie man leichter aus dem Lehnstuhl rauskommt. Das war dann ein großes Aha-Erlebnis.

Ursula: Inwiefern hat sich dein Pflegeverständnis in den Kinaesthetics-Kursen verändert?

Silvia: Es hat sich einiges verändert. Ich habe bemerkt, dass es starre Muster in meinem Denken gab, und dachte: „Um Gottes Willen, das ist ja schon so was von ‚im Archiv‘ und ich habe das noch immer in meinem Verhalten drin.“ Die

Art und Weise, wie ich zu den KundInnen gehe, wie ich dort stehe, was ich beobachte, was ich erfahre. Auch bei mir selbst, in meiner eigenen Bewegung hat sich viel verändert. Privat denke ich darüber nach, wie viel Kraft ich brauche, wenn ich es so oder anders mache, z. B. beim Hochheben des Wäschekorbs. Ich berühre die KundInnen ganz anders, meine Wahrnehmungen sind viel differenzierter. Da hat sich sehr viel verändert. Es braucht Zeit, bestimmt einige Monate, um anders zu denken und sich anders zu bewegen, aber dann hat man es intus.

Ursula: *Vielleicht kommt als nächstes die Kinaesthetics-Auszeichnung?*

Silvia: Ja vielleicht. Das ist ein großer Prozess. Wenn wir die Auszeichnung erreichen wollen, muss Kinaesthetics gelebt werden, das darf nicht nur auf dem Papier oder in einer Schublade sein. Wir sind erst am Anfang mit kleinen, wenigen Dingen, aber diese leben wir auch. Wenn alle MitarbeiterInnen Spaß haben und nach den Konzepten leben, dann reden wir über die Zertifizierung.

Ursula: *Du hast die Abschlusspräsentation des Peer-Tutoring-Kurses genutzt, um eine weitere Innovation ins Unternehmen zu bringen?*

Silvia: Ja genau, die Fish!-Philosophie. Dieses Prinzip will ich schon lange in die Organisation miteinbeziehen. Jetzt habe ich die Gelegenheit genutzt und lasse sie gemeinsam mit Kinaesthetics einfließen. Eigentlich gibt es dieses Prinzip schon lange bei uns. Wir haben Spaß, wir lachen, auch wenn es stressig ist, wir halten zusammen. Ich mache es jetzt nur offiziell und habe die Gelegenheit der Präsentation beim Peer-TutorInnen-Abschluss genutzt.

Ursula: *Ich finde es spannend, dass ihr die Kinaesthetics-Werkstätte offen halten, d. h. die MitarbeiterInnen nicht dazu verpflichten wollt, hinzukommen, was du als Pflegedienstleitung ja prinzipiell könntest ...*

Silvia: Der Mensch ist nur dann motiviert, wenn er von sich aus kommt. Deshalb plädiere ich für ein Open-door-Prinzip. Das ist das Vernünftigste, was man machen kann. Du erreichst die MitarbeiterInnen nur, indem du einen Fisch nach dem anderen in das große Becken hineinspringen lässt.

Sommer: *Dann wünsche ich euch möglichst viele, gut gelaunte Fische im Becken! Vielen Dank für das Gespräch.*





Die Autorin:

Ursula Sommer ist diplomierte Gesundheits- und Krankenschwester sowie Kinaesthetics-Trainerin Stufe 3/Peer-Tutoring. Sie lebt und arbeitet in Wien.

Helmuth Lutz ist Geschäftsführer von „Care Systems“ und ist der Ansicht:

- Unsere MitarbeiterInnen sollen Spaß an der Arbeit haben.
- Wir müssen uns im Gesundheitswesen auf einen Mangel an MitarbeiterInnen einstellen und aktiv dagegenwirken.
- Der Funke von Kinaesthetics ist rasch übergesprungen.

Ursula Sommer: „Care Systems“ hat 2014, also vor eineinhalb Jahren, mit Kinaesthetics-Kursen begonnen. Was haben Sie bisher in Ihrer Funktion als Geschäftsführer davon mitbekommen?

Helmuth Lutz: Ich habe im Jänner 2015 meine Arbeit hier aufgenommen, fast zeitgleich mit dem Beginn des Peer-Tutoring-Kurses. Ich war positiv überrascht, als ich mitbekommen habe, wie sehr hier der Schwerpunkt auf dieses Thema gelegt wird. Das Konzept fordert die Eigenverantwortung der MitarbeiterInnen und fördert die Selbstbestimmtheit der KundInnen. Deshalb empfinde ich es als große Chance, hier einen Mehrwert für MitarbeiterInnen und KundInnen zu schaffen.

Sommer: Was war Ihnen wichtig bei der Umsetzung der Planungsschritte?

Lutz: Es war von Anfang an sichergestellt, dass nach dem Grund- und Aufbaukurs die nächsten Schritte folgen. Durch den Peer-Tutoring-Kurs wurde es ermöglicht, dass das Thema der ganzen Organisation zugänglich wird und keine Insel bleibt.

Sommer: Sie haben gerade an der Abschlussveranstaltung der Peer-TutorInnen teilgenommen. Welche Eindrücke haben Sie gewonnen?

Lutz: Es war eine unglaublich tolle Stimmung in der ganzen Gruppe. Der Funke ist rasch übergesprungen. Die Themen, die vorgetragen wurden, hatten einen hohen Praxisbezug, was uns sehr wichtig ist. Es soll keine „graue Theorie“ sein, von der wir sagen können: „Das haben wir auch!“, um es dann in einer Schublade verschwinden zu lassen. Was mir besonders gut gefallen hat, waren die Erfolgserlebnisse mit den KundInnen. Der Kursabschluss heute war

ein toller Zwischenschritt; der absolute Wille zum Weitermachen war bei allen TeilnehmerInnen spürbar!

Sommer: Welche Schritte haben Sie als nächste geplant?

Lutz: Wir werden eine Kinaesthetics-Werkstätte implementieren. Viermal im Jahr werden die Peer-TutorInnen unsere MitarbeiterInnen zu einem Austausch einladen und spannende Themen bearbeiten. Wir hoffen, die Botschaft übermitteln zu können: „Ihr könnt euch einbringen und sollt Spaß haben, das Ding macht Freude, erleichtert die Arbeit und macht da oder dort unsere KundInnen ein Stück glücklicher.“ Das habe ich mitbekommen aus den Beiträgen der Abschlussveranstaltung. Es ist essenziell, dass es ein durchgängiges Konzept bei uns ist, das wir bei den Einsatzkräften unabhängig von ihrer Qualifikation auf die Agenda setzen. In zwei Jahren werden wir alle durchgängig mit Kinaesthetics-Grundkursen ausgebildet haben.

Sommer: Sie haben den Faktor Spaß genannt. Ich finde es ungewöhnlich, dass es dem Geschäftsführer wichtig ist, dass die MitarbeiterInnen Spaß haben. Warum ist das so?

Lutz: Die Zukunft wird für alle Organisationen im Gesundheits- und Pflegebereich eine riesige Herausforderung sein. Es wird keinen Mangel an KundInnen geben, sondern einen massiven Mangel an MitarbeiterInnen. Deshalb möchten wir ein Arbeitsumfeld für MitarbeiterInnen schaffen, in dem sie sich wohlfühlen. Die Arbeit soll keine Last sein, sondern eine verantwortungsvolle Tätigkeit, bei der auch Spaß ein Thema sein darf und sein soll. Wir möchten, dass unsere MitarbeiterInnen in unserem Betrieb eine langfristige Perspektive haben.

Sommer: Dann hoffe ich, dass Ihnen das gelingt und dass die MitarbeiterInnen Ihrer Organisation treu bleiben. Danke für das Gespräch.

