PERSONALENTWICKLUNG IN DER ALTENPFLEGE:

ANALYSE DES KONZEPTS UND DER PRAXIS DES FÜHRUNGSANSATZES „PFLEGE DEN PFLEGENDEN“ UNTER EINBEZIEHUNG BIBLISCH-DIAKONISCHER GRUNDPRINZIPIEN UND ENTWICKLUNG EINES INTEGRATIVEN HUMORANSATZES.

(PERSONNEL DEVELOPMENT IN THE CARE FOR ELDERLY: ANALYSIS OF THE CONCEPT AND THE APPLICATION OF THE PRINCIPLE OF LEADERSHIP. -“CARE FOR THE CARERS”- APPLYING BIBLICAL AND PASTORAL PRINCIPLES ON THE BASIS OF AN INTEGRATIVE CONCEPTION OF HUMOUR)

by

Cornelius Kraus

submitted in fulfilment of requirements for

the degree of

MASTER OF THEOLOGY

in the Subject

THEOLOGICAL ETHICS

WITH SPECIALISATION IN CHRISTIAN LEADERSHIP IN CONTEXT

at the

UNIVERSITY OF SOUTH AFRICA

SUPERVISOR: PROF. IGNATIUS G.P.GOUS

JOINT SUPERVISOR: DR. DR. (UNISA) VOLKER KESSLER

MARCH 2008

STATEMENT

Hiermit versichere ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig und ohne unerlaubte fremde Hilfe verfasst habe, und dass alle wörtlich oder sinngemäß aus Veröffentlichungen entnommenen Stellen dieser Arbeit unter Quellenangaben einzeln kenntlich gemacht sind. Für die vorliegende Arbeit wurden neben den in der Bibliographie aufgeführten Quellen keine weiteren Hilfsmittel verwendet.

I declare that „PERSONNEL DEVELOPMENT IN THE CARE FOR ELDERLY: "ANALYSIS OF THE CONCEPT AND THE APPLICATION OF THE PRINCIPLE OF LEADERSHIP. -"CARE FOR THE CARERS"- APPLYING BIBLICAL AND PASTORAL PRINCIPLES ON THE BASIS OF AN INTEGRATIVE CONCEPTION OF HUMOUR" is my own work and that all the sources that I have used or quotes have been indicated and acknowledged be means of complete references.

Signature

Friday, 07 March 2008

Date

Cornelius Kraus
Cappelbergstr. 17
D-74613 Öhringen

UNISA

SUMMARY

Formerly elderly people were taken care of at home by their families. Nowadays this difficult task is often assigned to professional nurses. In closer analysis of their task it becomes evident that helping the very old, ill and dying people constitutes a physical and mental strain.
This necessitates the development a differentiated concept of human resource development that reflects the fundamental Biblical diaconal principles.

This dissertation analyses the opportunities and potentials of such a concept. It researches and describes appropriate principles, amongst others the approach of H.U.M.O.R. and the model of Care for Caregivers (Pflege den Pflegenden).

These concepts were developed in the "Luise-Schleppe-Haus und Schloss", a geriatric facilities in Baden-Württemberg, Germany, of long standing.

The analysis combined with further literature opens up new perspectives for the human resource development in the care for the elderly and the ethical aspects of leaderhship in this context.

Key terms

geriatrics, Germany, caregivers, principles of diaconology, humour, laughing, Luise-Schleppe-Haus und Schloss, care of caregivers, modell „Pflege den Pflegenden“, human resource development, human resource situation in care for the elderly, concepts of care: activities and existential experiences of life (Aktivitäten und existenzielle Erfahrungen des Lebens - AEDL), role models

ZUSAMMENFASSUNG

Die gesellschaftliche Situation ändert sich stetig. Während früher alte Menschen zu Hause von ihren Familien gepflegt wurden, übernehmen heutzutage oft Altenpfleger diese schwere Aufgabe. Betrachtet man die Altenpflege, so lässt sich erkennen, dass die Pflege alter, kranker oder im Sterben liegender Menschen für die Mitarbeiter physisch und psychisch sehr belastend ist.
Angesichts dieser Tatsache, besteht die Notwendigkeit ein differenziertes Personalentwicklungskonzept, das biblisch diakonische Grundprinzipien widerspiegelt, zu formulieren.
Die vorliegende Arbeit zeigt deren Möglichkeiten und Potentiale auf. Sie untersucht und beschreibt entsprechende Prinzipien, unter anderem anhand des Ansatzes H.U.M.O.R. und des Modells „Pflege den Pflegenden“.
Diese Konzepte wurden im „Luise-Schleppe-Haus und Schloss“, einer der traditionsreichsten Altenhilfeeinrichtungen Baden-Württembergs entwickelt.
Die Darstellung und Untersuchung dieser Konzepte, sowie die Sichtung weiterführender Literatur eröffnet neue Perspektiven für die Personalentwicklung in der Altenhilfe.
Der christlich ethische Aspekt von Führung wird berücksichtigt. Auf der Basis der erarbeiteten Prinzipien der Mitarbeiterentwicklung gibt die Masterarbeit Anregungen für die Praxis.

Schlüsselbegriffe

Altenpflege, diakonische Grundprinzipien, Humor, Lachen, Luise-Schleppe-Haus und Schloss,

Modell „Pflege den Pflegenden“, Personalentwicklung, Personalsituation in der Altenpflege,

Pflegekonzept: Aktiviäten Aktivitäten und existenzielle Erfahrungen des Lebens (AEDL), Vorbild

INHALTSVERZEICHNIS

1 EINFÜHRUNG....1
1.1 Problemaufriss....1
1.2 Untersuchungsgegenstand....4
1.3 Vorgehen und Gliederung der Arbeit....6
2 ABGRENZUNG DES BEGRIFFES ALTENHILFE UND HINFÜHRUNG ZUM THEMA ALTENHILFE UND VERBERUFLICHUNG....8
2.1 Definition und Abgrenzung des Begriffs Alter....8
2.1.1 Der Alterungsprozess....9
2.1.2 Defizitmodell....9
2.1.3 Gesundheit und Krankheit im Alter....10
2.1.4 Demographie und Situation von pflegebedürftigen Menschen....12
2.1.5 Ambulante Altenpflege....16
2.1.6 Lebenslage alter Menschen in Heimen....17
2.1.7 Umgang mit Grenzen und Krisen....20
2.2 Historische Entwicklung der Altenpflege....24
2.3 Personalsituation in stationären Einrichtungen....26
2.3.1 Pflege als Beruf....26
2.3.2 Aufgaben der Altenpflege....28
2.3.3 Mitarbeitersituation in Zeiten des demografischen Wandels....28
2.4 Rechtliche und finanzielle Aspekte....32
2.4.1 Allgemeines....32
2.4.2 Heimgesetz....32
2.4.3 PQSG....33
2.4.4 Heimpersonalverordnung (HeimPersV)....33
2.4.5 Personalschlüssel....35
3 PERSONALENTWICKLUNGSMASSNAHMEN (LITERATURRECHERCHE)....37
3.1 Theorie....37
3.2 Mitarbeitergespräch....45
3.3 Anforderungsprofil....49
3.4 Stellenbeschreibung....50
3.5 Weitere Instrumente der Personalentwicklungsmaßnahmen....52
3.5.1 Lernen am Vorbild....53
3.5.2 Workshops, Schulungen, Fortbildungen und Weiterbildungen....54
3.6 Rolle der Führung im Rahmen der Personalentwicklung....55

3.6.1 Autokratisch-autoritärer Führungsstil *56*
3.6.2 Der demokratische oder kooperative Führungsstil *58*
3.6.3 Führung zwischen Aufgaben- und Personenorientierung *59*
3.6.4 Einfluss von Führung auf die Mitarbeiterentwicklung *62*
4 FÜHRUNG IN DER DIAKONISCHEN ALTENPFLEGE 63
4.1 Christlich-anthropologische Grundannahmen 63
4.1.1 Parameter aus der Bibel zur Leiterschaft und Personalentwicklung *66*
4.1.2 Führung in der Pflege *79*
4.1.3 Parameter für eine biblisch begründete Humorarbeit *83*
4.1.4 Osterlachen *86*
5 PERSONALENTWICKLUNG UND FÜHRUNGSFAKTOR HUMOR IN DER ALTENPFLEGE 88
5.1 Humor allgemein 88
5.2 Funktionen des Humors 89
5.2.1 Kommunikative Funktion *89*
5.2.2 Soziale Funktion *89*
5.2.3 Psychologische Funktion *89*
5.3 Humortheorien 90
5.3.1 Inkongruenztheorie *90*
5.3.2 Erleichterungstheorie *90*
5.3.3 Überlegenheitstheorie *90*
5.4 Humor und Lachen 91
5.5 H.U.M.O.R. als Führungsansatz in der Altenpflege 92
5.5.1 Haltung *94*
5.5.2 Umgang *94*
5.5.3 Mut *95*
5.5.4 Organisation *95*
5.5.5 Reflektion *96*
5.6 Humor und Personalentwicklung 96
5.6.1 Humor und Motivation *97*
5.6.2 Humor und Zufriedenheit *97*
5.6.3 Humor und Kommunikation *98*
5.6.4 Humor und Konflikte *99*
5.6.5 Humor und Grenzen *99*
5.7 Ansätze der Humorarbeit in der Altenpflege 101
5.7.1 Humor wird zum Thema gemacht und in den Alltag integriert *101*
5.7.2 Witze als Humorinterventionen in der Altenpflege *102*

5.7.3 Humorseite in der Hauszeitung oder der Humorzeitung 102
5.7.4 Humorinstrumente....102
5.7.5 Humor und Qualitätsmanagement 103
5.7.6 Humor und Unternehmenskultur....104
5.7.7 Humor und Unternehmensveränderung....104
5.7.8 Humor als Persönlichkeitsmerkmal 106
6 PERSONALENTWICKLUNG UND HUMORARBEIT IM LUISE-SCHLEPPE-HAUS UND SCHLOSS 108
6.1 Umsetzung am Beispiel einer diakonischen Altenpflege-Einrichtung....108
6.1.1 Portrait des Hauses....108
6.2 Führungskonzept „Pflege den Pflegenden“....110
6.2.1 Sich in der Gemeinschaft als Teil des Ganzen erleben 113
6.2.2 Gestaltung von Arbeitsplätzen 113
6.2.3 Qualifizierung und Sicherheit 115
6.3 Einbeziehung der „Aktivitäten und existenzielle Erfahrungen des Lebens“ (AEDL) in den Führungsansatz des Luise-Schleppe-Haus und Schloss....115
6.3.1 Kurzbeschreibung des AEDL-Modells....116
6.3.2 Anwendung auf den Führungsansatz im Luise-Schleppe-Haus und Schloss 117
6.4 Humorarbeit als integraler Bestandteil der Arbeit 122
6.4.1 Entwicklung der Humorarbeit....125
6.4.2 „Ich lache – also bin ich. Humor und Lachen in der Pflege“ 126
6.5 Grenzen der Humorarbeit....127
6.5.1 Humor als Grundhaltung....128
6.5.2 Haltung....130
6.5.3 Umgang....130
6.5.4 Mut 131
6.5.5 Organisation 131
6.5.6 Reflektion 131
7 UNTERSUCHUNG DER PRAXIS DES KONZEPTES PFLEGE DEN PFLEGENDEN UND DER HUMORARBEIT ANHAND DER KONZEPTIONELLEN VORGABEN 132
7.1 Darstellung der Vorgehensweise....132
7.1.1 Der Fragebogen....132
8 ZUSAMMENFASSUNG UND SCHLUSSFOLGERUNG 145
8.1 Ergebnisinterpretation des Konzeptes und der Praxisanalyse....145
8.2 Fazit....148
BIBLIOGRAPHIE....150

ANHANG 159

TABELLEN

Tabelle 1: Sichtweisen der Personalentwicklung (nach Schwarz & Beck 1997:24-25 und Wieteck 2000:24-28) 39
Tabelle 2: Geschichtlicher Überblick der Personalentwicklungsmaßnahmen (nach Wieteck 2000:18-21) 41
Tabelle 3: Die vier Entwicklungsstufen der Mitarbeiter (nach Blanchard Zigarmi & Zigarmi 2002:52 und Wildenmann 2000:166) 76
Tabelle 4: Die vier Entwicklungsstufen der Mitarbeiter in Verbindung mit dem Matthäusevangelium (nach Blanchard Zigarmi & Zigarmi 2002:52 und Wildenmann 2000:166 und Essler 2005:173-174). 77
Tabelle 5: Schädlicher Humor für die Personalentwicklung (nach Holtbernd 2003:66) 100
Tabelle 6: Veränderungskultur und Humor (nach Holtbernd 2003:75) 105
Tabelle 7: Stufen des Humors im Unternehmen (nach Holtbernd 2003:191) 105
Tabelle 8: Sonstige Fragen 140
Tabelle 9: Wertevorstellung humorvoller Menschen (Einschätzung) 141
Tabelle 10: Korrelationsfaktor 143
Tabelle 11: Auswertung Gelophiliefaktor und DISG-Einschätzung 143
Tabelle 12: Gelophiliefaktor und Geschlecht 144

ABBILDUNGEN

Abbildung 1: Berufliche Belastungen und Bleibemotivation 5
Abbildung 2: Vorausberechnung Pflegebedürftigkeit (Statistisches Bundesamt, Zweigstelle Bonn 2003:41) 13
Abbildung 3: Versorgungssituation (Statistisches Bundesamt, Zweigstelle Bonn 2005a:8) 15
Abbildung 4: Pflegebedingungen (nach Götzing & Wurlitzer 1998:14) 17
Abbildung 5: Bestimmungsfaktoren des Personalbedarfs in der Altenhilfe (Knäpple, Annerose & Meier, Manuela u.a 2004:3) 29
Abbildung 6: Regelkreis der Personalentwicklung (nach Wieteck 2000:98) 44
Abbildung 7: Darstellung von Führungsstilen (Tannenbaum/ Schmid in Schindewolf 2002:190) 60
Abbildung 8: Führungsmodell (Blake und Mouton in Goldstein 2000:110) 61
Abbildung 9: Situative Führung (nach Hersey & Blanchard nach Schwarz 1995:108; Essler 2005:172) 78
Abbildung 10: Bedürfnispyramide frei nach Maslow, modifiziert Kraus) 81
Abbildung 11: Humoreffekt (nach Holtbernd 2003:57) 95
Abbildung 12: Wohlbefinden (Kraus) 124
Abbildung 13: Humor und Wohlbefinden (Kraus) 125
Abbildung 14: Individueller Humorfaktor (Holtbernd 2003:56) 129

Abbildung 15: Eigene Humoreinschätzung 138
Abbildung 16: Wertevorstellungen humorvoller Menschen (Einschätzung).....142

1 EINFÜHRUNG

Personnel development in the care for elderly:
Analysis of the concept and the application of the principle of leadership. -“Care for the Carers”- applying biblical and pastoral principles on the basis of an integrative conception of humour.

Personalentwicklung in der Altenpflege:
Analyse des Konzepts und der Praxis des Führungsansatzes „Pflege den Pflegenden“ unter Einbeziehung biblisch-diakonischer Grundprinzipien und Entwicklung eines integrativen Humoransatzes.

1.1 Problemaufriss

Die Veränderung in der Gesellschaft, vor allem die Zunahme der betagten und hochaltrigen Menschen, ist sehr erfreulich, da Menschen länger und gesünder alt werden. Das Ziel, ein erfülltes und gesundes Leben im Alter zu haben, ist mit Sicherheit erstrebenswert. Mit der Zunahme der Hochaltrigkeit steigt die Wahrscheinlichkeit der Pflegebedürftigkeit und damit verändert sich die Versorgungs- und Lebenssituation gravierend. Dementielle Erkrankungen und die Zahl multimorbider alter Menschen sind ansteigend. „Das Risiko an einer Demenz zu erkranken, steigt mit jedem Jahr jenseits der 85 überproportional an. Es wird eine große Herausforderung für Angehörige und Kommunen werden, hochaltrige und dementiell erkrankte Menschen zu versorgen und ihnen ein würdevolles Leben zu ermöglichen“(Beck 2007:3). Frühzeitige Krankenhausentlassungen verändern die Pflegelandschaft und erfordern eine verstärkte therapeutische Versorgung in der Häuslichkeit oder im Pflegeheim. Wenn diese Versorgung qualifiziert geleistet werden soll, dann kommen neben der Frage der Finanzierung vor allem Fragen der Qualitätssicherung zum Tragen. Die finanziellen und personellen Ressourcen müssen optimal genutzt werden. Der Bedarf an professioneller Pflege wird kontinuierlich steigen, sowohl in der häuslichen als auch in der stationären Pflege.
Pflegearbeit bedeutet Dienst für und am Menschen. Von daher sind die Mitarbeiter[1] die wichtigste Ressource für Altenpflegeeinrichtungen. Leistungsfähige, gesunde, engagierte und motivierte Kräfte sind Voraussetzung, dass professionelle Pflege funktioniert. Die Belastung der in der Pflege Tätigen werden zunehmen. Hinzu kommt in Deutschland die Veränderung der demografischen Entwicklung, da die Zahl der Geburten stetig sinkt und der Anteil der Älteren ab 60 Jahren aufwärts stetig steigt[2].

[1] Der flüssigeren Lesbarkeit wegen wird durchgehend das generische Maskulinum „Mitarbeiter“ für die „Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter“ verwendet. Bei allen entsprechenden Fällen wird ebenso verfahren.

[2] Im Kapitel 2.1.4 werde ich auf diese Situation eingehen.

Dies bedeutet, dass die Zahl der Mitarbeiter in der Pflege zurückgeht[3]. Die vorliegende Arbeit geht der Frage nach, wie die in der Pflege arbeitenden Menschen mit steigenden Belastungen in der Altenpflege umgehen können und welche Möglichkeiten der Personalentwicklung unterstützend und fördernd angewandt werden sollen.

1995 wurde in der Altenpflege die Pflegeversicherung eingeführt. Eine der Folgen war die Ökonomisierung der Pflege. Personalintensive Betreuung muss seit dieser Zeit kostendeckend durchgeführt werden. Einhergehend mit dieser Entwicklung wurde eine Qualitätsdebatte in der Pflege angestoßen. Die Betriebe und ihre leitenden Mitarbeiter sind gefordert, ihre Organisations- und Personalentwicklung den aktuellen und neuen Erfordernissen anzupassen. Ziel muss es sein, erfolgreiche und branchenspezifische, praxiserprobte und lösungsorientierte Ansätze für die Altenpflege zu entwickeln. Die Arbeit wird Rahmenbedingungen, Strukturen und Prozesse im Rahmen der Arbeitslogistik und ihre Praktikabilität beschreiben. Aufgrund der Schwere der beruflichen Tätigkeit im Umgang mit Grenzsituationen (Begleitung Sterbender u.a.) besteht die Notwendigkeit, ein differenziertes Personalentwicklungskonzept für die Altenhilfe aufzuzeigen. Dies erfordert für Institutionen der Altenhilfe, insbesondere christlich und diakonisch geprägte Unternehmen, sich mit differenzierten Konzepten der Personalentwicklung zu beschäftigen. Besonders unter den Prämissen der Finanzierbarkeit und der zunehmenden Konkurrenz zwischen den Anbietern im Altenhilfesektor. Die Arbeit sucht u.a. nach Antworten, wie einem wachsenden und sich verändernden Bedarf an fachlicher Leistung, sich wandelnden Kundenbedürfnissen und dem o.g. demografischen Wandel der westlichen Gesellschaft Rechnung getragen werden kann.
Familiäre Strukturen zur Versorgung älterer Menschen sind nicht mehr ausreichend und eine Verberuflichung der Pflege in unserer Gesellschaft nimmt zu. Es wird aufgezeigt und untersucht, dass die Notwendigkeit einer differenzierten Führung in der Pflege, die Chancen und Grenzen der beruflichen Situation in der stationären Pflege aufwerten kann. Sie möchte untersuchen, ob die so genannten weichen Faktoren (Soft skills) für die Altenhilfe mehr Beachtung finden sollten.

Des Weiteren wird der Frage nachgegangen werden, ob die gängige „Klagekultur“ in helfenden Berufen nicht zu viele personelle und emotive Ressourcen bindet. Es wird die These zu belegen sein, ob dienende Führung, verbunden mit innovativen und motivierenden Arbeitsansätzen den Mitarbeitern in der Pflege Hilfe sein kann. Es ist immer wieder in Gesprächen festzustellen, dass grundsätzlich die Mitarbeiter gerne in ihrem Beruf sind, dass aber eine hohe Fehlzeitenrate und ein subjektiv empfundener schlechter Gesundheitszustand dem entgegenstehen. Die psychischen Belastungen in der

[3] Dies ist im doppelten Sinne bedenklich, da sowohl die Zahl der Arbeitenden, als Arbeiter am Pflegebett und als beruflicher Nachwuchs zu sehen sind, als auch als Beitragszahler für die sozialen Sicherungssysteme unseres Landes.

Pflege führen zu überdurchschnittlichen Ausfalltagen. (Berufsgenossenschaft für Gesundheit und Wohlfahrtspflege 2006:12). Eine Studie der Allgemeinen Ortskrankenkassen (AOK) belegt, dass in der Altenpflege längere Ausfallzeiten festzustellen sind, als bei anderen versicherten Mitgliedern. Muskel-, Skeletterkrankungen, Atemwegserkrankungen und psychische Erkrankungen sind die häufigste Ursache. Laut dieser Studie sind 62% der Arbeitnehmer in der Altenpflege wegen psychischer Erkrankungen krank geschrieben. Als wesentliche Ursache wird Zeitdruck und geringe Arbeitszufriedenheit angegeben (Küsgens 2005:203-219). Die Berufsgenossenschaft für Gesundheit und Wohlfahrtspflege (2006:14) kommt in ihrem jüngsten Themenheft zu ähnlichen Ergebnissen. Sie sieht die steigende Menge der Arbeitsbelastungen im subjektiv erlebten Zeitdruck. Dies wird gesteigert durch den hervorgerufenen Personalmangel aufgrund krankheitsbedingter Ausfälle. Verstärkt wird diese Situation durch starke emotionale Belastungen der Arbeitnehmer und durch eine hohe Anzahl pflegefremder Tätigkeiten im Arbeitsprozess. Organisations- und Personalentwicklungsinstrumente setzen hier an, um zu helfen, Arbeit weitestgehend kompetent und erfolgreich zu gestalten. Die vorliegende Arbeit möchte einige dieser Instrumente untersuchen und darstellen, dass trotz der in pflegerischen Berufen schwer zu realisierenden Möglichkeiten, Veränderungen möglich sind. Es ist auffallend, dass überwiegend in der „beruflichen“ Pflege eine so genannte „Klagekultur“ vorherrscht. Mitarbeiter beklagen sich häufig über die steigenden Belastungen (Zeitdruck für pflegerische Handlungen, fehlendes Personal, kurze Verweildauern der Bewohner in den Heimen, Zunahme der Schwerst-Pflegebedürftigkeit etc.), den Kostendruck und die häufige Perspektivlosigkeit in Betreuungssituationen[4].

In der vorgelegten Arbeit wird untersucht, ob in der Methodenvielfalt und in der Verknüpfung unterschiedlicher Managementfelder eine Chance für die Altenpflege gesehen werden kann. Inwiefern hat eine gezielte christlich-diakonische Einstellung Auswirkung auf die Personalentwicklung und Führung innerhalb der Altenhilfe? Wie weit ist ein situatives Führungsverständnis Voraussetzung, um Humor als Personalentwicklungsinstrument in Diakonischen Pflegeeinrichtungen und im Pflegealltag einzusetzen?
Hat ein humorvoller Führungsansatz Auswirkungen auf die wirtschaftliche Stabilität und auf die betriebswirtschaftliche Steuerung einer Pflegeeinrichtung? In der Arbeit wird untersucht werden, ob der Führungsansatz „Pflege den Pflegenden“ u.a. zeitliche, psychische und physische Ressourcen der handelnden Menschen verändert und ob dies zu einer erhöhten Arbeitszufriedenheit in dem untersuchten Unternehmen beigetragen hat. Wenn subjektives und berufliches Wohlbefinden durch die Faktoren Beziehungen und Bindungen, Selbstbestimmung und Selbstachtung beeinflusst wird, dann ist es wichtig, dass dies durch gezieltes Führungsverhalten motiviert werden kann. Die These, die

[4] Allein Sprache verrät diese Ausweglosigkeit häufig, indem man bei der Begleitung Sterbender mitunter von „Finalpflege“ spricht und nicht mehr von der Begleitung der letzten Lebensstrecke.

die vorliegende Arbeit untersucht und darstellt, lautet: Situationen und manchmal auch Menschen mit Humor zu tragen oder ihnen mit Humor zu begegnen, wirkt sich auf den Arbeitsalltag entspannend aus und erhöht auf Dauer die Arbeitsfreude und die Leistungsbereitschaft.

- Dies hat zur Konsequenz, dass Menschen eine freundlichere Ausstrahlung am Arbeitsplatz haben.
- Dies wirkt sich verstärkt auf „Kunden“ bzw. zu Pflegende aus.
- Dies erhöht die Lebensqualität von Pflegenden und gepflegten Menschen.

1.2 Untersuchungsgegenstand

Die Arbeit stellt anhand des H.u.m.o.r.ansatzes und des „Pflege den Pflegenden-Modells“ Personalentwicklungsmöglichkeiten für helfende Pflegeberufe dar. Der christlich-ethische Aspekt von Führung und Personalentwicklung in helfenden Berufen ist Basis des Modells. Anhand einer Mitarbeiterbefragung im Luise-Schleppe-Haus und Schloss und im Seniorenzentrum Spitalhof (Einrichtungen eines der traditionsreichsten Träger in Württemberg, seit 131 Jahren) wird die Effektivität des Ansatzes überprüft. Die Arbeit wird ergänzt durch eine intensive Literaturarbeit, in der verschiedene Modelle der Personalentwicklung mit dem Modell „Pflege den Pflegenden und Humorarbeit“ in Beziehung gesetzt und verglichen werden.

Die Arbeit untersucht die so genannten Soft skills (weiche Faktoren) und beleuchtet den Führungsfaktor Humor als ein mögliches Führungsinstrument. Es stellt sich die Frage, ob dies im und durch den christlichen Kontext abgeleitet werden kann. Anhand der Tradition des Osterlachens wird aufgezeigt werden, dass die Gewissheit der Erlösung Auswirkung auf Alltagsgestaltung hat und somit auch für den Arbeitsalltag, insbesondere von Pflegenden. Es soll aufgezeigt werden, dass Lachen eine christliche Angelegenheit ist. In den Kapiteln 4 und 5 wird diesem Gedanken gezielt nachgegangen und dies zu begründen versucht.

Die Arbeit beschreibt mittels einer Literaturrecherche den Sachverhalt in der Altenhilfe. Die gegenwärtige Situation in der Altenhilfe und beim Personal wird in Kapitel 2 dargelegt, es soll deutlich werden, inwiefern Arbeit und deren Erfolg wiederum stark von den Arbeitsbedingungen, der unternehmerischen Kultur und der persönlichen Einstellung zur Arbeit geprägt wird. Wird eine Klagekultur gelebt und gefördert, die Stress hervorruft, oder eine Kultur, die einen entkrampften Arbeitsalltag zulässt? „Doch mit dem entkrampften Arbeiten ist das so eine Sache. Kosten-, Zeit- und Wettbewerbsdruck machen den Arbeitsalltag zu einer brettharten, die Nerven verschleißenden Veranstaltung“ (Volk 2007:47).
In der vorliegenden Arbeit soll untersucht werden, ob es Personalentwicklungstools gibt, die den Mitarbeitern die Möglichkeit geben, mit Leistungsdruck entsprechend umgehen zu lernen.

Neben der Literaturrecherche wird das Personalkonzept H.U.M.O.R entwickelt und dessen Umsetzung im Luise- Schleppe- Hauses und Schloss in Stuttgart- Stammheim, sowie des Spitalhofs in Korntal-Münchingen aufgezeigt und untersucht. Die Situation der Einrichtung und deren Entwicklung konnte der Verfasser über einen Zeitraum von sieben Jahren mitverfolgen und mitgestalten. Ausgangspunkt der Überlegungen war: Wie können Mitarbeiter ihren Arbeitalltag in der Pflege meistern, wenn sie durch negative Ereignisse und negative Erlebnisse keine Erfolge erleben und ständig krank werden? Kann eine wertschätzende, anregend gestaltete und humorvolle Arbeitsumgebung Anreize geben, so dass eine positive Arbeitsatmosphäre und ein gutes Arbeitsklima entstehen und damit zufriedene Mitarbeiter in der Einrichtung arbeiten? Ermöglicht dies wiederum zufriedene Kunden?

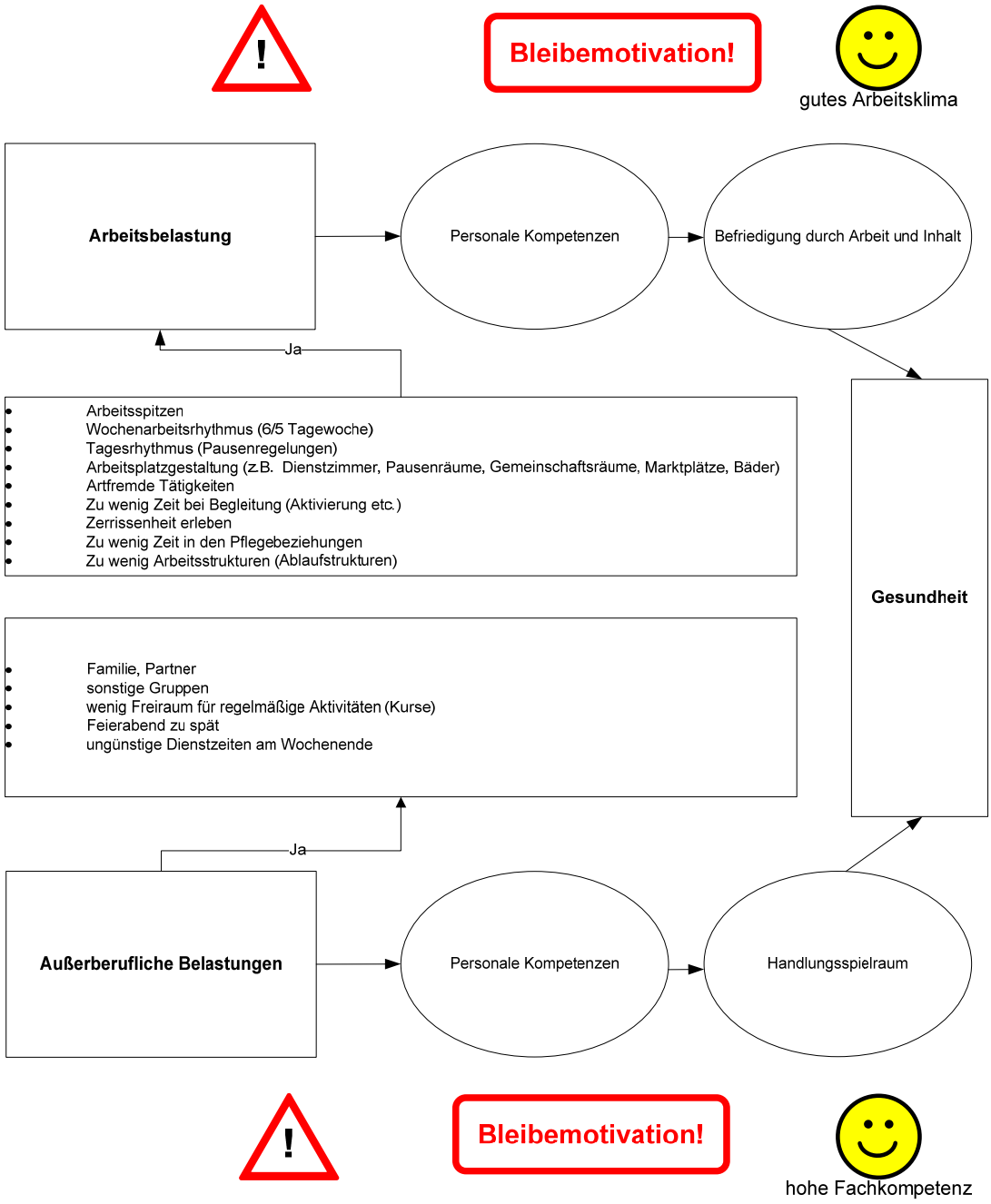


Abbildung 1: Berufliche Belastungen und Bleibemotivation

Die Arbeit geht in einem weiteren Schritt der Frage nach, inwieweit Humor und die Begabung für Humor und Witze unterschiedliches Vorgehen erfordern? Es wird die Überlegung angestellt, inwiefern gezielte Humorinterventionen und Humorinteraktionen ein nicht mehr wegzudenkendes Element in der stationären Altenpflege zu sein scheint. Untersucht und beschrieben werden auch die Grenzen. Es gilt zu überprüfen, ob Humor als Instrument nur einen Teil der Mitarbeiterschaft anspricht bzw. ob es Menschen gibt, die diesem Führungsansatz gegenüber aufgeschlossener sind als andere. Anhand der Untersuchung in Kapitel 7 wird der Einfluss von individuellem beruflichem Verhalten in Bezug zur Humorarbeit gesetzt.
Es wird untersucht, ob Humor eine Institution verändern kann und wie sich diese Maßnahme auf das Wohlbefinden und die Gesundheit der Mitarbeiter auswirkt.
Anhand der untersuchten Literatur wird dargestellt werden, dass Lachen und Humor Auswirkungen auf den Organismus haben. Die Arbeit wird aufzeigen, dass gerade in diesem Bereich für die Pflege ein wichtiger ökonomischer Faktor zu beachten ist. Anhand des zu untersuchenden Personalkonzeptes soll überprüft werden, ob sich durch die Einführung der o.g. Konzepte die gesundheitliche Situation der in der Pflege Arbeitenden verbessert hat.

Ist Humor eine Möglichkeit Situationen zu entkrampfen? Haben Humor und Witz, als soziale Phänomene, unmittelbare Auswirkung auf das zwischenmenschliche Klima? Die Arbeit stellt im Kapitel 6 anhand eines Beispiels aus der Altenhilfe dar, wie gezielte „Mitarbeiterpflege“, als konkrete Personalentwicklungsmaßnahme, sich auf die Arbeitsatmosphäre, Motivation und Gesundheit der Mitarbeiter ausgewirkt hat. Anhand des Konzepts „Pflege den Pflegenden“ und des „H.u.m.o.r-Ansatzes“ werden die gezielten Veränderungen dargestellt und untersucht.
Bei der Frage, ob es *den* Humor als Methode gibt, wird deutlich, dass die Vielfalt der Verhaltenstendenzen von Menschen auch individuelles und situatives Vorgehen durch Führungskräfte notwendig erscheinen lassen. „Humor ist bekanntlich, wenn man trotzdem lacht. So kommt Spielraum in die zwischenmenschlichen Beziehungen am Arbeitplatz. So nimmt man sich selbst, andere und die Dinge des Lebens zwar ernst, aber nicht so tierisch ernst, verbeißt sich nicht selbst in das kleinste und nebensächlichste Problemchen. Das fördert gute Kompromisse, kreative Lösungen. Und macht Kritik annehmbar“ (Volk 2007:47).

1.3 Vorgehen und Gliederung der Arbeit

In Kapitel 2 wird die demografische Entwicklung und die personelle Entwicklung in der Altenhilfe aufgezeigt und ein Szenario für die Zukunft entfaltet. Dem Gegenüber wird ergänzend die diakonische Altenhilfe dargestellt und inwieweit sich das christliche Menschenbild in der Pflege wieder findet.
Kapitel 3 beschäftigt sich eingehend mit verschiedensten Personalentwicklungsmaßnahmen, den dazugehörigen Führungsstilen und stellt Möglichkeiten anhand der Literatur dar.

Im 4. Kapitel wird auf das diakonische Profil und die damit verbundene Anthropologie eingegangen, biblische Parameter für Personalentwicklung werden beschrieben sowie Parameter für eine biblisch begründete Humorarbeit dargestellt.
Die Synthese aus Personalentwicklung und dem Führungsfaktor Humor wird in Kapitel 5 gebildet.
Das 6. Kapitel bindet die verschiedenen Beschreibungen zusammen und verknüpft Personalentwicklung, situatives Führungshandeln und Humor. Anhand der o.g. Institutionen und unter Einbeziehung ihrer Pflegekonzepte (AEDL[5]) wird der Ansatz in der Konkretisierung dargestellt und untersucht.
Im 7. Kapitel wird mittels einer Mitarbeiterbefragung überprüft, weswegen der vorliegende Ansatz relevant für die Pflegelandschaft sein kann. Hier interessierte vor allem die Frage, ob der Ansatz Auswirkung auf die Motivation von Mitarbeitern hat und die belastenden Situationen reduziert werden konnten.
Das 8. Kapitel fasst die Ergebnisse zusammen und gibt einen Ausblick.

[5] Näheres in Kapitel 6.3.

2 ABGRENZUNG DES BEGRIFFES ALTENHILFE UND HINFÜHRUNG ZUM THEMA ALTENHILFE UND VERBERUFLICHUNG

Dieses Kapitel nähert sich dem Altersbegriff und beschreibt, die damit verbundenen beruflichen Herausforderungen, die in der Versorgung alter Menschen liegen. Arbeitnehmer in der Altenpflege sind emotional stark belastet durch die häufige Perspektivlosigkeit des gesundheitlichen Zustandes alter Frauen und Männer. Dies macht einzelne alte Menschen mitunter aggressiv. Damit müssen die Mitarbeiter erst umgehen lernen. Erschwerend sind für die berufliche Situation die eingeschränkten Kommunikationsmöglichkeiten mancher alter Menschen (z.B. verwirrter Personen). (Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege 2005:20) Eine besondere Würdigung erhält das Thema Demenz in diesem Zusammenhang. Dieses Krankheitsbild stellt im Alter eine sehr schwierige Situation in der häuslichen Umgebung dar. Es ist aber auch im beruflichen Kontext eine große Herausforderung. Viel Geduld, Kraft und Kompetenz wird seitens der Mitarbeiter verlangt, die sich täglich mit Menschen beschäftigen. Die Umstände, hinsichtlich Krankheitsbilder oder Verhaltensweisen, sind nur schwer zu beeinflussen. Dennoch können diese belastenden Arbeitsbedingungen gezielt durch Personalentwicklungsmaßnahmen und Weiterbildungen aufgefangen werden.

2.1 Definition und Abgrenzung des Begriffs Alter

Ab wann beginnt das Alter? Wann ist der Mensch alt? Es erscheint fast müßig, sich darüber Gedanken zu machen, wie das Alter eines Menschen definiert werden soll, da ja ab der Geburt der Mensch älter wird.[6] Eigentlich müsste ein Blick in die Urkunden oder Ausweise eines Menschen genügen, und man weiß, wie alt jemand ist. „Dieses „kalendarische“ Alter ist erfahrungsgemäß ein brauchbarer Maßstab für die Wahrscheinlichkeit biologischer Veränderungen, beeinflusst jedoch auch auf andere Weise unsere Lebensbedingungen“ (Wirsing 1987:101). Ist ein Mensch alt, wenn er aus dem Berufsleben ausscheidet? (Soziale Betrachtungsweise) Oder ist er so alt, wie er sich fühlt? (Funktionale Betrachtungsweise) „Befragungen haben ergeben, dass sich nur wenige Menschen genau so alt fühlen oder von anderen eingeschätzt werden, wie es dem kalendarischen Alter entspräche“(:101).
Das Lebensalter hat großen Einfluss auf unseren Alltag. Körperliche Veränderungen sind meist unausweichlich. „Eine weitere Folge des kalendarischen Alters zeigt sich in der Abhängigkeit von bestimmten gesellschaftlichen Normen: eine Fülle gesetzlicher Vorschriften orientieren sich am

Lebensalter (aktives und passives Wahlalter, Strafmündigkeit, Pensionierung usw.)“(:101). Nachteil dieser Sichtweise von Alter ist, dass eine individuelle Bewertung der jeweiligen Lebenssituation zugunsten einer ungenauen Kategorisierung zum Opfer fällt. Diese Einteilung vernachlässigt u.a. die individuellen Fähigkeiten im körperlichen und mentalen Bereich.

2.1.1 Der Alterungsprozess

Der Prozess des Alterns ist unterschiedlich geprägt und hat einen individuellen Verlauf. Er schreitet unterschiedlich schnell voran. „Veränderungen der Situation des alten Menschen, seine subjektive Befindlichkeit, der Sozialisation, seiner Religion bzw. seines Glaubens wirken sich in allen Lebensbereichen aus“ (Mötzing & Wurlitzer 1998:242). Die Lebensumstände und sich an diese persönlich entsprechend anzupassen, prägt die individuelle Sichtweise des Alters. „Multiple Stressfaktoren begleiten den physiologischen Altersprozess. Störungen in der Problembewältigung, Sinnkrisen, seelische Veränderungen im Denken, Gedächtnis, Gefühl, bis hin zu Altersdepressionen können auftreten“ (Mötzing & Wurlitzer 1998:242).

2.1.2 Defizitmodell

Das allgemeine Verständnis von Altern ist durch ein negatives Fremdbild geprägt. Hierbei wird die Entwicklung des Menschen in einem „populären“ Drei-Phasen-Modell begriffen:

- Kinder- und Jugendalter
- Frühes Erwachsenenalter mit seinem Leistungs- und Schaffenshöhepunkt
- Langsame und unaufhaltsame Abnahme der Schaffenskraft.

Die Psychologie ist nicht ganz unschuldig an dieser Sichtweise, da sie beschrieben hat, „dass die intellektuelle Leistungsfähigkeit im dritten Lebensabschnitt einen Höhepunkt erreicht, um dann zunächst langsam, dann aber immer rapider abzunehmen“ (Wirsing 1987:115). Fakt ist, dass im Lern- und Gedächtnisprozess bei alten Menschen andere Voraussetzungen zu berücksichtigen sind, als bei jungen Menschen. Berücksichtigen muss man bei der Vermittlung von Lernmaßnahmen,

- dass der ältere Mensch ein anderes Lerntempo hat als der jüngere,
- dass er Sinnzusammenhänge im Verständnis des Lerngegenstandes braucht,
- dass die Geschwindigkeit der Erfassung des Stoffes reduziert sein muss im Verhältnis zu Jüngeren,
- dass Lernen u. U. wieder gelernt werden muss,
- dass die zu vermittelnden Maßnahmen aufgeteilt (sequenziert) gehören und dass letztendlich die Selbstbestimmung entscheidend für den Lernerfolg ist. (Wirsing 1987:123-124)

[6] An manchen Stellen findet man die Aussage, dass der Alterungsprozess ab dem Augenblick der Befruchtung beginnt. Es würde aber den Rahmen dieser Arbeit sprengen hierzu eine differenzierte Untersuchung des Begriffes

2.1.3 Gesundheit und Krankheit im Alter

„Älterwerden ist eine der größten Errungenschaften der Gesundheitspolitik weltweit“ (Weltgesundheitsorganisation WHO 2005:6). Das Alter ist nicht immer mit Krankheit gleichzusetzen und auch nicht zwangsläufig mit einer oder mehreren Krankheiten verbunden, auch wenn die Wahrscheinlichkeit zunimmt, dass mit höherem Alter immer mehr Krankheiten auftreten können. Von „krankhaftem Altern“ spricht man, wenn während des Alterungsprozesses zunehmend spezifische Krankheiten und Krankheitssymptome auftreten, die häufig dazu führen können, dass sich die Lebensspanne verkürzt und gleichzeitig die Lebensqualität stark eingeschränkt wird.
Die häufigsten physiologischen Veränderungen des alternden Organismus und daraus resultierende Funktionseinbußen[7] von denen mehrere gleichzeitig (Multimorbidität[8]) auftreten können, sind u.a.: Demenz, Parkinson-Syndrom, Arteriosklerose hirnversorgender Gefäße (Schlaganfall), Koronare Herzkrankheiten (Herzinfarkt), Herzinsuffizienz, Hypertonie, Diabetes mellitus, Hüftgelenksarthrose, Prostatahyperplasie, Inkontinenz und Osteoporose. (Schäffler u.a. 2000:486-498)

Anzumerken ist, dass aus medizinischer Perspektive viele ältere Menschen „krank“ sind, aber nur etwa ein Drittel lebensbedrohlich erkrankt ist. Viele Krankheiten, wie Diabetes oder hoher Blutdruck, sind zwar behandlungsbedürftig, bringen jedoch nur wenige Beschwerden mit sich. Somit ist „Krankheit“ bei älteren Menschen nicht gleichbedeutend mit „krank sein“.

Psychische Gesundheit umschreibt das intakte, psychisch voll funktionsfähige, anpassungs- und entwicklungsfähige Individuum. In der Ottawa- Erklärung der Weltgesundheitsorganisation WHO (2005:10) wird unter „gesundem Älterwerden“ nicht das Freisein von Krankheiten, sondern das Bestehen von personalen Ressourcen, die zur aktiven Lebensgestaltung beitragen, verstanden. Zur aktiven Lebensgestaltung gehören neben Merkmalen der Person ebenso Merkmale ihrer ökologischen, ökonomischen und sozialen Umwelt.
Mit psychischen Störungen werden Veränderungen im Erleben und Verhalten des Menschen bezeichnet, die auf Störungen des Körpers, der Psyche und der Umwelt zurückzuführen sind.

---

vorzunehmen.

[7] Funktionseinbußen stellen noch keine Krankheit dar, führen aber zu deutlich verminderten Leistungen im Alltag. Im Krankheitsfall können Sie dazu führen, dass eine Krankheit stärker ausgeprägt ist, länger verläuft und schließlich chronisch wird.

[8] Unter Multimorbidität versteht man das Auftreten von mehreren Erkrankungen im Alter, die in der Regel chronisch sind. Das heißt, der ältere Mensch hat diese Krankheiten bis an sein Lebensende. Sie sind behandlungsbedürftig und fortschreitend. Multimorbidität erklärt sich durch nachlassende Fähigkeiten einzelner Körperfunktionen, die nicht auf ein Organ oder ein Organsystem beschränkt sind, sondern mehr oder weniger gleichzeitig verschiedene Organe oder Organsysteme betreffen. Je stärker diese Mehrfacherkrankungen ausgeprägt

Exemplarisch möchte ich die Demenz etwas umfangreicher darstellen, da diese Erkrankung häufig die Ursache für einen Heimeinzug darstellt und auf die Beruflichkeit der Pflegenden und Angehörigen den stärksten Einfluss hat.
Der Begriff „Demenz“ wird vor dem Hintergrund verschiedener Perspektiven sehr unterschiedlich gebraucht. Oft verbergen sich hinter den allgemein angewandten Begriffen „Verwirrtheit“ oder „Altersverwirrtheit“ verschiedene verursachende Faktoren und nicht ausschließlich eine zur Demenz führende Krankheit. Die Ursache für Gedächtnisstörungen und Vergesslichkeit oder auch leichte Formen der Verwirrtheit kann bei einigen Menschen im Bereich von seelischen und sozialen Problemen gesucht werden. So können Ortsveränderungen, der Verlust des Lebenspartners oder auch eine fortschreitende Unselbständigkeit Ursache dieser Veränderungen sein.
Neben vielen anderen Ursachen, die auch zu einer Form der Verwirrtheit führen (z. B. Stoffwechselerkrankungen, Depressionen, Mangelernährung), nimmt der Bereich der Krankheiten, die eine Demenz verursachen, den größten Raum ein.
Der Begriff „Demenz“ geht auf das lateinische Wort „dementia“ zurück und bedeutet „Torheit, Verrücktheit, Wahnsinn“. Heute wird damit die Gesamtheit schwerer mentaler Störungen bezeichnet. Demenz beschreibt damit keine Krankheit, sondern eher die Auswirkungen verschiedener Krankheiten im Bereich der geistigen, kognitiven Leistungsfähigkeit und die damit verbundenen Einschränkungen des Alltags- und Sozialhandelns. Die eine Demenz verursachenden Krankheiten führen auf unterschiedliche Weise zu einer Zerstörung der Nervenzellen und deren Verbindungen untereinander. Diese Veränderungen des Gehirns haben zur Folge, dass die Funktionen des Gedächtnisses immer größere Einschränkungen erfahren und das erworbene Wissen und die gemachten Erfahrungen des Lebens allmählich verloren gehen. Der Verlust an geistigen Fähigkeiten macht es den betroffenen Menschen in zunehmendem Maße unmöglich, ihr Leben eigenständig zu bewältigen. (Pschyrembel 1982:228, Mötzing & Wurlitzer 1998:610 -615, Schäffler u.a. 2000:493-496)
Wichtig ist es, die Faktoren Demenz und Alter voneinander zu trennen. Zwar ist im Alter ein deutlich erhöhtes Erkrankungsrisiko zu beobachten, das Alter an sich ist jedoch nicht Auslöser einer zu einer Demenz führenden Krankheit.

Symptome

- Abnahme des Kurz- und Langzeitgedächtnisses
- Beeinträchtigung des abstrakten Denkens oder eines anderen neuropsychologischen Teilleistungsbereichs
- Beeinträchtigung von Arbeitsfähigkeit oder sozialen Alltagsaktivitäten

sind, desto häufiger treten akute Krankheiten zusätzlich auf. Ebenso können sich die einzelnen chronischen Krankheiten gegenseitig negativ beeinflussen.

- Kognitive Defizite, die sich zeigen in: einer Gedächtnisbeeinträchtigung (beeinträchtigte Fähigkeit, neue Informationen zu erlernen oder früher Gelerntes abzurufen)
- und in einer der folgenden kognitiven Störungen:
    - Aphasie (Störung der Sprache)
    - Apraxie (beeinträchtigte Fähigkeit, motorische Aktivitäten auszuführen, trotz intakter Motorik)
    - Agnosie (Unfähigkeit, Gegenstände wieder zu erkennen oder zu identifizieren, trotz intakter sensorischer Funktionen)
- Störung der Exekutivfunktionen (d.h. planen, organisieren, einhalten einer Reihenfolge, abstrahieren)

Schweregrade

- Leicht: Arbeit und soziale Aktivität deutlich beeinträchtigt, aber vorhandene Fähigkeit, unabhängig zu leben, persönliche Hygiene aufrechtzuerhalten, intaktes Urteilsvermögen
- Mittel: selbständige Lebensführung schwierig, gewisses Maß an Aufsicht erforderlich
- Schwer: kontinuierliche Aufsicht erforderlich, Unfähigkeit zu minimaler persönlicher Hygiene, Inkohärenz, Mutismus

2.1.4 Demographie und Situation von pflegebedürftigen Menschen

„Weltweit nimmt der Anteil der über 60-Jährigen schneller zu als der jeder anderen Altersgruppe. Zwischen 1970 und 2025 wird eine Steigerungsrate von 223 % erwartet“ (Weltgesundheitsorganisation WHO 2005:8). Eine Zunahme der sehr alten Menschen geht einher. „Deutschland steht derzeit im internationalen Ranking der Länder mit dem proportional größten Anteil über 60-Jähriger an dritter Stelle nach Japan und Italien. 2025 werden die über 60-Jährigen ein Drittel der deutschen Bevölkerung ausmachen, ohne dass sich die internationale Rangfolge ändert“ (:8). Die Lebenserwartung beträgt gegenwärtig bei Frauen ca. 81 Jahre und bei Männern etwa 75 Jahre[9]. Prognosen deuten darauf hin, dass bis zum Jahr 2050 eine weitere Zunahme der Lebenserwartung um sechs Jahre sein wird. (Bundesministerium für Familien, Senioren, Frauen und Jugend 2006:16)
Die Betrachtung dieser Entwicklung ist für die professionelle Altenhilfe wichtig, um den Hilfebedarf[10] für die Zukunft abzuschätzen. Die quantitative Entwicklung der Pflegebedürftigkeit beruht auf der Annahmen, dass im Alter die Pflegewahrscheinlichkeit zunimmt.

[9] Zum Vergleich: Ein um 1900 geborenes Mädchen, hatte eine durchschnittliche Lebenserwartung von ca. 48 Jahren, ein Junge ca. 45 Jahre. Heute 75-jährige Frauen und Männer können damit rechnen, dass sie ca. 86 Jahre alt werden. (Weltgesundheitsorganisation WHO 2005:8-9)

[10] Es sei nochmals ausdrücklich darauf hingewiesen, dass das Altern keineswegs zwangsläufig Pflegebedürftigkeit zur Folge haben muss. Es kommen aber generell Maßnahmen zum Tragen, die zur Erhaltung und Fitness des

In den nächsten Jahren altert die Gesellschaft zunehmend. Die Zahl der Pflegebedürftigen wird ansteigen. 2003 waren in Deutschland 2,08 Millionen Menschen pflegebedürftig (Statistisches Bundesamt, Zweigstelle Bonn 2005a:3).

„Im Jahr 2010 sind 2,36 Mill. Pflegebedürftige und im Jahr 2020 etwa 2,83 Mill. Pflegebedürftige zu erwarten. Der Anstieg der Pflegebedürftigen zwischen den Jahren 2001 und 2020 wird somit auf mehr als ein Drittel (39%) geschätzt“ (Statistisches Bundesamt, Zweigstelle Bonn 2003:41).

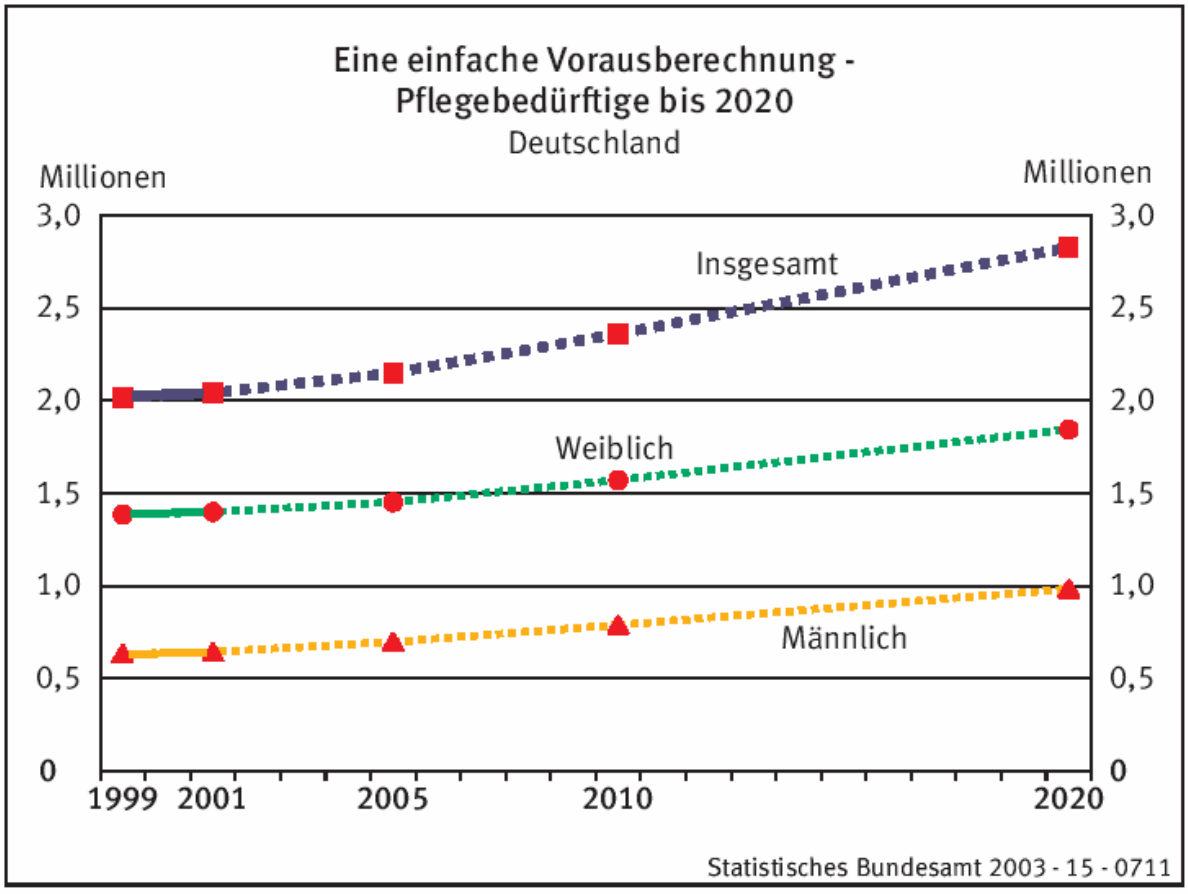


Abbildung 2: Vorausberechnung Pflegebedürftigkeit (Statistisches Bundesamt, Zweigstelle Bonn 2003:41)

Pflegebedürftigkeit ist im weiteren Verlauf der Arbeit, im Sinne des Pflegegesetzes zu verstehen. Das Pflegeversicherungsgesetz (SGB XI) § 14 definiert den Begriff der Pflegebedürftigkeit wie folgt:

> (1) Pflegebedürftig im Sinne dieses Buches sind Personen, die wegen einer körperlichen, geistigen oder seelischen Krankheit oder Behinderung für die gewöhnlichen und regelmäßig wiederkehrenden Verrichtungen im Ablauf des täglichen Lebens auf Dauer, voraussichtlich für mindestens sechs Monate, in erheblichem oder höherem Maße (§ 15) der Hilfe bedürfen.
>
> (2) Krankheiten oder Behinderungen im Sinne des Absatzes 1 sind:

Körpers und Geistes beitragen. Älterwerden und präventive Maßnahmen gewinnen im Gesundheitsbereich zusehends an Bedeutung (Anti-Aging-Präparate und -Programme boomen z.Z.).

> Verluste, Lähmungen oder andere Funktionsstörungen am Stütz- und Bewegungsapparat,
>
> Funktionsstörungen der inneren Organe oder der Sinnesorgane,
>
> Störungen des Zentralnervensystems wie Antriebs-, Gedächtnis- oder Orientierungsstörungen sowie endogene Psychosen, Neurosen oder geistige Behinderungen.

(Rechtshandbuch für Pflegeeinrichtungen Oktober 2006, SGBXI)
Über die Art und Weise der zu leistenden Hilfe gibt das Gesetz ebenfalls differenziert Auskunft.

Daraus resultiert dann der Hilfeansatz und die Ableitung für die professionelle Hilfe sowie die verschiedenen Arbeitsansätze[11].

Die jeweilige Finanzierung richtet sich nach den Stufen der Pflegebedürftigkeit, die ebenfalls im Gesetz festgelegt sind.

> § 15 Stufen der Pflegebedürftigkeit
>
> (1) Für die Gewährung von Leistungen nach diesem Gesetz sind „pflegebedürftige“ Personen (§ 14) einer der folgenden drei Pflegestufen zuzuordnen:
>
> Pflegebedürftige der Pflegestufe I (erheblich Pflegebedürftige) sind Personen, die bei der Körperpflege, der Ernährung oder der Mobilität für wenigstens zwei Verrichtungen aus einem oder mehreren Bereichen mindestens einmal täglich der Hilfe bedürfen und zusätzlich mehrfach in der Woche Hilfen bei der hauswirtschaftlichen Versorgung benötigen.
>
> Pflegebedürftige der Pflegestufe II (Schwerpflegebedürftige) sind Personen, die bei der Körperpflege, der Ernährung oder der Mobilität mindestens dreimal täglich zu verschiedenen Tageszeiten der Hilfe bedürfen und zusätzlich mehrfach in der Woche Hilfen bei der hauswirtschaftlichen Versorgung benötigen.
>
> Pflegebedürftige der Pflegestufe III (Schwerstpflegebedürftige) sind Personen, die bei der Körperpflege, der Ernährung oder der Mobilität täglich rund um die Uhr, auch nachts, der Hilfe bedürfen und zusätzlich mehrfach in der Woche Hilfen bei der hauswirtschaftlichen Versorgung benötigen.
>
> (Rechtshandbuch für Pflegeeinrichtungen Oktober 2006, SGBXI)

---

[11] „(3) Die Hilfe im Sinne des Absatzes 1 besteht in der Unterstützung, in der teilweisen oder vollständigen Übernahme der Verrichtungen im Ablauf des täglichen Lebens oder in Beaufsichtigung oder Anleitung mit dem Ziel der eigenständigen Übernahme dieser Verrichtungen.

(4) Gewöhnliche und regelmäßig wiederkehrende Verrichtungen im Sinne des Absatzes 1 sind:

1. im Bereich der Körperpflege das Waschen, Duschen, Baden, die Zahnpflege, das Kämmen, Rasieren, die Darm- oder Blasenentleerung,
2. im Bereich der Ernährung das mundgerechte Zubereiten oder die Aufnahme der Nahrung,
3. im Bereich der Mobilität das selbständige Aufstehen und Zubettgehen, An- und Auskleiden, Gehen, Stehen, Treppensteigen oder das Verlassen und Wiederaufsuchen der Wohnung,
4. im Bereich der hauswirtschaftlichen Versorgung das Einkaufen, Kochen, Reinigen der Wohnung, Spülen, Wechseln und Waschen der Wäsche und Kleidung oder das Beheizen.“

Mehr als zwei Drittel der pflegebedürftigen Menschen wurden in häuslicher Umgebung durch Angehörige (knapp eine Million Menschen) und 450.000 Pflegebedürftige wurden zum Teil oder vollständig durch ambulante Dienste versorgt. In Pflegeheimen wurden 640.000 alte Frauen und Männer versorgt (Statistisches Bundesamt, Zweigstelle Bonn 2005a:3). In der Pflegestatistik 2003 stellt das Statistische Bundesamt einen Trend hin zur „professionellen Pflege“ in Pflegeheimen und zu ambulanten Pflegediensten fest. „So ist die Anzahl der durch ambulante Dienste Betreuten um 3,6% (15.000) und die in Heimen[12] Versorgten um 5,9% (36.000) gestiegen“ (:3). Die stärkste Versorgungszunahme in stationären Einrichtungen ist in Baden-Württemberg (6%), gefolgt von Saarland und Berlin zu verzeichnen. (Statistisches Bundesamt, Zweigstelle Bonn 2005b:5)

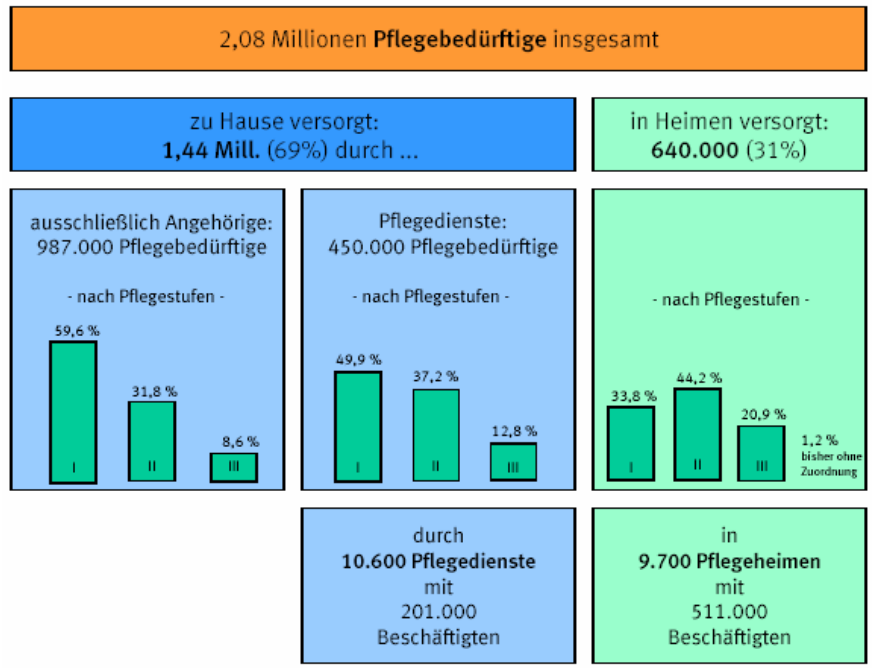


Abbildung 3: Versorgungssituation (Statistisches Bundesamt, Zweigstelle Bonn 2005a:8)

Die Zahl der Pflegeeinrichtungen wird weiter ansteigen. Für die Entwicklung in Deutschland werden die folgenden Faktoren maßgeblich sein:

- Demografische Faktoren: Diese Tendenz wird durch die gesteigerte Alterung der Gesellschaft fortschreiten. Der gesundheitliche Zustand der Menschen wird sich mit Zunahme der

(Rechtshandbuch für Pflegeeinrichtungen Oktober 2006, SGBXI)

12„Bundesweit gab es im Dezember 2003 rund 9.700 nach SGB XI zugelassene voll- bzw. teilstationäre Pflegeheime. Die Mehrzahl der Heime (55% bzw. 5.400) befand sich in freigemeinnütziger Trägerschaft (z. B. Diakonie oder Caritas); der Anteil der privaten Träger betrug 37% - er liegt somit niedriger als im ambulanten Bereich. Öffentliche Träger haben, wie im ambulanten Bereich, den geringsten Anteil (7%)“ (Statistisches Bundesamt, Zweigstelle Bonn 2005a:5). Deutlich zurückgegangen ist die Zahl der Personen ohne Zuordnung zu einer Pflegestufe.

Hochaltrigkeit verändern und das Personal in Pflegeheimen wird vor neue Herausforderungen gestellt werden.

- Soziale Faktoren: Die Singularisierung und Feminisierung des Alters und die Zunahme der Einpersonen-Haushalte sind deutlich erkennbar. Hinzu kommt, dass nicht nur die professionelle Pflege, sondern auch die Pflege durch Angehörige überwiegend durch Frauen geleistet wird. Wenn Töchter, Schwiegertöchter und Ehefrauen, die zuvor die Mehrzahl der pflegenden Angehörigen stellten, nun zunehmend ihre Zeit in der Erwerbstätigkeit verbringen, stehen sie nicht mehr für die Pflege zur Verfügung. Dies kann einhergehen mit einer subjektiv begründeten geringer werdenden Bereitschaft zur Übernahme von häuslicher Pflege. Gründe dafür können u.a. sein: Zunahme der allgemeinen Mobilität und dass die Kinder von ihren Eltern nicht selten mehrere hundert Kilometer entfernt wohnen. Dazu sinkt die emotionale Verbundenheit innerhalb der Familien und der gesellschaftliche Zwang zur Pflege der eigenen Eltern verringert sich. Die Bundesregierung erkennt noch einen zusätzlichen Grund in dem Phänomen der „Patchworkfamilien“, durch die Kinder potentielle Pflegende für mehrere Eltern oder Großeltern sind. Durch diese neue Konstellation wird es den Kindern leichter möglich, sich der Verantwortung für die Eltern- oder Großelterngeneration zu entziehen, da es immer noch andere mögliche pflegende Angehörige gibt.
- Institutionelle Faktoren: Die Nachfrage der stationären Pflege wird erhöht durch die kürzere Verweildauer in den Krankenhäusern. Dies hat zur Folge, dass sich die Pflege in den stationären Altenpflegeeinrichtungen verändern wird.

(Bundesministerium für Familien, Senioren, Frauen und Jugend 2006:1-2)

2.1.5 Ambulante Altenpflege

Ambulante Dienste betreuen nicht nur alte Menschen, sondern auch jüngere Menschen und sind mitunter in der Familienhilfe tätig. Unterschiedliche Krankheits- und Hilfesituationen sind Auslöser für den Einsatz der Dienste. „In der ambulanten Altenbetreuung werden die alten Menschen meist als Klienten bezeichnet. Das verdeutlicht, dass bei Inanspruchnahme ambulanter Pflege kein Abhängigkeitsverhältnis entsteht, sondern die „Dienstleistung Pflege“ wie jede andere Dienstleistung in Anspruch genommen wird“ (Mötzing & Wurlitzer 1998:9). Gesellschaftspolitisch wird die ambulante Pflege vor stationärer Pflege gefordert und gefördert. Für die Kunden scheint dies ein Vorteil zu sein, da sie in ihrer Häuslichkeit so lange wie möglich verbleiben können. Krankenhausaufenthalte können verkürzt und somit Kosten reduziert werden. Individuelle Versorgungsleistungen können in häuslicher Umgebung spezifischer gestaltet und in den Pflegeprozess[13] integriert werden. Allerdings beinhaltet die Häuslichkeit mitunter auch verstärkte

[13] Dies ist der Vorgang, bei dem die Pflegeperson die Pflegebedürftigkeit eines alten Menschen einschätzt, die daraus abzuleitenden Pflegemaßnahmen plant und formulierte Ziele erreicht. Anschließend wird das Ergebnis

Herausforderungen (siehe Abbildung) an die Mitarbeiter, wenn beispielsweise der Haushalt nur ungenügend aufgeräumt oder nur unregelmäßig gereinigt wird, oder wenig Pflegemittel vorhanden sind.

Gründe für schlechte Pflegebedingungen

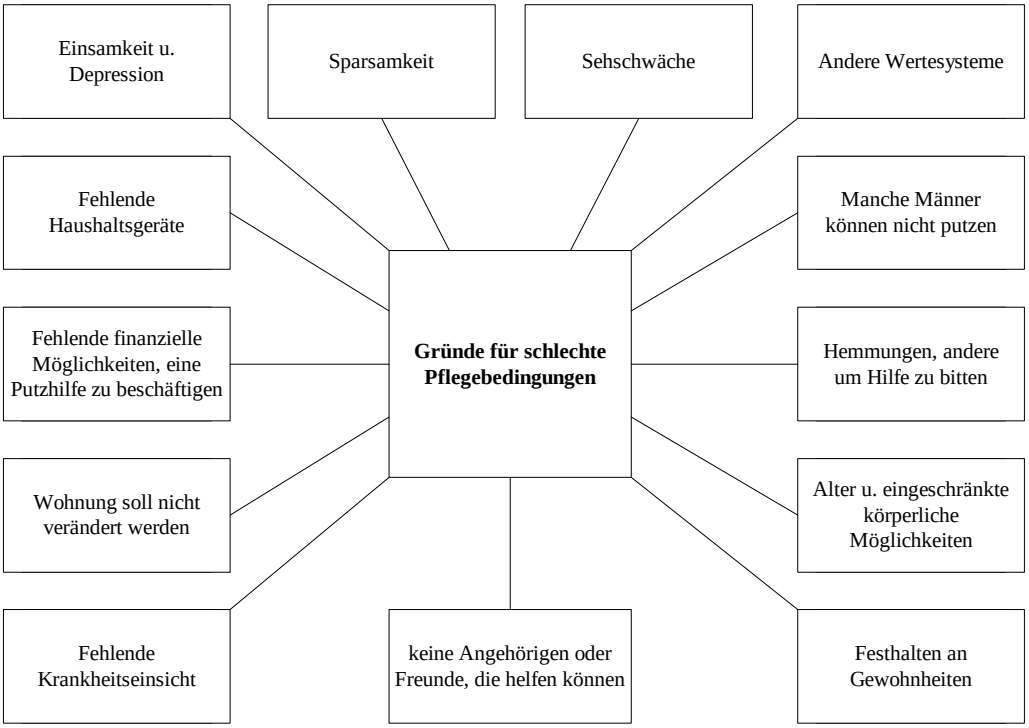


Abbildung 4: Pflegebedingungen (nach Götzing & Wurlitzer 1998:14)

2.1.6 Lebenslage alter Menschen in Heimen

Die wichtigsten soziodemografischen Merkmale von Heimbewohnern lassen sich wie folgt beschreiben: Das Alter der Frauen und Männer lag durchschnittlich in der stationären Pflege Ende 2003 bei etwa 82 Jahren. In der Dauerpflege ist es höher als in der Kurzzeitpflege und in der Tagespflege. „Mehr als drei Viertel der Pflegebedürftigen (78 %) in Heimen sind Frauen“ (Bundesministerium für Familien, Senioren, Frauen und Jugend 2006:8). 20 % der Heimbewohner verfügen über ein (Haushalts-)Nettoeinkommen von weniger als 1.300 €, knapp 29 % über 1.300 € bis 2.300 € und 22 % über 2.300 € (29 % der Befragten haben keine Angaben gemacht).

kontrolliert, ausgewertet und für den weiteren Verlauf der entsprechenden Maßnahmen modifiziert. Der Pflegeprozess umfasst i. d. R. sechs Schritte: Informationen sammeln, Probleme und Ressourcen finden, Ziele setzen, Maßnahmen planen, durchführen, kontrollieren, auswerten und verbessern. Jeder Prozessschritt zeigt Wechselwirkung auf den jeweilig anderen.

Zum Erhebungszeitpunkt in 2003 erhielt etwa ein Drittel der Heimbewohner (34 %) Leistungen nach Pflegestufe I, knapp 45 % Leistungen der Pflegestufe II und 21 % Leistungen der Pflegestufe III.[14] (:8) Heimbewohner sind,

> verglichen mit der entsprechenden Bezugsgruppe in Privathaushalten, überproportional von chronischen Krankheiten und Mehrfacherkrankungen betroffen. Die häufigsten chronischen Erkrankungen sind Einschränkungen des Bewegungsapparates und Herz-Kreislauf-Erkrankungen. Weiterhin sind knapp 40 % der Heimbewohnerinnen und Heimbewohner inkontinent. Multimorbidität der Heimbewohnerinnen und Heimbewohner steigt mit dem Lebensalter; Hochaltrige leiden im Schnitt an mehr als drei Erkrankungen gleichzeitig. Einen hohen Anteil nehmen insbesondere gerontopsychiatrische Krankheitsbilder mit besonderer Häufung von demenziellen Erkrankungen ein (:8).

Schon die Bezeichnung „Heim" begünstigt häufig eine negative Sichtweise mit dem „Beigeschmack" von „Versorgungsanstalt", Endstation oder „abgeschoben werden". (Wirsing 1987:155) Die „Außenwelt" des Heimes unterscheidet sich für alte Menschen von der „Innenwelt". „Draußen" *scheint* Lebendigkeit, Hektik und schneller Wandel vorzuherrschen. Allein die Sprachlichkeit verrät mitunter die Veränderung im Umgang mit Menschen. Meldet man sich als Frau oder Mann in einem Pflegeheim an, verändert sich die Begrifflichkeit. Man wird zum „Bewohner", wenn man in einer „aufgeklärten" Einrichtung ist. In manchen Institutionen wird man noch als Insasse bezeichnet. Häufig wird subjektiv empfunden, dass man als „neuer Bewohner" das Leben an der Pforte des Heimes zurückgelassen hat.

Auf den ersten Blick könnte man die scheinbare Ruhe[15] als bedrückend empfinden. Die Bewohner wirken sehr in sich gekehrt, es ist ein „Abgeschottet sein von der Welt außerhalb des Heims: Verlust von Farbigkeit, Komplexität, Wildheit, Traurigkeit, Schönheit, Kämpfen" (Koch-Straube 1997:147). Sie scheinen die äußere Umgebung teilweise wenig wahrzunehmen und reagieren entweder gar nicht oder eher zögernd auf Ansprache. „Die meisten alten Menschen im Heim erlebe ich (...) auf der Wanderschaft zwischen den Bildern ihrer inneren Landschaft und der bewussten Wahrnehmung der Realitäten des Heimalltags" (Koch-Straube 1997:115).

Da Altenpflegeheime fast ausschließlich für pflegebedürftige ältere Menschen konzipiert sind, werden eher negative Gedanken und Gefühle assoziiert. Trotz aufwendiger Imagekampagnen erscheint es schwierig, das Heim als eine Wohnform zu sehen. Aufnahme in ein Pflegeheim ist notwendig „wo in Anbetracht fortgeschrittener körperlicher Schwäche eine optimale Versorgung in der Privatwohnung

[14] Deutlich zurückgegangen ist die Zahl der Personen ohne Zuordnung zu einer Pflegestufe.

[15] Wobei zu berücksichtigen ist, dass der außenstehende Besucher, Gast oder Mitarbeiter nur Ausschnitte vom Leben wahrnehmen wird. Es kann somit sein, dass der Außenstehende keine „Aktivzeiten" des Bewohners erleben wird. In einigen Institutionen (u.a. im Luise-Schleppe-Haus und Schloss) wurden die Ruhe und Aktivitätsphasen von alten Frauen und Männern im Rahmen eines Arbeitslogistikprojektes untersucht. Man stellte fest, dass die Aktivzeiten nicht immer die sind, an denen Vorzugsweise die Angehörigen zu Besuch kommen.

nicht mehr gewährleistet ist und nur wegen der negativen Einstellung eine Heimübersiedlung unterbleibt“ (Wirsing 1987:155). In den letzten Jahren verändern sich Heime zusehends von reinen medizinisch-pflegerisch orientierten zu sozialpflegerischen Institutionen.
Wesentlich in der Pflege ist eine „aktivierende, ganzheitlich angelegte, gesundheitsfördernde Pflege, die an die Kompetenzen und Wünsche der Pflegebedürftigen anknüpft“ (Bundesministerium für Familien, Senioren, Frauen und Jugend 2006:130).
Heimversorgung ist heutzutage bedürfnisgerecht zu praktizieren. Die pflegebedürftigen Frauen und Männer werden über die vorgeschriebenen Leistungen der Grund- und Behandlungspflege hinaus ausreichend unterstützt und aktiviert. Ihre Probleme werden erkannt und ernst genommen. Vorhandene Fähigkeiten sind zu erhalten bzw. aufzubauen.
Unzulänglichkeiten in diesen Bereichen führen zu vermeidbaren gesundheitlichen Problemen (z.B. depressive Verstimmung, Mangelernährung) und zu auffallenden Einbußen an Lebensqualität. Aktivierung und Rehabilitation sind unverzichtbarer Bestandteil der Pflege. Der Anspruch auf aktivierende und rehabilitative Pflege ist mehrfach gesetzlich festgelegt.[16] In letzter Zeit ist aber seitens der Institutionen immer wieder festzustellen, dass aufgrund der aktuellen Finanzlage der Pflegekassen, die einzelnen Hilfeempfänger sehr um ihr Recht kämpfen müssen.

Beobachtet man den Heimalltag, scheint er von einem „eigenen“ Rhythmus geleitet zu sein. Auf den ersten Blick wird dieser bestimmt durch die Mahlzeiten: Frühstück, Mittagessen, möglicherweise Nachmittagskaffee und Abendessen. Dieser Ablauf erinnert häufig an die Situation eines Krankenhauses. In Gemeinschaftsbereichen und Wohngruppenräumen sind die meisten Bewohner während des Essens beisammen. Interaktion und Kommunikation sind teilweise möglich und werden durch Anleitung der Pflegekräfte unterstützt. Häufig erscheint es aber für den Betrachter von außen, dass es eher ein „Nebeneinander“ als ein „Miteinander“ ist. Das Essen ist einerseits ein Höhepunkt des Tages und trotzdem wirken die daran Teilnehmenden so, als würden sie es mit Gleichmut gefühllos

[16] „Nach § 2 Abs. 1 SGB XI sollen die Leistungen der Pflegeversicherung bewirken, dass die Pflegebedürftigen trotz ihres Hilfebedarfs ein möglichst selbständiges und selbstbestimmtes Leben führen, das der Würde des Menschen entspricht. Insbesondere sind die Hilfen darauf auszurichten, „die körperlichen, geistigen und seelischen Kräfte der Pflegebedürftigen wiederzugewinnen oder zu erhalten.“ Damit ist das Ziel einer aktivierenden Pflege benannt.

Nach § 5 Abs. 2 SGB XI gilt, dass Leistungsträger auch nach Eintritt der Pflegebedürftigkeit medizinische und ergänzende Leistungen zur Rehabilitation in vollem Umfang einsetzen und darauf hinwirken sollen, Pflegebedürftigkeit zu überwinden, zu mindern sowie eine Verschlimmerung zu verhindern.

Nach § 11 Abs. 1 SGB XI haben Pflegeeinrichtungen die Pflicht, „eine humane und aktivierende Pflege unter Achtung der Menschenwürde zu gewährleisten.“

§ 28 Abs. 4 SGB XI stellt ausdrücklich klar, dass die Pflege auch die Aktivierung der Pflegebedürftigen zum Ziel hat, „um vorhandene Fähigkeiten zu erhalten und, soweit dies möglich ist, verlorene Fähigkeiten zurückzugewinnen“. - Auch nach dem Heimgesetz haben Bewohnerinnen und Bewohner Anspruch auf eine aktivierende Betreuung und Pflege (§ 11 Abs. 1 Nr. 2 HeimG).“ (Bundesministerium für Familien, Senioren, Frauen und Jugend 2006:130)

hinnehmen. „Es ist Nahrungsaufnahme und kein kulturelles, soziales Ereignis, keine Genuss verschaffende Tätigkeit“ (Koch-Straube 1997:96).
Diese Situation wirkt u. U. attraktiv. Der Einzelne muss nicht mehr Verantwortung für sich übernehmen, er muss keine eigene Entscheidung fällen und er muss sich keine Gedanken über das eigene Leben und dessen Organisation machen.
Neben den Mahlzeiten gehören zum Alltag das Aufstehen, die Pflege, die Körperhygiene und das Schlafengehen.
Neben der Pflege im engeren Sinne bietet die soziale Betreuung oder Servicearbeit wichtige Ansatzpunkte in der Alltagsgestaltung des Heimes. Aktivierung der Heimbewohner und sinnvolle, gemeinschaftsorientierte Betätigungsmöglichkeiten sind ein zentraler Gesichtspunkt zur Förderung der Lebensqualität der Pflegebedürftigen und des Erhalts ihrer Fähigkeiten und Kompetenzen.

In vielen Heimen ist ein entsprechendes Angebot an Beschäftigungsmöglichkeiten verfügbar, doch nicht immer ist es für die Struktur der Bewohnerschaft und ihre Interessen und Vorlieben zugeschnitten. Um ein entsprechendes abwechslungsreiches und vielfältiges Angebot an sozialen Aktivitäten[17] vorhalten zu können, bedarf es vor allem einer entsprechenden Sensibilisierung der Leitung des Heimes und der Mitarbeiter.

> Außerdem zeigen viele gute Beispiele aus der Praxis, dass - mit entsprechender institutioneller Unterstützung – auch Kontakte zur Nachbarschaft und zum lokalen Umfeld aufgebaut werden können, die für die Pflegebedürftigen einen wichtigen lebensweltlichen Bezug herstellen. Konkret kann dies durch die Einbindung bürgerschaftlich bzw. ehrenamtlich engagierter Gruppen in den Heimalltag, Kontakte zu Einrichtungen der offenen Altenhilfe, intergenerative Projekte oder ähnliches geschehen. Gefragt sind dabei vor allem Erfindungsreichtum und professionelles Engagement seitens der Einrichtungen, aber auch kommunale Strukturen, die eine lokale Vernetzung begünstigen (Bundesministerium für Familien, Senioren, Frauen und Jugend 2006:132).

2.1.7 Umgang mit Grenzen und Krisen

Die Heimübersiedlung ist meistens eine psychische Krisensituation. Der antizipative Verlust von Selbständigkeit, Familienbindungen, vertrauter und sozialer Umgebung, Veränderung des finanziellen Spielraums und Ängste vor der Ungewissheit im neuen Lebensumfeld Heim während der Wartephase auf einen Heimplatz lassen Abwehrreaktionen beim Einzelnen zu Pflegenden entstehen. Wirsing

[17] Im Luise-Schleppe-Haus, Schloss und im Seniorenzentrum Spitalhof ist es den Bewohnern fast täglich möglich, zu basteln, Kleinigkeiten im „Laden um die Ecke“ mit den Mitarbeitern zu kaufen und in dafür vorgesehenen Kisten und in Kleiderschränken zu wühlen. Dies ist besonders für die dementiell Erkrankten wichtig, da sie oftmals eine innere Unruhe verspüren und diese dadurch in geregelte Bahnen lenken können. Im Eingangsbereich des Heims hängt ein Plan über die wöchentlichen Angebote aus. Diese regelmäßigen Möglichkeiten zur Abwechslung sind Andachten, Singstunden, Fußpflege, Maltherapie, Cafeteria, Bibelstunden, Friseur und Vorlesestunde.

(1987:157-159) meint, dass die Wartezeit vor Heimeinzug häufig psychisch belastender sei, als die Anpassungsprozesse im Heim.

Im institutionellen Wohnen wird vor allem die Individualität des Einzelnen bedroht: Eigenverantwortliche Lebensführung wird eingeschränkt durch entsprechende organisatorische Rahmenbedingungen (wobei mittlerweile neuere Pflegekonzepte gerade in diesem Bereich versuchen, mehr Individualität zu ermöglichen, indem beispielsweise starre Essenszeiten aufgehoben oder Nachtcafés angeboten werden).

Der Verlust von langfristigen gewachsenen sozialen Bindungen und der Verlust der Möglichkeit auf „Intimität" im Doppelzimmer[18] kann die Folge sein. Abschiednehmen von Nachbarn in Wohnvierteln im Gemeinwesen kann notwendig werden, wenn das Heim nicht im Stadtteil direkt liegt.

Des Weiteren ist der Verlust des eigenen häuslichen Bezugsrahmens nicht zu unterschätzen. Eigene Möbel, Bilder, Wäsche und Dinge des persönlichen Lebens, müssen häufig zurückgelassen werden, da die meisten Zimmer aufgrund der Heimmindestbauverordnung nicht allzu viel Platz für eigene Möbel zulassen. Die Institutionen müssen lediglich ein Pflegebett mit Nachttisch und einen Schrank vorhalten.

„Der Einzug in eine stationäre Einrichtung ist ein tief greifender, Angst auslösender Einschnitt im Leben des alten Menschen, der durch Verlust von Gewohnheiten und veränderten Lebensumständen eine mehr oder weniger ausgeprägte Krise und Trauer beim alten Menschen hervorrufen kann" (Mötzing & Wurlitzer 1998:41).

Die Begleitung sterbender Menschen kann weitere Krisen im Pflegeheim auslösen. Das Sterben eines Menschen muss individuell gesehen werden. Der Sterbeprozess verläuft nicht starr, sondern unterliegt Schwankungen und seelischen Entwicklungen. „Die Annahme des nahenden Todes kann nicht als Norm für alle gesehen werden" (Schäffler u.a. 2000:504).

Dies macht für alle am Prozess beteiligten Menschen, wie z. B. Angehörige, Ärzte und Pflegepersonal, deutlich, wie schwer es ist zu entscheiden, wie die optimale medizinische und sozialpsychologische Betreuung für einen Sterbenden aussieht. Es kommt zur Pflichtenkollision zwischen der Entscheidung „lebensverlängernde Maßnahmen" oder „Maßnahmen, die den Tod nicht hinauszögern[19]".

---

[18] Doppelzimmer sind bis auf den heutigen Tag eine „finanzielle" Notlösung, da der Bau eines Pflegeheimdoppelplatzes kostengünstiger ist. Die Situation ist aber für den Nutzer häufig nicht ideal , da sehr viele Bewohner vor dem Heimeinzug bereits alleine gelebt haben, oder lange Jahre mit einem Partner zusammen waren. Bei Heimeinzug besteht dann die Notwendigkeit sich für „länger" an irgendeinen neuen Menschen zu gewöhnen und mit diesem Tag und Nacht zusammen leben zu müssen. Es wird immer wieder versucht, die soziale Begründung zu finden, dass beispielsweise demenziell erkrankte Menschen mit einem Partner leichter leben könnten. Die Diskussionen gegenwärtig gehen sogar in die Richtung, dass wieder 3-5 Bett-Zimmer für diese Zielgruppe sinnvoll sein könnten. Dies erscheint mir aber eher eine „versteckte" finanzpolitische Diskussion zu sein. Die Gestaltung von Wohnformen im Alter und die angemessene institutionelle Gestaltung wären sicher interessant zu untersuchen, müssen aber an anderer Stelle vorgenommen werden.

[19] In Deutschland ist aktive Sterbehilfe (Euthanasie) gesetzlich verboten. In der vorliegenden Arbeit wird die Auseinandersetzung mit diesem Problemfeld nicht geführt und muss an anderer Stelle nachgeholt werden.

Es ist wichtig, von den Begrifflichkeiten her eine Differenzierung zwischen „Sterbehilfe“ und „Sterbebegleitung“ vorzunehmen. Bei ersterem wird der Mensch zum Sterbefall, das heißt zum Objekt. Der Sterbende ist rein passiv. Ob weiter für ihn gehandelt wird oder wie an ihm gehandelt wird, bestimmen andere, z. B. Ärzte und Pfleger. (Dieterich 1996:341) Bei der Sterbebegleitung bleibt der Sterbende aktiv. Es wird nicht nur am Sterbenden gehandelt, sondern er wird begleitet. Ziel der Sterbebegleitung ist nicht das „schöne Sterben“ (Euthanasie), sondern der vorbereitete und bewusste Abschied vom Leben. Die Leitfrage ist nicht: „Wie sterbe ich?“, sondern es stehen Fragen im Vordergrund, wie: „Wohin sterbe ich? Werde ich eingehen in die ewige Herrlichkeit? Werde ich bei Jesus sein?“ Sterbehilfe und Sterbebegleitung berühren soziale, ethische, rechtliche, religiöse und kulturelle Grundüberzeugungen zivilisierter Gesellschaften und führen daher national wie international zu höchst kontroversen Debatten, die von vielen Menschen als Tabubruch begriffen werden und oftmals tiefe Ängste auslösen, erst recht bei denen, die beruflich damit in Verbindung stehen.

Die Würde des Menschen ist unantastbar. Der Sterbeprozess muss somit qualifiziert begleitet werden. Das heißt, dass ständig eine Entscheidung gefällt werden muss, ob lebensverlängernde[20] Maßnahmen eingeleitet werden müssen oder ob nur noch ein Minimalstandard im Rahmen eines schmerzfreien Sterbens[21] ermöglicht werden muss. „Die Hilfe besteht in palliativ-medizinischer Versorgung und damit auch in Beistand und Sorge für die Basisbetreuung. Dazu gehören nicht immer Nahrungs- und Flüssigkeitszufuhr, da sie für Sterbende eine schwere Belastung darstellen können. Jedoch müssen Hunger und Durst als subjektive Empfindungen gestillt werden“ (Bundesärztekammer 2004). Das bedeutet für das begleitende Pflegepersonal, dass während des Sterbeprozesses darauf zu achten ist, dass der Versterbende entsprechende Flüssigkeit bekommt, und es sind u.a. Entscheidungen mit dem Arzt zu fällen, ob Spurenelemente von lebenserhaltenden Ernährungspartikeln mit zugemischt werden oder ob die reine Bewahrung vor Austrocknung den Rahmen des Handelns bildet.

Bei der Ernährung ist ebenfalls zu entscheiden, ob Sondennahrung verabreicht wird oder gar, falls noch Schluckreflexe des Versterbenden vorhanden sind, Essen gegeben wird und dies auch gegen den Willen des zu versorgenden Menschen. Es erscheint ethisch nicht vertretbar, den Willen des Versterbenden zu brechen.

„So gibt es Situationen, in denen sonst angemessene Diagnostik und Therapieverfahren nicht mehr angezeigt und Begrenzungen geboten sein können. Dann tritt palliativ-medizinische Versorgung in den Vordergrund. Die Entscheidung hierzu darf nicht von wirtschaftlichen Erwägungen abhängig gemacht werden“ (Bundesärztekammer 2004).

[20] „Zu den lebensverlängernden Maßnahmen gehören z.B. die Beatmung, die Zufuhr von Sauerstoff und die künstliche Ernährung.“ (Schäffler u.a. 2000:505)

[21] „Zu den leidensmindernden Maßnahmen zählt z.B. die ausreichende medikamentöse Schmerzbekämpfung, selbst wenn dafür lebensgefährliche Dosierungen notwendig sind. Passive Sterbehilfe gilt als vertretbar, wenn das

„So schwer es fällt, grundsätzliche Einwendungen gegen gewisse institutionelle Maßnahmen zu erheben, die für extreme Ausnahmezustände bestimmt sind, so wenig dürfen wir die Augen vor der Drohung des Unmenschlichen verschließen, die sich hier erhebt. Diese Drohung scheint sich nicht nur gegen das Humane, sondern in etwa sogar gegen das „Kreatürliche“ zu wenden“ (Thielicke 1980:72). Bei Gesprächen mit Patienten und Bewohnern fällt es auf, dass gerade in diesen Grenzsituationen die Kommunikation abbricht. „Die Ärzte strahlen berufsmäßig freundlichen Optimismus und hilfreiche Besorgnis aus, aber sie nehmen an der Angst der Patienten nicht teil: die Angst wurde schlechthin abgeleugnet“ (Thielicke 1980:73).

Der Arzt empfindet sich als Anwalt des Lebens und fühlt sich diesem verpflichtet. Für manche Ärzte bedeutet das Sterben eines Patienten oder Bewohners eine persönliche Niederlage. Von daher ist der Dialog zwischen den Medizinern, dem Pflegepersonal und den Betroffenen unumgänglich, damit die Würde des Sterbens wieder zurückgewonnen wird und der Sterbeprozess „selbstbewusst“ durch die alten Frauen und Männer erlebt werden kann. Für die Mitarbeiter soll die Möglichkeit bestehen, jemanden im Sterbeprozess zu begleiten und den „Drehtüreffekt“ zwischen Kliniken und Heimen zu vermeiden. Die Mitarbeiter brauchen „Rückendeckung und Rückversicherung“ seitens der Institutionen, dass der menschenwürdige Sterbeprozess hier möglich ist.

Für jede Pflegeeinrichtung sollte ein aus dem Leitbild abzuleitender Standard formuliert werden, wie im Sterbeprozess zu verfahren ist. Es müssen Grenzen beschrieben, aber vielleicht auch verschoben werden. Bei diesen Grenzverschiebungen muss deutlich werden, was Sterben und Leiden für einen Menschen bedeutet und dass würdevolles Sterben Teil des *Lebensprozesses* ist.

Hierfür sind unterstützende Maßnahmen notwendig, u. a. kann die Hospizbewegung beteiligt und ihre Erfahrungen integriert werden oder Kontakt mit der Lebensrechtsbewegung[22] aufgenommen werden. Veranstaltungen mit politischen Mandatsträgern können für das Thema Leben und Sterben sensibilisieren und motivieren, entsprechende Finanzmittel dafür bereitzustellen, damit im Rahmen des normalen Pflegealltags eine entsprechende Sterbebegleitung möglich wird. Bisher sind die finanziellen Rahmenbedingungen für die Begleitung Sterbender sehr eng gestaltet, da sie i. d. R. nicht über die Pflegekassen abgedeckt werden.

Im Rahmen der Schlussfolgerungen und Auswirkungen der ethischen Grundentscheidung, „den Wert des Sterbens“ *über* „den Wert der Lebensverlängerung um jeden Preis“ zu setzen, muss überlegt werden,

1. in welcher Form Mitarbeitern, durch Seelsorge und Kirche, im Rahmen der Psychohygiene Begleitung ermöglicht wird

---

Hinausschieben des nicht mehr vermeidbaren Todes für den Patienten mit unzumutbarem Leiden verbunden ist. Allerdings ist der erklärte Wille des Patienten bindend,…“ (Schäffler u.a. 2000:505).

2. und wie Angehörige durch Trauerbegleitung und Nachsorge unterstützt werden
3. und wie spirituelles Leben überhaupt den Sterbeprozess ins Leben integrieren kann.
4. Inwiefern Lebensrechtler das Thema Sterben und Sterbebegleitung in der Gesellschaft thematisieren können.

Die Sterbebegleitung ist gekennzeichnet von den Elementen, mit Wachen dabei sein, mit Beten den anderen unterstützen, ihm helfen, das Ja zum letzten Weg zu finden sowie Beistand in der Anfechtung zu bekommen und Trost im Licht der Auferstehung, wenn das Sterben im christlichen Kontext erfolgt (Dietrich 1996: 342 – 343).

Für die Mitarbeiter im Pflegeheim bedeutet dies,

1. dass sie im Rahmen ihrer Arbeit die Möglichkeit der Begleitung erhalten,
2. dass sie in Freiheit mit und für den Bewohner handeln dürfen,
3. dass sie Sicherheit haben, in welchem Rahmen und welchen Zeitkorridoren sie handeln können,
4. dass sie ihre Einzigartigkeit und vor allem die Einzigartigkeit des Versterbenden im Blick behalten müssen
5. und dass sie bei allem Handeln im Team gehalten sind.

2.2 Historische Entwicklung der Altenpflege

Ursprünglich war die Altenarbeit und Altenpflege in der Armenpflege beheimatet und von einem karitativen Leitbild geprägt. Anfang des 19. Jahrhunderts sind verschiedene Einrichtungen entstanden, die „Brücken“ bauen sollten, damit Alter nicht als eine besondere Form von Armut gesehen werden konnte. Der Begriff Armut ist hier im Wortsinn doppelt zu verstehen, zum einen Armut im Sinne der Finanzen, aber auch Armut im Sinne seelischer und geistiger Behinderungen. Alter wird als ein notwendiges Übel gesehen bzw. als unausweichliches Schicksal. Der alte Mensch braucht zum Lebensende hin Ruhe und Schlaf, damit er würdig altern kann. „Im Zentrum steht die Überwindung von Leiden und die Vorbereitung auf den Tod“ (Hummel 1986:21). Eine Abkehr von weltlichen Fragen ist somit die Konsequenz für die Betroffenen.

Im Rahmen gesellschaftlicher Veränderungen hat sie sich aus der Krankenpflege entwickelt. Das tradierte Siechenheim oder „Altenasyl“ wurde zum kleinen „Krankenhaus“ gemacht. „Hinter der Fassade des Krankenheimes verbirgt sich jedoch nahezu unverändert das gleiche Problem wie im Asyl. In solch einem Heim wird gestorben.“ (Hummel 1986:34) Aus dem Armen- und Anstaltswesen wurden Institutionen, in denen Altenpflege in organisierter Form stattfindet. Aus Verpflegung wurde Pflege im Pflegeheim. Das Pflegeheim ist nach wie vor eine „Endstation der modernen Medizin.“(:34) Seitens der Umwelt wird von alten Menschen ein Interessenwandel erwartet, bzw. ein Wandel zur Interesselosigkeit bezogen auf lebensbejahende Themen. Krankheitsthemen sind nun die Themen, die das Lebendige beschreiben. Diese Ansicht über alte Menschen hat den Institutionsbau und die

[22] „Wir brauchen dringend neben Material zur Massenverbreitung gediegene medizinische, juristische und ethische Literatur zu Lebensrechtsfragen.“ (Schirrmacher 2002:354)

Organisationsform von Pflege lange Zeit geprägt. Institutionen wurden an den Stadtrand gebaut und klosterähnlich betrieben. Erst Ende der 70iger Jahre des vorigen Jahrhunderts wurde diese Denkweise revidiert. Die Altenpflege bekam Impulse zur Wohnqualität. Sie geht einher mit Lebensqualität. - Altsein bedeutet nicht immer Kranksein, sondern Umgang mit Veränderungen im Kontext der Anwesenheit und Teilnahme am gesellschaftlichen Leben.

Die Erwartungshaltung der alternden Gesellschaft hat sich verändert und damit auch die Versorgung und Gestaltung durch die institutionelle Altenhilfe. Dies hat wiederum Auswirkung auf die Ausbildungsanforderungen, die Bezahlung, und die Tätigkeitsverantwortung des Pflegeberufes.

Die Pflegenden haben als sichtbares Zeichen ihrer „Schwesternrolle" bis zum heutigen Tag meistens „Dienstkleidung"[23]. Die Ansprache „Schwester" häufig verknüpft mit dem Vornamen und das daraus resultierende „Sollverhalten" ist bis heute nur leicht verändert. „Die Schwester als Mutter (demütig, opferbereit und dienend), der Patient als Kind (unmündig, passiv und geduldig)" (Schäffler u.a. 2000:52).

Die unterschiedlichen Rollenerwartungen an die Pflegenden sind nur sehr schwer zu verifizieren und eine Auflistung dieser kann nur Impulse geben, zeigt aber gleichzeitig für die Gegenwart welche Personalentwicklungsmaßnahmen im Berufsalltag notwendig sind. Es ist festzustellen, dass die Verberuflichung der Pflege eine Entwicklung von der reinen karitativen Hilfe zur Professionalisierung darstellt und damit eine Veränderung der institutionellen Versorgung zur Folge hat. Beziehungen und Hilfen sind in der modernen Gesellschaft geregelt. Spezialisierte Sozialsysteme übernehmen die Versorgung durch die Familie oder die Kirche[24]. Durch diese Spezialisierung wurde Altenhilfe eine verlässliche und erwartbare Dienstleistung. „Hilfen werden als Programme in rechts- und finanzrelevanten Organisationen angeboten" (Hummel 1986:27).

Die Weiterentwicklung der Pflege hat aber auch ihre Grenzen. Die Pflegesätze steigen überdurchschnittlich, trotz Einführung der Pflegeversicherung, bzw. erweist sich gegenwärtig der Generationenvertrag zur Finanzierung als problematisch. Die Personalkosten steigen und die „Bettenkapazitäten" können nicht mit dem demografischen Wandel Schritt halten.

---

[23] Diese ist durch den Gesetzgeber vorgeschrieben, wobei in keinem Gesetz die Art und Weise der Kleidung vorgeschrieben ist. Die Kleidung muss nur nach hygienischen Gesichtspunkten zu säubern und zu reinigen und als Dienstkleidung kenntlich gemacht sein. (vergl. Bundesangestelltentarif § 67 Dienstkleidung 1 Die Voraussetzungen für das Tragen von Dienstkleidung und die Beteiligung des Angestellten an den Kosten richten sich nach den bei dem Arbeitgeber jeweils geltenden Bestimmungen. 2 Als Dienstkleidung gelten Kleidungsstücke, die zur besonderen Kenntlichmachung im dienstlichen Interesse an Stelle anderer Kleidung während der Arbeit getragen werden müssen.) Allerdings ist mit der Dienstkleidung häufig auch ein entsprechendes Rollenverhalten verknüpft, sodass im Gegensatz zum Krankenhausbetrieb in Pflegeheimen häufig Auseinandersetzungen geführt werden über die „einheitliche Dienstkleidung". In neueren Heimen steht bei der Dienstkleidung eher der „Alltags-Kleidungscharakter" im Vordergrund und nicht das sichtbar machen eines Statussymbols.

[24] Hierbei verstehe ich Kirche als Institution und nicht die der Kirche angeschlossenen oder ausgegründeten Sozialwerke.

Altenpflege als Wirtschaftsfaktor ist nicht zu unterschätzen, vor allem in strukturstarken Regionen der Bundesrepublik Deutschland. Man kann feststellen, dass in ökonomisch „wohlhabenderen“ Regionen eher stationäre Einrichtungen gebaut werden, als in strukturschwachen Gebieten. Die Aufnahmesituation von Neubewohnern in Pflegeeinrichtungen verändert sich derzeit durch das stringentere Entlassmanagement der Krankenhäuser aufgrund rigider Sparmaßnahmen durch die öffentliche Hand. Die Heime müssen immer mehr schwerstpflegebedürftige Menschen aufnehmen, dadurch behalten sie ihre öffentliche Abschreckungsfunktion. Heime sind Orte, die Menschen und Familienangehörige unterstützen, wenn alle anderen Hilfssysteme versagen. Damit ist die o.g. Entwicklung in den 70iger Jahren gestoppt und die Heimbetreiber können zusehends nur noch mit beschränkten Mitteln Menschen ein Zuhause bieten.
Die Eckdaten für die Einrichtungen verändern sich. Ältere und hochaltrige Menschen nehmen quantitativ zu. Die Aufnahme der pflegebedürftigen Menschen wird, bedingt durch die Ambulantisierung der Pflege, später erfolgen. Dies korrespondiert mit dem Rückgang der Anzahl der jüngeren Pflegemitarbeiter in den sozialen Berufen. Gründe sind u.a. schlechte Karriereaussichten und/ oder die geringe finanzielle Vergütung. Eine Fülle von zusätzlichen Dienstleistungsaufgaben wird entstehen und dies geht einher mit der gleichzeitigen Abnahme des Vertrauens in Institutionen. Dies bedeutet für die Zukunft der Heime, dass sie zusehends flexibler am Markt agieren müssen. Die Mitarbeiter müssen vernetzt arbeiten, mit dem Bewusstsein, dass sie mehr und mehr mit „Finalpflege[25]“ zu tun haben werden. Die progressiven gemeinwesenorientierten Pflegeansätze können häufig nur noch in Verbindung mit betreutem Wohnen und anderen Wohnformen umgesetzt werden.

2.3 Personalsituation in stationären Einrichtungen

2.3.1 Pflege als Beruf

„Im Arbeitsfeld „Altenhilfe“ arbeiten hinsichtlich Ausbildung, tariflicher Eingruppierung und gesellschaftlicher Anerkennung recht unterschiedliche Berufsgruppen miteinander, nicht selten aber auch in einem wenig abgestimmten und von Kompetenzkonflikten begleiteten Nebeneinander“ (Wirsing 1987:199). Ärzte, Theologen, Psychologen, Sozialarbeiter, Pädagogen, Verwaltungskräfte, Betriebswirtschaftler und die Mitarbeiter der so genannten nichtärztlichen Gesundheitsberufe, dazu zählt man Altenpflegehelfer, Altenpfleger, Krankenpflegehelfer, Krankenpfleger, Beschäftigungs- und Arbeitstherapeuten[26], Masseure und Krankengymnasten arbeiten in der Altenpflege. Insgesamt sind in

[25] Diesen „schrecklichen“ Begriff habe ich an dieser Stelle bewusst gewählt, da immer mehr Menschen nur zum Sterben in die Pflegeeinrichtungen kommen, ohne dass diese entsprechend ausgestattet sind, um eine Arbeit mit entsprechend kurzen Verweildauern der Bewohner durchzuführen.

[26] Der Begriff Arbeitstherapie verliert in der Altenpflege zusehends an Bedeutung, da der Begriff Arbeit im Sinne der Produktivität im Pflegeheim nicht sehr sinnvoll erscheint.

den stationären Einrichtungen ca. 511.000 Personen[27] beschäftigt. Die Mehrzahl (85%) der beschäftigten Personen waren im Jahr 2005 Frauen. „42% der Beschäftigten arbeiteten Vollzeit. Teilzeitkräfte machten die Hälfte (51%) der Beschäftigten aus. Auszubildende, Praktikanten und Schüler hatten im stationären Bereich eine stärkere Bedeutung als im ambulanten Bereich. Die meisten Beschäftigten hatten ihren Arbeitsschwerpunkt im Bereich Pflege und Betreuung: 68% der Beschäftigen wurden hier eingesetzt. Jeder Fünfte (19%) arbeitete in der Hauswirtschaft; auf Verwaltung, Haustechnik und sonstige Bereiche entfielen zusammen 10% der Beschäftigten; zur sozialen Betreuung war 3% des Personals vorgesehen“ (Statistisches Bundesamt, Zweigstelle Bonn 2005a:6). In Baden-Württemberg[28] sind 65411 Personen (Voll- oder Teilzeit) in 1135 Pflegeheimen beschäftigt. 81328 stationäre Pflegeplätze werden in den Häusern angeboten. Die Diakonie bietet in Baden-Württemberg 31 Prozent stationäre Pflegeplätze. Im Vergleich dazu stellen die Caritas 18 Prozent, private Träger 19 Prozent und Kommunen 13 Prozent. Die verbleibenden 19 Prozent verteilen sich auf die Arbeiterwohlfahrt, den Paritätischen Wohlfahrtsverband, das Deutsche Rote Kreuz und gemeinnützige Träger ohne Spitzenverband. (Statistisches Bundesamt, Zweigstelle Bonn 2006:42) Unter den Beschäftigten waren z.B. 2001 insgesamt 184.206 (167.668 im Jahr 1999) Beschäftigte mit einem einjährigen oder dreijährigen Abschluss in der Alten- oder Krankenpflege. D.h. in diesem Bereich gab es sogar einen Zuwachs von rund 10% in nur zwei Jahren“ (Deutsches Institut für angewandte Pflegeforschung e.V. 2003:9).

Unterschiedliche Motive lassen den Beruf der Altenpflege attraktiv erscheinen u.a.
der Wunsch, etwas Sinnvolles „tun“ zu wollen, alten Menschen zu helfen, sie anzuregen zur Selbsthilfe, sie zu begleiten und eventuell an Heilung mitzuwirken, pflegerisches und medizinisches Wissen anwenden zu können, die Notwendigkeit, sich mit ethischen Grundregeln auseinanderzusetzen. (Mötzing & Wurlitzer 1998:2)
Mehr auf die eigene Beruflichkeit bezogene Motive sind der Wunsch, im Team zu arbeiten, eine abwechslungsreiche Tätigkeit zu haben sowie einen krisensicheren Arbeitplatz „zu besitzen“.
Verschiedene Weiterbildungsmöglichkeiten sind u.a. die Ausbildung zur Pflegdienstleitung, Wohnbereichsleitung, Heimleitung, Lehrkraft für Altenpflege, Fachkraft für Gerontopsychiatrie oder für Geriatrische Rehabilitation.
Neben der fachlichen Kompetenz erwarten Arbeitgeber der Altenhilfe, dass die Pflegenden mit Ressourcen und Hilfsmitteln sparsam und ökologisch verantwortlich umgehen. Arbeitsabläufe sind rationell zu gestalten. Arbeitslogistik in der Altenhilfe (ALIDA)[29] und die daraus resultierenden rationellen Abläufe in der Pflege ermöglichen eine hohe Effektivität bei möglichst geringem Aufwand.

[27] Dies entspricht bei einer Gewichtung nach der jeweiligen Arbeitszeit ungefähr 389.000 Vollzeitstellen (Statistisches Bundesamt, Zweigstelle Bonn 2005a:6).
[28] Das untersuchte Heim befindet sich in Baden-Württemberg.

Betriebsziele werden durch Mitdenken und transparente Kommunikation erarbeitet.[30] Die Arbeitgeber erwarten bei Personalknappheit einen erhöhten Einsatz und die Bereitschaft Mehrarbeit zu leisten.

2.3.2 Aufgaben der Altenpflege

Um dem Pflegeberuf gewachsen zu sein, benötigen die Pflegepersonen Eigenschaften, die über das erworbene Fachwissen hinausgehen. Unter dem Begriff Schlüsselqualifikationen können diese subsumiert werden. Diese beschreiben die Notwendigkeiten zur Ausübung des Berufes:

- „Fachkompetenz. Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten
- Sozialkompetenz. Fähigkeit zur Zusammenarbeit im Team, Kommunikations- und Konfliktfähigkeit
- Persönlichkeitskompetenz. Selbständigkeit, (Lern-) Motivation, Verantwortungsbewusstsein, Kritikfähigkeit“ (Schäffler u.a. 2000:52)

Mötzing und Wurlitzer (1998:3) differenzieren und ergänzen noch die Fähigkeit, mit Grenz- und Krisensituationen adäquat umzugehen, sowie die Notwendigkeit eine erhöhte Frustrationstoleranz zu haben. Mittels ständiger Selbstanalyse und gezielter Selbstpflege sei dies möglich.

2.3.3 Mitarbeitersituation in Zeiten des demografischen Wandels

Die Bevölkerung in Deutschland nimmt ab und altert. „Für Unternehmen bedeutet das: Problem mit der Rekrutierung neuer und qualifizierter Mitarbeiter und ein Mehr an Mitarbeitern 50plus“ (Walther 2006:19). Unternehmen müssen zusehend die Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiter erhalten und fördern. Nur wenige Unternehmen haben Vorbereitungen für die älter werdende Belegschaft getroffen und das Thema Alter ist nicht in bestehende Geschäftsprozesse integriert. (:19)
In der Altenpflege ist eine ähnliche Entwicklung festzustellen. Auch hier werden in absehbarer Zeit, zumindest auf der Leitungsebene, Veränderungen anstehen. Allerdings stellt man fest, dass spezielle Förderprogramme für ältere Arbeitnehmer nicht von diesen angenommen werden, da eine Gefahr der Stigmatisierung durch das Etikett „Alter“ besteht. „Die Menschen werden schließlich nicht gerne daran erinnert, dass sie älter werden“ (Walther 2006:22).
Es gibt keine Pauschallösungen für diesen Strukturwandel, sondern es müssen in jeder Unternehmung eigene Antworten gefunden werden und es muss quasi „mitalternde“ Arbeitplätze geben. Themen wie Gesundheitsmanagement werden eine Rolle spielen, vor allem bei belastenden Arbeitsplätzen.
Es ist unwahrscheinlich, dass man den reinen pflegerischen Beruf auf Dauer, d.h. bis 65 oder gar 67 Jahre, ausüben kann. Es wäre gut, wenn soziale Unternehmungen die Möglichkeit eines Umstiegs für

[29] Im Laufe der Arbeit wird im Praxisbeispiel noch auf dies näher eingegangen werden.
[30] Mitarbeiter werden in stationären Einrichtungen zusehends mit in die Planungen der Personalzahlen im Verhältnis zur Belegung eines Hauses einbezogen.

Mitarbeiter[31] bieten würden. „Umschulungen von Mitarbeitern im fortgeschrittenen Alter sind in den Unternehmen aber bisher die Ausnahme, denn die Regel“ (:24).
Wichtig ist es in diesem Zusammenhang, die gesamte Belegschaft im Blick zu behalten und die Möglichkeit für ein „lebenslanges“ und berufliches Lernen zu ermöglichen und vor allem ältere Mitarbeiter müssen fortgebildet werden.

„Die Belastungen der MitarbeiterInnen im Pflegeheim sind auch flüchtigen Betrachtern augenfällig. Zunächst dominiert der Eindruck von hohem Arbeitstempo, von Vielfältigkeit und Gleichzeitigkeit unterschiedlicher Aufgaben und von körperlichen Belastungen“ (Koch-Straube 1997:140). Dies wird unter anderem durch einen geringen Personalschlüssel oder teilweise unbesetzte Stellen verursacht, in der Presse oft als „Pflegenotstand“[32] oder auch „Satt-Sauber-Pflege“ betitelt.
Der künftige Pflegepersonalbedarf wird von einer Vielzahl von Einflussfaktoren bestimmt.

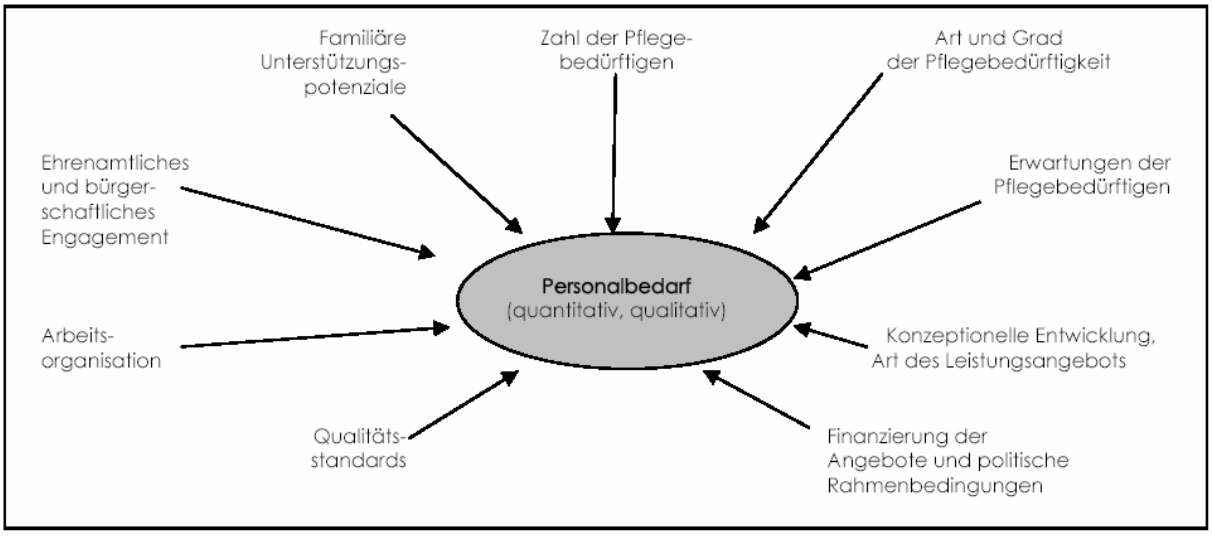


Abbildung 5: Bestimmungsfaktoren des Personalbedarfs in der Altenhilfe (Knäpple, Annerose & Meier, Manuela u.a 2004:3)

Zukünftige konzeptionelle Entwicklung der Pflegeeinrichtungen und deren qualitative Personalausstattung, sowie die Erwartungen und Zahlungsbereitschaft der Kunden, deren familiäre Verhältnisse und nicht zuletzt die politischen Rahmenbedingungen (wie z. B. die Ausgestaltung des SGB XI) werden die Inanspruchnahme der Leistungen durch die Betroffenen wie auch den zu erwartenden Personalbedarf beeinflussen. Der zukünftige Personalbedarf und die damit verbundene Personalentwicklung sind stark an die zu erwartende Kundenzahl gebunden. Es ist mit einer sich zuspitzenden Personalsituation in Altenhilfeeinrichtungen zu rechnen. Entscheidend ist deshalb, inwieweit die Verantwortlichen in Politik und auf Träger- bzw. Einrichtungsebene frühzeitig

[31] Bei den meisten Unternehmen endet die Karriereplanung mit 40 Jahren.
[32] Pflegenotstand kann man auch als „Not der Pflegenden“ betrachten.

Handlungsstrategien zur Personalgewinnung und Sicherung des Arbeitskräftepotenzials für die Altenhilfe ergreifen.

Einige allgemeine Verbesserungsvorschläge für die Pflegeberufe:

- Erhöhung der Attraktivität der Pflegeberufe
- Verbesserung der Arbeitsbedingungen
- Gesicherte Finanzierung der Pflege und der Ausbildung von Pflegern

> - Maßnahmen zur Verbesserung der Attraktivität der Altenpflege und des Pflegeberufs zur Gewinnung und zum Halten von Arbeitskräften, z. B. durch attraktive Tätigkeitsprofile für Pflegefachkräfte, Imagekampagnen. Insbesondere werden im Hinblick auf den hohen Frauenanteil in der Altenhilfe Maßnahmen zur besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf, wie z. B. verstärkte Schaffung von Teilzeitarbeitsplätzen, Arbeitszeitflexibilisierung, als zukunftsträchtig eingeschätzt.
>
> - Stärkere Verzahnung der Alten- und Krankenpflegeausbildung sowie Weiterentwicklung der Ausbildungsinhalte, um den Beruf der AltenpflegerIn aufzuwerten sowie die Durchlässigkeit zwischen den Bereichen zu erleichtern.
>
> - Qualifizierung des Managements auf Träger- und Einrichtungsebene, um zu gewährleisten, dass die erforderlichen Maßnahmen auf Einrichtungsebene greifen und um die Personalfluktuation der MitarbeiterInnen in andere Bereiche zu verringern.
>
> - Maßnahmen zur Gewinnung und Integration von ausländischen MitarbeiterInnen, insbesondere aus dem Kreis der MigrantInnen, da sie auf Dauer zur Sicherung des Arbeitskräftepotenzials für Altenhilfeeinrichtungen unabdingbar sind. (Knäpple & Meier u.a 2004:5)

Die zeitlichen Ressourcen der Mitarbeiter sind i. d. R. bis auf Minuten genau bemessen. So überrascht einen die Aussage nicht: „MitarbeiterInnen eilen mit hohem Tempo – oft gehetzt von vielen parallel laufenden Anforderungen – vorbei an den, die Gänge mühselig entlang schleichenden alten Menschen“ (Koch-Straube 1997:116). Sie kümmern sich um die Pflege, die Hygiene, helfen beim Waschen und Anziehen, „bei der Regulierung der Ausscheidungen“(:116), beim Fortbewegen, beim Essen, sind Ansprechpartner, Unterhalter, singen, spielen, basteln und machen Ausflüge mit den Bewohnern. Konfliktträchtige Situationen verschärfen sich latent unter diesen Rahmenbedingungen. Gespräche und Augenblicke der Entspannung und damit das „Atemholen“ für neue Aufgaben werden seltener. Aufgrund dieser belastenden Arbeitsbedingungen[33] und extrem hohen Anforderungen ist es nicht verwunderlich, dass innerhalb der ersten Jahre ihrer Berufstätigkeit viele Pflegemitarbeiter nicht nur den Arbeitsplatz, sondern gleich den Beruf wechseln.

[33] Bei einer Mitarbeiterbefragung im Luise-Schleppe-Haus im Jahr 2001 wurde dies bestätigt. „Fast die Hälfte (47%) der Befragten sieht sich einem hohen Zeitdruck ausgesetzt, der sich negativ auf ihre Arbeit auswirkt. Ein Fünftel (20%) meint dagegen, dass im Falle von Zeitdruck keine negativen Konsequenzen für die Arbeit bestehen“ (Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege 2001:16).

„Die Altenpflegetätigkeit stellt grundsätzlich hohe Anforderungen an das Personal. Nach einschlägigen Ergebnissen der Beanspruchungsforschung besteht für die Beschäftigten in der stationären Altenhilfe ein erhöhtes Risiko für körperliche und psychische Beeinträchtigungen, welches in den letzten Jahren noch gestiegen ist“ (Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege 2005:48).

Organisatorische Faktoren und derzeitige institutionelle Rahmenbedingungen, wie Schicht-, Wochenend- und Nachtdienst, Besetzung der Dienste, unterschiedliche Qualifizierung oder fehlende Arbeitsmittel am Arbeitsplatz erhöhen die gesundheitliche Gefährdung und tragen damit zur Fluktuation der Mitarbeiter, zu fehlender Motivation im Berufsalltag und steigender Unzufriedenheit im Beruf bei.

Belastungen in der Beruflichkeit der Pflege sind häufig:

- Der Zeitdruck in der Arbeit,
- die erlebte Aussichtlosigkeit auf Besserung der Zustände von Bewohnern,
- die erlebte Aggression einzelner Menschen im Heim, die sich gegen die Situation wehren,
- die mitunter eingeschränkten Kommunikationsmöglichkeiten der zu Betreuenden,
- die fehlende Anerkennung der pflegerischen Arbeit durch Angehörige, Bewohner, Kollegen oder Vorgesetzte,
- die hohe Versorgungsdichte im Pflegealltag.

(Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege 2005:20)

Durch gezielte Personalentwicklungsmaßnahmen und bewusste Gestaltung der Arbeitsplätze kann dem entgegengewirkt werden, sodass Pflegekräfte trotz widriger Umstände fähig sind, gute Arbeit zu leisten.

> Der Weg zum Erfolg führt
> über Selbstmanagement der Führung
> über Klarheit bezüglich des eigenen Führungskonzeptes,
> über fachliche Kompetenz,
> über die Klarheit der Ziele,
> über Authentizität,
> über Vertrauen und
> über die richtige Anwendung und Umsetzung des Führungskonzeptes
> (Weitzel-Polzer 2001:87).

Wenn die Grundsicherung, d.h., sich keine Sorgen um Essen, Wohnung und Kleidung (Existenzsorgen) machen zu müssen, geregelt ist, dann sind Mitarbeiter bereit, sich Gedanken über Sinngebung und Selbstentfaltung und damit eine höhere Befriedigung in der Beruflichkeit zu

bekommen. Diese einfache, fast banale Feststellung zeigt, dass berufliche Zufriedenheit der Mitarbeiter im hohen Maße durch diese innere Rangfolge geprägt ist.
Personalführung muss langfristig Perspektiven bieten. „Es geht immer darum, Mitarbeitern das notwendige Wissen zu vermitteln, das sie speziell in diesem Betrieb, in dem sie arbeiten, brauchen. Sie müssen die Verfahren und die Standards kennen, die Philosophie, die Konzeption, die ethischen Grundsätze der Arbeit, um nur einen Teil des Basiswissens für gute Mitarbeiter im Betrieb zu benennen“ Weizel-Polzer 2001:88).

2.4 Rechtliche und finanzielle Aspekte

2.4.1 Allgemeines

In den zurückliegenden Jahren wurden sowohl in der ambulanten Altenhilfe als auch in der stationären Altenhilfe enorme Strukturveränderungen durchgeführt. Das Anforderungsprofil für alle Beteiligten in der Altenhilfe wurde dadurch verändert: Kundenorientierung, Wirtschaftlichkeit und Transparenz sind Begriffe die an Bedeutung gewonnen haben.
Die Aufforderung, ein entsprechendes Qualitätsmanagement mit Qualitätssicherung einzuführen, ist für „Wirtschaftunternehmen“ selbstverständlich, wurde jetzt aber für die Pflege fordernd festgelegt. Die Begriffe Prozessqualität, Strukturqualität und Ergebnisqualität haben sich durchgesetzt. Gesetze und Verordnungen (z.B. Medizinproduktegesetz, Heimpersonalverordnung, Heimmindestbauverordnung, Heimsicherungsverordnung, Hygieneverordnungen) bestimmen den Heimalltag. Auf zwei wichtige Gesetze und eine Verordnung möchte ich im Folgenden noch kurz etwas genauer eingehen[34]:

2.4.2 Heimgesetz

Zweck des Gesetzes ist es nach § 2 HeimG:

1. die Würde sowie die Interessen und Bedürfnisse der Bewohnerinnen und Bewohner von Heimen vor Beeinträchtigungen zu schützen,
2. die Selbständigkeit, die Selbstbestimmung und die Selbstverantwortung der Bewohnerinnen und Bewohner zu wahren und zu fördern,
3. die Einhaltung der dem Träger des Heims gegenüber den Bewohnerinnen und Bewohnern obliegenden Pflichten zu sichern,
4. die Mitwirkung der Bewohnerinnen und Bewohner zu sichern,
5. eine dem allgemein anerkannten Stand der fachlichen Erkenntnisse entsprechende Qualität des Wohnens und der Betreuung zu sichern,

[34] Eine weitere differenzierte Beschreibung der gesetzlichen Rahmenbedingungen würde den Rahmen dieser Arbeit sprengen und hat für den Untersuchungsgegenstand nur Randbedeutung, da sich die Personalentwicklungsmaßnahmen im gesetzlich vorgeschriebenen Rahmen bewegen müssen.

6. die Beratung in Heimangelegenheiten zu fördern sowie
7. die Zusammenarbeit der für die Durchführung dieses Gesetzes zuständigen Behörden mit den Trägern und deren Verbänden, den Pflegekassen. (WEKA-CD 2006)

2.4.3 PQSG

Zum 1. Januar 2002 ist das Gesetz zur Qualitätssicherung und zur Stärkung des Verbraucherschutzes in der Pflege in Kraft getreten. Das Gesetz soll bewirken, dass die zuständigen Pflegekassen, Kostenträger und Einrichtungen gemeinsam einheitliche Rahmenverträge abschließen und somit Betroffene zufrieden stellend versorgt werden können. Die gesetzliche Grundlage ist in § 75 SGB XI zu finden.

2.4.4 Heimpersonalverordnung (HeimPersV)

In dieser Verordnung werden die Mindestanforderungen an Pflegekräfte und Leitungspersonal in der Pflege formuliert.

§ 2 regelt z. B. die Qualifikation des Heimleiters:

> Wer ein Heim leitet, muss hierzu persönlich und fachlich geeignet sein. Er muss nach seiner Persönlichkeit, seiner Ausbildung und seinem beruflichen Werdegang die Gewähr dafür bieten, dass das jeweilige Heim entsprechend den Interessen und Bedürfnissen seiner Bewohner sachgerecht und wirtschaftlich geleitet wird.
>
> (2) Als Heimleiter ist fachlich geeignet, wer
>
> 1. eine Ausbildung zu einer Fachkraft im Gesundheits- oder Sozialwesen oder in einem kaufmännischen Beruf oder in der öffentlichen Verwaltung mit staatlich anerkanntem Abschluss nachweisen kann und
>
> 2. durch eine mindestens zweijährige hauptberufliche Tätigkeit in einem Heim oder in einer vergleichbaren Einrichtung die weiteren für die Leitung des Heims erforderlichen Kenntnisse und Fähigkeiten erworben hat (WEKA-CD 2006).

Die Verordnung regelt die fachliche Voraussetzung und Rahmenbedingungen für die personelle Mindestanforderung in fachlicher und quantitativer Sicht für die Betreiber in der Altenpflege. Betreuende Tätigkeiten dürfen nur durch Fachkräfte oder unter angemessener Beteiligung von Fachkräften wahrgenommen werden. Hierbei muss mindestens einer, bei mehr als 20 nicht pflegebedürftigen Bewohnern oder mehr als vier pflegebedürftigen Bewohnern mindestens jeder zweite weitere Beschäftigte eine Fachkraft sein. In Heimen mit pflegebedürftigen Bewohnern muss auch bei Nachtwachen mindestens eine Fachkraft ständig anwesend sein.

Des Weiteren sind Ausnahmeregelungen festgehalten unter denen man auf die sog. „Fachkräftequote“ verzichten kann. Es kann mit Zustimmung der zuständigen Behörde abgewichen werden, wenn dies

für eine fachgerechte Betreuung der Heimbewohner erforderlich oder ausreichend ist. Die Verordnung definiert auch nochmals die Pflegebedürftigkeit: „(3) Pflegebedürftig im Sinne der Verordnung ist, wer für die gewöhnlichen und regelmäßig wiederkehrenden Verrichtungen im Ablauf des täglichen Lebens in erheblichem Umfang der Pflege nicht nur vorübergehend bedarf.“ (WEKA-CD 2006)
Die Personalverordnung definiert in § 6 wer als Fachkraft in der Pflege zählt. Dies ist für den Einsatz von Personal in der Pflege sehr wichtig, damit im Rahmen der Pflegesatzverhandlungen entsprechende Personalkosten geltend gemacht werden können. Fachkräfte im Sinne der Verordnung müssen eine Berufsausbildung abgeschlossen haben. Diese Ausbildung muss Kenntnisse und Fähigkeiten zur selbständigen und eigenverantwortlichen Wahrnehmung der von ihnen ausgeübten Tätigkeit und Funktion vermittelt haben. Altenpflegehelferinnen und Altenpflegehelfer, Krankenpflegerhelferinnen und Krankenpflegehelfer sowie vergleichbare Hilfskräfte sind keine Fachkräfte im Sinne der Verordnung. Im Rahmen der Verordnung werden die Träger der Heime verpflichtet, dem Leiter und den Beschäftigten Gelegenheit zur Teilnahme an Veranstaltungen berufsbegleitender Fort- und Weiterbildung zu geben.

Die Verpflichtung besteht nach §8, wenn sich die Veranstaltungen insbesondere auf folgende Funktionen und Tätigkeitsfelder erstrecken:

- Heimleitung,
- Wohnbereichs- und Pflegedienstleitung, sowie entsprechende Leitungsaufgaben,
- Rehabilitation und Eingliederung sowie Förderung und Betreuung Behinderter,
- Förderung selbständiger und selbstverantwortlicher Lebensgestaltung,
- aktivierende Betreuung und Pflege,
- Pflegekonzepte, Pflegeplanung und Pflegedokumentation,
- Arbeit mit verwirrten Bewohnern,
- Zusammenarbeit mit anderen Berufsgruppen sowie mit Einrichtungen und Diensten des Sozial- und Gesundheitswesens,
- Praxisanleitung,
- Sterbebegleitung,
- rechtliche Grundlagen der fachlichen Arbeit,
- konzeptionelle Weiterentwicklung der Altenhilfe und der Eingliederungshilfe für Behinderte.

Diese Fortbildungsthemen sind aus der professionellen Sicht der Altenhilfe nur ein Teil des Aufgabenspektrums. Im Rahmen von Personalentwicklung und Qualifikation kommen noch andere Themen hinzu. Die Verankerung in einer Verordnung ist aber meines Erachtens ein richtiger Schritt Professionalisierung und Qualifizierung in der Pflege umzusetzen, da diese o.g. Themen nun als Minimalstandard umgesetzt werden müssen.

2.4.5 Personalschlüssel

Im Jahr 2002 einigten sich die Kostenträger in Baden-Württemberg mit den Altenhilfeträgern auf einen Personalschlüssel[35] in Form von Bandbreiten. Das heißt, eine Pflegekraft ist für 2,37 bis 3 Betroffene zuständig. Der Durchschnitt liegt allerdings bei 1:2,66 und nicht bei einem rein rechnerischen Durchschnitt von 1:2,69. Besonders schwer an Demenz erkrankte Personen werden im durchschnittlichen Pflegeschlüssel von 1:1,8 gepflegt. Um die verbesserten Personalschlüssel genehmigt zu bekommen müssen die Einrichtungen einen erhöhten Nachweisaufwand betreiben. Es muss u.a. eine Facharztdiagnose für die Bewohner erstellt werden. Eine qualifizierte Pflegedokumentation muss, wenn die Bewohner schon zuvor in Pflege waren, vorgelegt werden. Es ist der „Mini-Mental-Statue-Test[36]“ durchzuführen, Außerdem wird mit Hilfe der „Cohen-Mensfield-Scala“ Verhalten untersucht.
Diese Testverfahren haben einen nicht zu unterschätzenden finanziellen, personellen und zeitlichen Aufwand zur Folge. Die Kosten hat die jeweilige Institution selbst zu tragen.

Wie schon weiter oben in der Arbeit erwähnt, steigt der Anteil der alten Menschen in der Bevölkerung Deutschlands an. Daneben steigt auch der Anteil derer, die in Altenheimen und Pflegeheimen versorgt werden müssen. Der Grund liegt darin, dass mehr Frauen, die bisher den Großteil der pflegenden Angehörigen ausmachten, nun erwerbstätig sind und weniger Zeit für Pflege in der Häuslichkeit[37] haben. Weitere Ursachen sind darin zu sehen, dass viele Angehörige nicht mehr bei den Eltern leben, sondern durch die berufliche Situation häufig in anderen Orten. Das Verantwortungsgefühl der jüngeren Generationen gegenüber den zu Pflegenden sinkt durch weniger starke Bindungen. So genannte Wahlverwandtschaften oder Mehrgenerationenmodelle, die gegenwärtig in der Fachöffentlichkeit diskutiert und in einzelnen Städten[38] (Hamburg, Stuttgart u.a.) realisiert werden, sollen dieses sich abzeichnende Defizit ausgleichen helfen.

Die Zunahme der Demenzerkrankungen bei Bewohnern erhöht die Anforderungen an das Personal. Die Mitarbeiter müssen dementsprechend für den Umgang mit den Menschen und ihrem Krankheitsbild geschult werden. Neben den Demenzkranken ist der Blick zusätzlich auf die Gruppe der an einer Depression Erkrankten zu richten. Sich für einen Beruf in der Pflege zu entscheiden

[35] Diese Zahlen gelten für Baden-Württemberg. Für die anderen Bundesländer gelten unterschiedlichste Personalschlüssel oder „Zeitkorridore“.
[36] Der betroffene Bewohner hat verschiedene Aufgaben zu erfüllen, unter anderem Dinge nachzeichnen. Für jede Aufgabe bekommt er Punkte, bei der er unter 13 erreichen muss, um als dement zu gelten.
[37] Dies ist eine gegensätzliche Entwicklung zu der politisch motivierten Ambulantisierung der Pflege. Der derzeitige politische Wille forciert die Subsidiarität, indem die Familienpflege vor der stationären Pflege zu geschehen hat.
[38] Gegenwärtig wird eine Förderausschreibung des Bundesministeriums für Familien, Senioren, Frauen und Jugend für Mehrgenerationenprojekte durchgeführt.

bedeutet, einer Arbeit nachzugehen, die in der Gesellschaft wenig anerkannt ist, die niedrig bezahlt wird und in der die Gefahr, am Burn-out-Syndrom zu erkranken, zunimmt.
Durch Personalentwicklung kann dieser Trend gestoppt oder abgemildert werden. Personenbezogene Interventionen wie fachbezogene Fortbildungen, fallbezogene Supervision oder Trainings zur Sozialkompetenz oder dienstplanorganisatorische Maßnahmen können für Entlastung sorgen. Diese Mittel dürfen aber nicht als Ersatz für die Veränderung des Personalschlüssels oder die finanzielle Sicherung der Arbeit gesehen werden.

3 PERSONALENTWICKLUNGSMASSNAHMEN (LITERATURRECHERCHE)

3.1 Theorie

„Im betrieblichen Umfeld werden Menschen meistens nur als Mitarbeiter betrachtet“ (Schindewolf 2002:219). Die Arbeitsleistung in der betrieblichen Tätigkeit wird als einziger Aspekt des Menschen in den Mittelpunkt der Aufmerksamkeit gestellt. „Daraus folgend findet im Rahmen der betrieblichen Personalentwicklung keine Entwicklung und Formung der gesamten menschlichen Persönlichkeit statt“(:219). Damit reduziert sich die Entwicklung des Menschen zur Entwicklung des Personals.
Das bedeutet für Führung, dass auch nur dieser Bereich in den Fokus gerückt wird.
Zwischen Persönlichkeitsentwicklung und Personalentwicklung entsteht ein Spannungsfeld. Eine ganzheitliche Betrachtungsweise stellt den Menschen und seine Würde in den Mittelpunkt des Handelns. Kann dann die Leitung von Mitarbeitern diese aufspalten in einen betrieblichen und einen persönlichen Teil und nur eine Seite fördern?[39]

Menschen sind die wichtigste Ressource in einer Organisation. Sie sind aber auch fast immer die Ursache für Schwierigkeiten und Probleme in Unternehmen. Fehler, Versagen, Konflikte, Kommunikationsprobleme und Motivationslosigkeit kosten Unternehmen viel Geld. Von daher ist der Wunsch nach einer gezielten Förderung und Entwicklung des Personals durchaus verständlich. (Malik 2001:247-248)
Der Begriff Personalentwicklung kann missverstanden werden. „Die Betonung liegt nicht auf der persönlichen Entwicklung bzw. der Persönlichkeitsentwicklung, wie durch den Begriff leicht suggeriert wird, sondern es geht um das Personal als Gesamtheit der Beschäftigten, dessen Entwicklung und insbesondere fortwährende Anpassung an neue Herausforderungen den Schwerpunkt bildet“ (Wieteck 2000:15).
Personalentwicklung ist Teil der Personalführung und beinhaltet verschiedene Aspekte.
Eines gilt es bei aller gezielten Entwicklung zu beachten: Menschen „entwickeln sich so oder so, die Frage ist nur wohin? Eine Organisation ist *de facto* das, was man großspurig als Lernumfeld, als

[39] An dieser Stelle könnte nun eine ethische Diskussion darüber geführt werden, ob die gezielte Beeinflussung von Mitarbeitern und ihr Verhalten im Hinblick auf die Erreichung der unternehmerischen Ziele moralisch gerechtfertigt erscheint. Vor allem wenn diese Ziele nicht von den Mitarbeitern mitformuliert, sondern durch die Führung vorgegeben wurden. Im Weiteren gehe ich davon aus, dass die gezielte Beeinflussung und Führung von Mitarbeitern nur in einer ethisch geprägten Unternehmenskultur möglich ist, die kritische Fragen zulässt, indem das Unternehmen und dessen Führungskräfte ethische Probleme gemeinsam lösen und Betroffene beteiligt werden. (Schindewolf 2002: 220-221)

„learning environment“, bezeichnet. Man kann daher nur beeinflussen, *was* die Menschen lernen, aber nicht *ob* sie es tun“ (Malik 2001:248).

Die Ziele und Aufgaben der Personalentwicklung werden in der Literatur ähnlich beschrieben. Es gibt drei Sichtweisen: Aus der Sicht des Unternehmens, aus der Sicht der Mitarbeiter und aus der Perspektive der Vorgesetzten.

Unternehmen	**Mitarbeiter**	**Vorgesetzter**
Mitarbeiterauswahl Arbeitsplatzeinsatz Anpassungsqualifikation an die veränderten Anforderungen (Qualitätsmanagement, Kundenorientierung, Dienstleistung und Service u.a.) Qualifikation der Mitarbeiter Förderung der Mitarbeiter (Gezielte Vorbereitung des Personals auf höherwertige Tätigkeiten) Führungskräftenachwuchs und Nachfolgekräfte unabhängig vom externen Arbeitmarkt finden Individuelle Unterstützung und Entwicklung der Mitarbeiter Reduzierung von Personalfluktuation Analyse der Personalentwicklung im Allgemeinen Spezielle Begutachtung der Personalentwicklung Unabhängigkeit des Unternehmens von externem	Verbesserung der persönlichen Fähigkeiten und Leistung Förderung von Fähigkeiten und „unbekannten“ Individual-Ressourcen Karriereplanung Verbesserung der Verdienstsituation Erhöhung von Flexibilität und Beweglichkeit Selbstmotivation und Erhöhung der Arbeitszufriedenheit durch Motivation im Unternehmen. Zunahme der Verantwortungsbereitschaft und Selbstmotivation, dies ermöglicht Einflussnahme in Entscheidungsprozesse, daraus kann eine höhere Identifikation mit dem Unternehmen entstehen. Qualitätssicherung und damit die Erhaltung des Arbeitsplatzes	Verbesserung der Arbeitssituation: Maximale Wirkung bei minimalem Einsatz Regelmäßige Untersuchung der Mitarbeiterpotentiale und Fähigkeiten. Vorbildfunktion in Bezug auf die Unternehmensziele Ziel ist die Motivationserhaltung[40] der Mitarbeiter, beziehungsweise - Steigerung der Produktivität. Das übergeordnete Ziel hierfür lautet: Das Unternehmen zu einem starken Mitbewerber auf dem Markt machen und diesen Zustand der Konkurrenzfähigkeit halten. Es ist nicht nur erlaubt, sondern eindeutig gewünscht, dass Mitarbeiter dabei ihre Anliegen äußern, die, sofern es finanziell, zeitlich und personell möglich ist, umgesetzt werden. Der Vorgesetzte hat im Personalentwicklungsprozess

[40] „Was den einen Mitarbeiter motiviert, könnte den anderen kalt lassen. Anders gesagt, es gibt kein Patentrezept, mit dem Sie alle Ihre Mitarbeiter auf einen Schlag motivieren können. Jeder Mitarbeiter hat seine persönlichen Anreize und es ist Ihre [die Führungs-]Aufgabe herauszufinden, welche das sind“(Nelson & Economy 2000:120).

Unternehmen	**Mitarbeiter**	**Vorgesetzter**
Personal Erhaltung von vorhandenen Qualifikationen (Halbwertszeit des Wissens) Kostenreduzierung durch Optimierung der Prozesse, gezielter Ressourceneinsatz (Reduzierung von Fehlzeiten etc.) Anregung zur Übernahme von Verantwortung.		u.a hat die Aufgabe, die Wünsche und Fähigkeiten der Mitarbeiter mit den heutigen und künftigen Anforderungen der Arbeitsplätze in Übereinstimmung zu bringen.

Tabelle 1: Sichtweisen der Personalentwicklung (nach Schwarz & Beck 1997:24-25 und Wieteck 2000:24-28)

Personalentwicklung ist immer ein Bündel von Maßnahmen, die im Rahmen von Unternehmensführung und Strategie eine Rolle spielen und „die Anforderung des Unternehmens an die Mitarbeiter, Mitarbeitergruppen und Organisationseinheiten und deren Fähigkeiten, Fertigkeiten und Motivation in Übereinstimmung bringt, und zwar mittel- und langfristig. (Einsiedler u.a. 1999:5) Personalentwicklung muss immer den Abgleich zwischen individuellen und organisatorischen Zielen herstellen und Maßnahmen, die der Förderung und Bildung der Mitarbeiter dienen, formulieren. „Man fördert und entwickelt *Individuen* – nicht Abstraktionen, Aggregate oder Durchschnitte“ (Malik 2001:249).

Die Personalentwicklung hat nach Wieteck (2000:15-16) drei Wirkungsfelder:

- „Die personale Perspektive mit der Förderung von Schlüsselqualifikationen als persönliche Entwicklung
- Die intrapersonale Perspektive als Teamentwicklung
- Die apersonale Perspektive als Organisationsentwicklung“

Diese Maßnahmen sind auf die jeweiligen Arbeitnehmer abzustimmen.

Sie sind zum einen in der beruflichen Erstausbildung und Einführung neuer Mitarbeiter zu sehen (Personalentwicklung into the job).

Sie sind zum anderen im Erfahrungslernen am Arbeitsplatz und Unterweisungen, bei Jobrotation, Aufgabenübertragungen und gezielten Rückmeldungen, gezielten internen Fortbildungen und Gestaltung der Arbeitplätze zu sehen (Personalentwicklung on the job)

Personalentwicklung near the job sind Projekte, Lernwerkstätten und Qualitätszirkel.

Weiter beispielhafte Maßnahmen sind Fortbildungen, Weiterbildungen und Anregung zum Selbststudium (Personalentwicklung off the job). (Wieteck 2000:15)
Im Gesundheitswesen ist in den letzten Jahren eine Veränderung in der Personalenentwicklung festzustellen. Weg von punktuellen und individuellen Maßnahmen, hin zu strategischen Planungen für Mitarbeiter (Wieteck 2000:17). Einsiedler (1999:7) geht davon aus, dass Personalentwicklung sich immer an Menschen wendet, aber nicht nur als Individuen, „sondern ebenso an Gruppen von Menschen, an Teams, an Organisationseinheiten und/oder Organisationen." Letztendlich ist jedoch die Organisation bzw. die Institution der Empfänger der Leistung von Personalentwicklung.

Diese Maßnahmen werden insbesondere durch die Verordnung über personelle Anforderungen für Heime (HeimPersV)[41] unterstützt, in der eine gezielte und regelmäßige Qualifizierung des Personals gefordert wird. Budgetkürzungen und die damit verbundene Optimierung von Abläufen in Unternehmen zwingen Sozialunternehmen (und nicht nur diese) zusehends zur strategischen Personalentwicklung.

Zeitachse	**Maßnahmen**
1970	Vereinzelte Seminare werden angeboten oder erarbeitet. Mitarbeiter können nach ihren Fähigkeiten und Neigungen Seminarangebote aussuchen. Vorgesetzte genehmigen die Teilnahme an den Angeboten Mitarbeiter nehmen an den Seminaren teil.
1980	Die individuellen Fortbildungswünsche der Mitarbeiter werden bei Seminarplanungen berücksichtigt. Vereinzelte Seminare werden angeboten oder erarbeitet. Mitarbeiter können nach ihren Fähigkeiten und Neigungen Seminarangebote aussuchen. Vorgesetzte genehmigen die Teilnahme an den Angeboten Mitarbeiter nehmen an den Seminaren teil.
1990	Arbeitslogistik und neue Arbeitsabläufe werden in Unternehmen eingeführt Seminare werden zielgerichtet und flächendeckend gestaltet und intern und extern in Unternehmen angeboten Anwendungs- und Ergebniskontrollen werden entwickelt und eingeführt.
2000	Projektorientierung in Unternehmen (arbeiten und lernen am Projekt) Bildungsarbeit wird bedarfsgerecht durchgeführt. Förderprogramme werden entwickelt und bedarfsgerecht angeboten.

[41] siehe 2.4.4

2000	**Maßnahmen**
	Mitarbeiter werden zu Prozessbeteiligten Mittlere Managementaufgaben und das Thema Mitarbeiterführung gewinnen an Bedeutung.
2006	Werteorientierung im Unternehmen wird zu einem zentralen Entwicklungs- und Fortbildungsthema. Hinzu kommt, dass Mitarbeiter zur Optimierung der Qualität der Prozesse im Gesundheitswesen mit herangezogen werden. Qualifizierung ist notwendig, um die Qualität der Prozesse im Unternehmen gut zu verstehen und damit zu gestalten und die Konkurrenzfähigkeit der Unternehmen zu erhalten.

Tabelle 2: Geschichtlicher Überblick der Personalentwicklungsmaßnahmen (nach Wieteck 2000:18-21)

Da in den meisten Unternehmen der Altenhilfe erst vereinzelt Maßnahmen einer strukturierten Personalentwicklung zu verzeichnen sind, erscheint es notwendig, ein systemisch-strategisches Personalentwicklungskonzept einzuführen. „Strategische Personalentwicklung hat auch zur Aufgabe, strategisch bedeutsame Fähigkeiten innerhalb der Organisation – quasi als „genetische Potentiale“ – zu entwickeln“ (Einsiedler u.a. 1999:16). Dies ist umzusetzen, selbst wenn die Nutzungszusammenhänge noch nicht allen am Prozess Beteiligten deutlich sind.
Fortbildung zu besuchen und sich sowohl innerhalb und als auch außerhalb des Unternehmens weiter zu qualifizieren, wurde Mitarbeitern bereits in früheren Jahren immer wieder ermöglicht. Dies geschah bisher in Sozialunternehmen eher punktuell und unstrukturiert. So konnte es geschehen, dass es bei einzelnen Berufsgruppen sogar zu gehäuft vorkam und in manchen Bereichen eher rar wahrgenommen wurde. Die Auswahl der Themen der Fort- und Weiterbildungsveranstaltungen erfolgte eher zufällig.

Mit Hilfe eines differenzierten Personalentwicklungskonzeptes ist es möglich, Maßnahmen konkret und zielgerichtet einzusetzen. Den Verantwortlichen wird deutlich, dass es ein wesentlich umfangreicheres Spektrum an Instrumentarien zur Auswahl von Maßnahmen gibt, als es auf den ersten Blick den Anschein hat. Personalentwicklung hat die Aufgabe, die Potentiale der Mitarbeiter und Mitarbeitergruppen und Organisationseinheiten zu entwickeln (Einsiedler u.a. 1999:55) und ist daher mehr, als nur ein attraktives Seminarangebot.

Nach Beck & Schwarz (1997:78) fördert ein gezieltes Personalentwicklungssystem die Verständigung der Mitarbeiter, die Kreativität der am Prozess Beteiligten, eine innovative Entscheidungskultur, die Integration von Interessen und Wertvorstellungen, die Identifikation der Mitarbeiter mit dem

Unternehmen und nicht zuletzt die Öffentlichkeitsarbeit.[42] Eine Konsequenz daraus ist eine merkliche Leistungssteigerung der Mitarbeiterschaft.

„Grundlage eines integrierten PE-Systems sind die zentralen Steuerungskonzepte auf der Ebene des normativen Managements:

- Unternehmensleitbild,
- Unternehmenskonzeption,
- Führungskonzeption." (Beck & Schwarz 1997:79)

Es bedarf eines Konzeptes, wie die Maßnahmen konkretisiert werden können. Diese sind langfristig auf der Basis der Grundorientierung des Unternehmens anzulegen. Abläufe und Strukturen des Unternehmens müssen immer wieder an die Umweltbedingungen und Entwicklungen der Gesellschaft angepasst werden. Perspektiven, sowohl langfristige als auch kurzfristige, müssen in den Planungen mit berücksichtigt werden.

Gezielte Personalentwicklung möchte helfen genau hinzusehen, damit Unternehmen vorsichtig werden in Bezug auf „Etablierung von Kronprinzen" (Malik 2001:261). „Immer wieder lässt sich beobachten, dass die so genannten „Potentials" genau das bleiben, was das Wort sagt, nämlich Hoffnungen, häufig leere Hoffnungen" (:262) Gute Personalentscheidungen werden daher vom Ergebnis und wirklicher Leistung her gefällt. „Performance" und nicht „Potential" ist es, was besonders interessiert (:262). Leistungsbereitschaft und Leistungssteigerung der Mitarbeiter ist nicht das einzige Ziel der Personalentwicklung. Die Personalentwicklung sieht den Menschen nicht (nur) als betriebliche Investition in „Humankapital" (Schwarz & Beck 1997:30) oder als Mittel zum Zweck. Mit knapper werdenden Mitteln bekommt eine qualifizierte Personalentwicklung eine neue Bedeutung. Eine Stellenanzeige für einen neuen, zum Unternehmen passenden Mitarbeiter in der Zeitung aufzugeben, ist für Sozialunternehmen sehr kostspielig[43]. Eine unternehmerische Zielsetzung ist es, einen guten, bereits im Haus arbeitenden Mitarbeiter zu halten und die Stelle oder das Unternehmen so interessant zu gestalten, dass ein Weggang so gut wie ausgeschlossen ist. Daneben ist der finanzielle und zeitliche Aufwand von Einarbeitungsphasen neuer Mitarbeiter nicht zu unterschätzen.

Systematische Personalentwicklung qualifiziert Mitarbeiter und bildet damit mögliche Nachwuchskräfte u.a für höhere Positionen in der Unternehmenshierarchie aus.

Mitarbeiterentwicklung hat somit eine zweifache Richtung, zunächst mitarbeiterorientiert, aber auch

[42] Anhand des Beispiels des Luise-Schleppe-Hauses und Schloss wird dies deutlich. Nach Bekanntwerden des Konzepts und der Verleihung des Altenpflegepreises (2003) für innovative Mitarbeiterführung hatte die Einrichtung weniger Personalprobleme und konnte in der Öffentlichkeit anders agieren als zuvor.

[43] Anzeigenpreise in der Tagespresse schwanken zwischen 2500,- € und 3500,- €.

unternehmensorientiert, d.h., dass Mitarbeiter motiviert bleiben und damit im Unternehmen verbleiben[44].
Mitunter setzten Institutionen ihre Personalentwicklungsmaßnahmen eher zu Beginn und in der Mitte des Arbeitsverhältnisses ein und vernachlässigen dabei Maßnahmen zum Ende einer Berufszeit, wie Altersteilzeit, Austrittsinterviews, Hilfe bei der Stellensuche und die bewusste Gestaltung eines Abschieds. Am Ende einer beruflichen Laufbahn sollte einem Mitarbeiter mit entsprechenden Maßnahmen u.a. Wertschätzung entgegengebracht werden.

Jedes Unternehmen besitzt seine eigene Kultur, wenn ein neuer Mitarbeiter hinzukommt betritt er diesen neuen „Kulturraum". Führung und Personalentwicklung bedeuten, den neuen Mitarbeiter gezielt aufzunehmen und ihn mit seinen Ideen, Wünschen und Hoffnungen im Unternehmen zu integrieren. „Nichts ist logisch im Umgang mit Menschen, wenn es um Führen geht. Gehen Sie nie davon aus, dass es schon irgendwie passiert. Es muss geplant und gehandelt werden. Automatisch passiert nichts. Automatisch geschieht Vernachlässigung. Positives geschieht eigentlich fast nie automatisch" (Donders 2001:29). Im Rahmen der Integration neuer Mitarbeiter sind die ersten Tage, Wochen und Monate von großer Wichtigkeit. Gezielte Interventionen sind hilfreich. Donders empfiehlt „das dreier Modell" (:30).
Die ersten drei Minuten entscheiden über den Eindruck der Institution und prägen 80% der subjektiven Wahrnehmung und die daraus resultierende emotionale Bewertung für die Zukunft.
Die ersten drei Stunden geben erste Orientierung und lassen ein objektiveres Urteil im Mitarbeiter entstehen. Sie sind entscheidend für den Wohlfühlfaktor im Unternehmen.
Die ersten drei Tage vertiefen die Orientierung und sind Weichenstellung für die zukünftigen Beziehungen, Fragen nach Kollegen und Vorgesetzten werden innerlich neugierig gestellt. In dieser Phase ist es sinnvoll, einen Betriebspaten zur Seite gestellt zu bekommen. Ein erster Gesamtüberblick entsteht.
Die ersten drei Monate sollte sich die Identifikation mit dem Unternehmen und dem Umfeld einstellen, sowie der eigene Platz im Unternehmen gefunden sein.
Innerhalb der ersten drei Jahre wird die Entscheidung gefällt, ob der Mitarbeiter das Unternehmen als berufliche Heimat empfindet. Eigene Ziele und Unternehmensziele werden miteinander verbunden. Der Mitarbeiter entdeckt für sich klare Perspektiven und entscheidet sich für eine dauerhafte Mitarbeit im Unternehmen.
Kommunikative Fähigkeiten der Führungspersonen sind die Basis für Personalentwicklung. Zusätzlich ist aus Sicht der Mitarbeiter die Interaktionsqualität einer Führungskraft entscheidend. Kommunikation und Interaktion in Schlüsselpositionen sind für die Förderung und Auswahl von

[44] Vor allem in der Pflege ist dies wichtig, da die durchschnittliche Verweildauer in diesem Beruf bei ca. 2 ½ Jahren liegt.

künftigen Stelleninhabern ein wichtiges Kriterium. Das Gespräch mit Mitarbeitern steht im Mittelpunkt der Personalentwicklung.

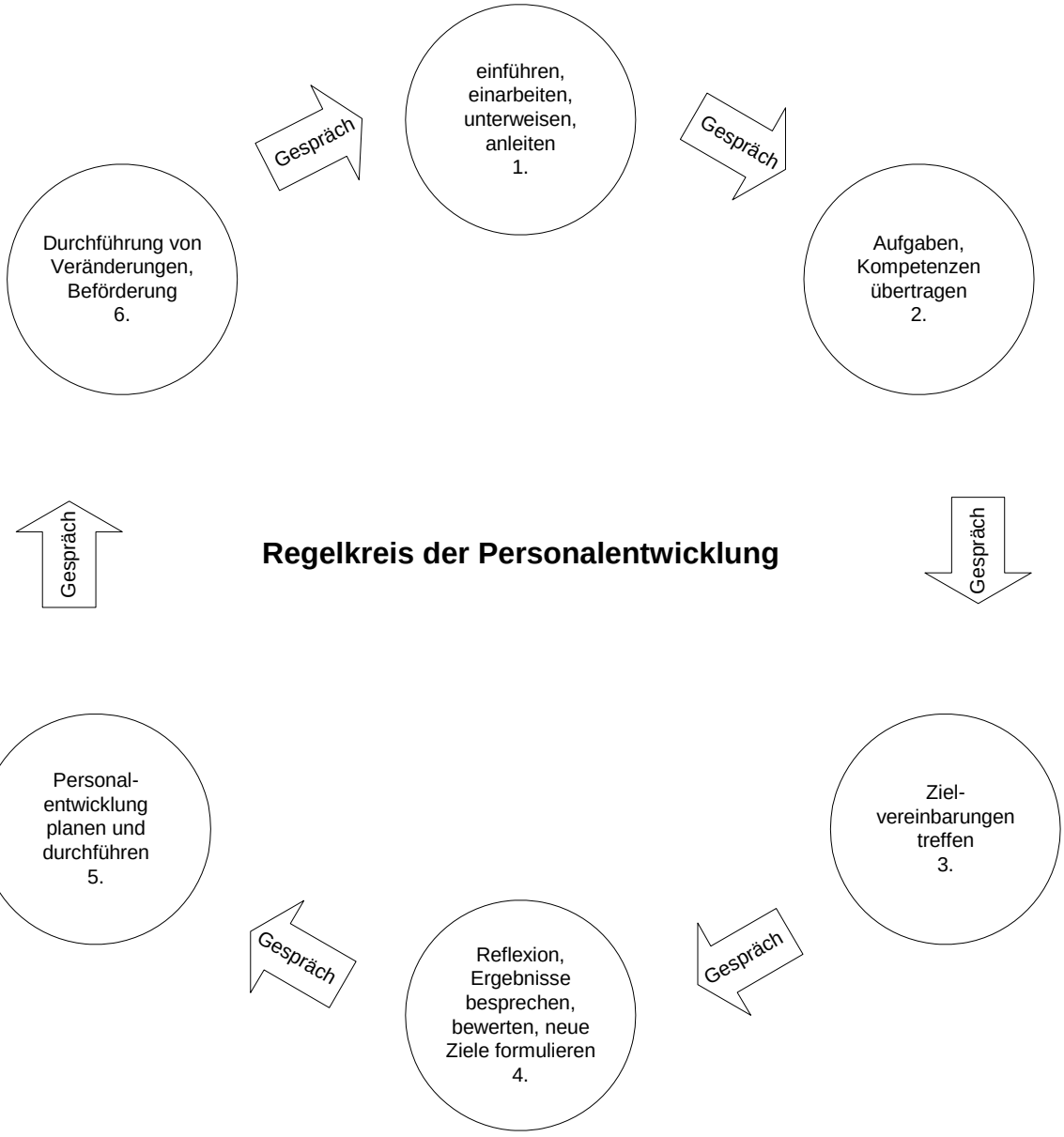


Abbildung 6: Regelkreis der Personalentwicklung (nach Wieteck 2000:98)

Um diese Maßnahmen durchzuführen, benötigt die Führungskraft immer mehr Sozialkompetenz. „Kommunizieren, Kooperieren und Delegieren sind die drei Kernfunktionen, für die sich Führungskräfte heute qualifizieren müssen“ (Hammer 2002:9).
Um gezielte Personalentwicklung durchführen zu können und damit Leistungssteigerung im Unternehmen zu ermöglichen, müssen einerseits die Leistungsfähigkeit und die Leistungsmöglichkeiten der Mitarbeiter gefördert und gefordert werden und andererseits das Leitungshandeln überprüft werden, ob durch unadäquate Handlungen der Leitung, die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter eingeschränkt oder behindert wird.

> „Mitarbeiter sind dann motiviert, wenn sie Aufgaben wahrnehmen können,
>
> die eine Herausforderung darstellen,
>
> die ihren Neigungen,
>
> ihren Fähigkeiten entsprechen und
>
> in denen sie Raum zu Selbstentfaltung finden“ (:11).[45]

Neue Ideen zu erdenken, bestehende zu ergänzen, zu optimieren und auf das individuelle Unternehmen abzustimmen, erfordert die Kreativität von Vorgesetzten und Mitarbeitern gleichermaßen. Das regelmäßig strukturierte Gespräch zwischen direktem Vorgesetzten und Mitarbeitern ist die Schnittstelle zwischen den individuellen und den betrieblichen Bedürfnissen. „Der Personalentwicklungsplan stellt damit auf Gesamtbetriebsebene einen doppelten Soll-Ist-Vergleich dar:

- Einen Vergleich zwischen derzeitigen und künftigen Aufgaben und
- einen Vergleich zwischen künftigen Aufgaben und gegebenen Qualifikationen“(:19)

Dies basiert auf den strategischen Zielen der Einrichtung, sowie den zukünftigen Aufgaben und Herausforderungen.

3.2 Mitarbeitergespräch

Nach Schätzungen sind ca. 90% des Führungsalltags: Kommunikation. Die Bandbreite formaler Anlässe für Kommunikation ist sehr groß. Die Maßnahmen sind vorbereitet einzusetzen. In diesen Gesprächen werden Ziele abgestimmt, Krisen aus dem Weg geräumt und Wünsche der Mitarbeiter berücksichtigt.
Mitarbeitergespräche sind Führungsaufgaben und daher nicht delegierbar.

Ausgewählte Gesprächsanlässe und wesentliche Zielsetzungen der Gespräche sind u.a.:

1. *Abmahnungs- Gespräch*: Dies ist eine ernsthafte Verwarnung des Mitarbeiters als Reaktion auf die Verletzung von Arbeitspflichten und beinhaltet die Aufforderung das Fehlverhalten abzustellen.
2. *Gespräch bei Suchtproblemen* (Alkohol-, Medikamenten- und Drogensucht): Zunächst müssen die Gründe für die Sucht erfahren werden. Es werden Hilfsmöglichkeiten und Konsequenzen seitens des Vorgesetzten aufgezeigt, z.B. in Bezug auf die Arbeitssicherheit oder Fortbestand des Arbeitsverhältnisses.

[45] Dauerhafte Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter erfordern eher intrinsische, von innen heraus kommende, Anreize. Finanzielle und materielle „äußere“ extrinsische Anreize motivieren nur bedingt.

3. *Austrittsgespräch*: Hierbei ist es hilfreich, Informationen vom ausscheidenden Mitarbeiter zu erhalten, z.B. in Bezug auf Unternehmen, Arbeitsplatz, Arbeitsumfeld, Arbeitsklima, Stärken und Schwächen der Personalführung, um Korrekturen und Verbesserungen einzuleiten.
4. *Beurteilungsgespräch*: In diesem Gespräch werden dem Mitarbeiter Rückmeldung zu Leistung und Verhalten gegeben, sowie die Überprüfung der vereinbarten Ziele erörtert. Erläuterung von Entwicklungsmöglichkeiten des Mitarbeiters ist ergänzender Bestandteil dieses Gesprächs.
5. *Einarbeitungsgespräch*: Dies findet regelmäßig, während der Einarbeitungszeit eines neuen Mitarbeiters statt. Fortschritte des Mitarbeiters werden thematisiert, und gegenseitiges Kennenlernen sowie Unterstützung des Mitarbeiters sind Bestandteil des Gesprächs. Der Qualifizierungsbedarf wird erkannt und entsprechende Fördermaßnahmen werden vereinbart.
6. *Einführungsgespräch* (am ersten Tag des neuen Mitarbeiters): Informationen über das Unternehmen werden gegeben, sowie Informationen über den neuen Arbeitsplatz. Erwartungen des Mitarbeiters und Kennenlernen sind Themen. Die Erwartungen seitens des Vorgesetzten werden aufgezeigt.
7. *Feedbackgespräch* (regelmäßig): Damit wird Interesse an der Arbeit des Mitarbeiters gezeigt und es werden gezielte Rückmeldungen zur Arbeitsleistung gegeben.
8. *Fehlzeitengespräch*: Durch intensives Interesse an der Arbeitsleistung des Mitarbeiters werden Gründe und Ursachen der Abwesenheit gemeinsam erörtert. Um die Identifikation mit dem Unternehmen wieder zu erhöhen, werden gemeinsame Verbesserungsvorschläge entwickelt und deren Umsetzung vereinbart.
9. *Fördergespräch / Personalentwicklungsgespräch / Aufstiegsgespräch*: Hierbei werden Fähigkeiten, Neigungen und Potenziale des Mitarbeiters identifiziert. Es werden Informationen über betriebliche Perspektiven gegeben, sowie erforderliche Förder- und Bildungsmaßnahmen mit dem Mitarbeiter abgestimmt.
10. *Fortbildungsgespräch*: Der Mitarbeiter wird auf eine individuelle oder kollektive Trainingsmaßnahme eingestimmt. Ziele des Trainings werden besprochen und Erwartungen für die spätere Umsetzung und Konkretisierung im Arbeitsalltag werden vereinbart.
11. *Gehaltsgespräch*: Es werden Informationen und Argumente des Mitarbeiters für eine Gehaltserhöhung gesammelt. Diese Verhandlungen können u.a. Wertschätzung der Arbeitsleistung verdeutlichen. Allerdings ist es wichtig, dass das Verfahren der Gehaltsgespräche transparent und im Vorfeld allen Beteiligten bekannt ist.
12. *Jahresgespräch*: Informationen über die Arbeitszufriedenheit des Mitarbeiters werden gesammelt und Verbesserungsvorschläge der Mitarbeiter werden aufgenommen. Bestandteil der Gespräche sind Reflexion des letzten Arbeitsjahres sowie Ausblick auf das neue Arbeitsjahr durch den Mitarbeiter und den Vorgesetzten werden gemeinsam thematisiert.

13. *Konfliktgespräch*: Informationen über den Konflikt werden gewonnen. Lösungsideen werden gesucht und Vereinbarungen getroffen, um den Konflikt beizulegen. Handelt es sich um ein Gespräch mit beiden Konfliktparteien, kann eine Moderation durch dritte Personen hilfreich sein.
14. *Kritikgespräch*: Dies ist eine konkrete Maßnahme, um Missstände (Arbeitsleistung, Verhalten) unter Berücksichtigung der Sichtweise des Mitarbeiters anzusprechen.
15. *Probezeitgespräch, -beurteilung*: Dies ist die gezielte Rückmeldung von ersten Arbeitsergebnissen im Rahmen der vereinbarten Probezeit. Zielvorgaben werden herausgestellt sowie die vorhandenen Ressourcen des Mitarbeiters verdeutlicht und zu verstärken gesucht.
16. *Rückkehrgespräch*: Dem Mitarbeiter soll hier die Wiederaufnahme der Arbeit erleichtert werden, und er soll Informationen über die wichtigsten Geschehnisse während seiner Abwesenheit erhalten.
17. *Transfergespräch / Evaluierungsgespräch*: Dies findet i. d. R. im Rahmen einer Bewertung eines Seminars statt, durch das der Mitarbeiter neue berufliche und fachliche Möglichkeiten für sein Arbeitsfeld kennengelernt hat. Ziel ist es, das Gelernte in den betrieblichen Alltag umzusetzen und zu vereinbaren, wie dies durch den Mitarbeiter zu geschehen hat und welche Unterstützung er durch den Betrieb für diese Maßnahme benötigt.
18. *Versetzungsgespräch*: Bei diesem Gespräch werden die Gründe für die Versetzung mitgeteilt sowie Verständnis für die schwierige Situation gezeigt, aber auch Vorteile der Versetzung werden herausgestellt.
19. *Zielvereinbarungsgespräch*: Zu den gängigsten Führungs- und Personalentwicklungsprinzipien gehört das Führen mit Zielen (Management by objectives). Der motivationstheoretische Hintergrund geht davon aus, dass mittels gemeinsamer Gespräche die Verantwortungsbereiche und Bewertungsmaßstäbe zwischen Mitarbeiter und Vorgesetzen geklärt sind. Durch den Einbezug des Mitarbeiters in die Zielformulierung wird eine höhere Akzeptanz erzielt. Zielerreichungen der Vergangenheit werden reflektiert und zukünftige Ziele werden im Gespräch vereinbart. Voraussetzungen zur neuerlichen Zielerreichung werden abgestimmt (Abläufe, Qualifikation) und die vereinbarten Ziele messbar und transparent gemacht. Die Arbeitsergebnisse werden in vereinbarten Abständen überprüft.

Erfolgreiche Mitarbeitergespräche stellen sich nicht von alleine ein. Eine differenzierte Vorbereitung und Planung der Gesprächsstruktur und der Inhalte sind wesentliche Voraussetzung, um den Erfolg dieses Führungsinstrumentes zu sichern. Sowohl der Vorgesetzte als auch der Mitarbeiter tragen für das Gelingen eines erfolgreichen Mitarbeitergespräches Verantwortung. Die inhaltlichen Schwerpunkte des Gespräches sind dem Vorgesetzten *und* dem Mitarbeiter bekannt, dadurch kann ein optimaler Gesprächsverlauf sichergestellt werden.

Es gibt jedoch für Mitarbeitergespräche kein allgemeingültiges und starres Ablaufschema. Unter Berücksichtigung der jeweiligen Situationen und der entsprechenden Zielsetzungen sowie der individuellen Eigenheiten der Gesprächspartner müssen diese entsprechend durchgeführt werden.

Mitarbeitergespräche werden meistens als Vier-Augen-Gespräche geführt. In manchen Einzelfällen (z.B. bei Gesprächen mit disziplinarischem Inhalt) kann es vorkommen, dass der Vorgesetzte oder der Mitarbeiter eine weitere Person zum Gespräch hinzuzieht.[46] Der Mitarbeiter kann in bestimmten, vom Gesetz genannten Fällen, die Teilnahme eines Betriebsratsmitglieds[47] oder eines Mitglieds der Mitarbeitervertretung verlangen.

Auch dem Mitarbeiter sollte die Möglichkeit zur Vorbereitung gegeben werden. Ein schriftlich vorstrukturierter Arbeitsbogen[48] kann dabei hilfreich genutzt werden. Leitfragen für den Mitarbeiter können u. U. sein:

1. Wie schätze ich meine Arbeit ein?
2. Wo liegen meine Stärken?
3. Wo habe ich Unterstützungsbedarf?
4. Welche meiner Stärken kann ich in meiner jetzigen Tätigkeit noch nicht voll einsetzen?
5. An welchen Stellen fühle ich mich von meinem Vorgesetzten genügend unterstützt?
6. Wo würde ich mir Unterstützung wünschen?
7. Welche Ziele werde ich mir bis zum nächsten Gespräch stecken und welche Unterstützung benötige ich dazu?

Mitarbeitergespräche sind generell Zweckgespräche, die mit bestimmten Absichten geführt werden z.B. das Personalförder- und Personalentwicklungsgespräch:

1. Es vermittelt gegenseitige Information über positionsbezogene Weiterbildungswünsche.
2. Es ermöglicht die Analyse des Ist-Standes in Fach-, Methoden-, Sozial- und Medienkompetenz.
3. Es zeigt die bestehenden Schwachstellen mittels einer gemeinsamen Analyse auf.
4. Es legt im Gespräch die Förderungs- und Bildungsmaßnahmen und den anschließenden Transfer der Maßnahmen fest.

Kommunikation ist die wichtigste Komponente der Personalentwicklung. Dies wurde bereits deutlich durch die Vielzahl der o.g. verschiedenen Gesprächsanlässe.

[46] z.B. den nächst höheren Vorgesetzten, einen Mitarbeiter der Personalabteilung, ein Mitglied des Betriebsrates oder der Mitarbeitervertretung.

[47] § 82 Abs. 2 BetrVG

[48] Ein beispielhafter Vorbereitungsbogen findet sich im Anhang

3.3 Anforderungsprofil

Im Weiteren werde ich einige unterschiedliche Instrumente der Personalentwicklung darstellen, ohne jedoch eine intensive Bewertung der einzelnen Maßnahmen vorzunehmen.
Um wirksame Ziele im Unternehmen zu erreichen, ist die richtige Gestaltung der Aufgaben und der Stellen für jeden Mitarbeiter Voraussetzung. Die Stellengestaltung (Job Design) und die Steuerung des Mitarbeitereinsatzes sind hier unumgänglich. (Malik 2001:306) Um gezielte Personalentwicklung durchführen zu können, ist ein Anforderungsprofil hilfreich. Dies beinhaltet alle notwendigen und wünschenswerten Kompetenzen und Merkmale einer Person, die eine entsprechende Stelle besetzen soll.
Anforderungsprofile beschreiben die Ausbildung und Fachlichkeit, sowie die Merkmale der persönlichen Fähigkeiten und beruflichen Vorerfahrungen, über die der Stelleninhaber verfügen sollte. Neben dem Fachprofil ist auch ein Persönlichkeitsprofil hilfreich. Hierbei werden die Erwartungen an die Verhaltensweisen und Eigenschaften, sowie die Sozialkompetenz des Stelleninhabers bemessen. „Fachliche und bildungsmäßige Anforderungen lassen sich relativ eindeutig festlegen, wogegen persönliche Anforderungen bedeutend schwieriger zu formulieren sind“ (Wieteck 2000:63).
Für den pflegerischen Alltag bedeutet dies, dass verschiedene Positionen bzw. Stellen innerhalb eines Arbeitsbereiches unterschiedliche Anforderungsprofile haben.
Bei der Erstellung von Anforderungsprofilen muss Folgendes beachtet und ausformuliert werden:

1. Ziel und Zweck der Position,
2. Tatsächliche Aufgaben, die zu erfüllen sind,
3. Sozialkompetenz,
4. Persönlichkeitskompetenz (persönliche Einstellungen),
5. Fachkompetenz (Ausbildung, Kenntnis der Funktion und Aufgabe, Berufspraxis),
6. Methodenkompetenz in Bezug auf die Anwendungen der fachlichen Erfahrungen und Kenntnisse,
7. Entwicklungspotential des Mitarbeiters in Bezug zu den Anforderungen der unternehmerischen Zielsetzungen,
8. Formale Jobkriterien, in denen sowohl die Stellung innerhalb der Hierarchie des Unternehmens, als auch die Entscheidungskompetenzen des Stelleninhabers geregelt sind. Allgemeine Arbeitbedingungen sind in diesem Zusammenhang auch zu formulieren.

Ergänzende Kriterien können u.a. für einen Pflegebetrieb sein:

9. Kenntnis der Pflegewissenschaften (Pflegeleitbild, Pflegepraxis, Kenntnisse der Pflegedokumentation und Pflegestandards),
10. Urteilsvermögen, Selbstreflexion,
11. Teamarbeit und Teamfähigkeit

12. Planungskompetenz und Projektfähigkeit.[49]

Anhand des in der Einrichtung formulierten Anforderungsprofils und des Eignungspotentials eines Mitarbeiters können qualifizierende Maßnahmen im Rahmen der Personalentwicklung eingeleitet werden.

3.4 Stellenbeschreibung

Die Stellenbeschreibung von Arbeitsstellen ist gewissermaßen der statische Aspekt der Steuerung über Aufgaben und Ziele. Der dynamische Anteil lässt sich mit dem Begriff Einsatzsteuerung oder Assignment Control[50] beschreiben. Malik (2001:307-311) und Hammer (2002:52) weisen darauf hin, dass es wichtig ist, bei Stellenbeschreibungen folgende Fehler zu vermeiden:

1. Stellen, die zu kleine Aufgaben beinhalten, unterfordern Mitarbeiter und machen unzufrieden. „Zu kleine Jobs sind deshalb die *größten* Fehler des Job Designs, weil man diesen Fehler *nicht bemerkt* und ihn daher *nicht korrigieren* kann“ (Malik 2001:307).
2. Der gegenteilige Fehler ist eine Stelle zu groß zu gestalten, sodass der Mitarbeiter permanent überfordert ist.
3. In größeren Unternehmen gibt es mitunter so genannte „Schein-Jobs oder Non-Jobs“. Diese Stellen werden häufig als Stabsstellen, Koordinationsstellen oder Assistentenstellen beschrieben.[51] Diese Stellen haben großen Einfluss auf Entscheider im Unternehmen, aber in der Regel selbst keine Entscheidungskompetenz und können sich somit der Verantwortung entziehen. Das bedeutet nicht, dass die Stelleninhaber nicht auch viel und hart arbeiten müssen.
4. Der Multipersonen-Job beschreibt die zunehmende Entwicklung von Arbeitsteilung. Der einzelne Stelleninhaber erlebt nur noch bruchstückhaft sein Arbeitsergebnis. So ist der

[49] Beispiele eines Anforderungsprofils einer Primary Nurse:

Kommunikations- und Interaktionsfähigkeit: Die Pflegende kann Gespräche mit Patienten und Angehörigen im Sinne einer patientenorientierten Gesprächsführung …durchführen. Die Pflegende kann das Gespräch so führen, dass der Patient größtmögliche Fähigkeiten zur eigenen Problemlösung entwickelt. Die Pflegende führt das Gespräch wertfrei und hat eine akzeptierende Grundhaltung gegenüber dem Gesprächspartner. …

Beziehungsfähigkeit und professionelle Empathie: Die Pflegende kann den Patienten annehmen wie er ist und beurteilt ihn nicht nach ihren eigenen Wertmaßstäben. Die Pflegende orientiert sich an dem, was der Patient braucht. … (Wieteck 2000:68-69)

[50] Der deutsche Begriff Aufgabenkontrolle erscheint in diesem Zusammenhang nicht den Kern zu treffen.

[51] Die Ausführungen möchten in diesem Zusammenhang keinem der Stelleninhaber zu nahe treten, sondern nur einen Gedanken von Malik (2001:309) aufnehmen, der auf die Problematik hinweist, dass Stellen, die großen Einfluss suggerieren können, den Stelleninhaber auf Dauer u. a. korrumpieren können. Malik sieht den Konflikt in der Kombination von großem Einfluss verbunden mit dem Mangel an Verantwortungsgefühl. Er meint, dass wir Menschen den Wunsch nach Einfluss haben und diesen auf Dauer nur mit verbundener Macht ausüben wollen. Nicht umsonst gibt es in großen Institutionen immer wieder die Wahrnehmung der „grauen Eminenzen“.

Arbeitende ständig auf Koordination und Kooperation angewiesen. Selbst im Pflegealltag ist dies zurzeit häufig aus organisatorischen und finanziellen Gründen nicht anders handhabbar[52].

5. Andere Stellen verleiten den Mitarbeiter zur Verzettelung und Zersplitterung seiner Arbeitskraft. Diese Stellen beschäftigen den Mitarbeiter ständig, aber es sind keine Arbeitsergebnisse wahrzunehmen. Menschen benötigen aber Fokussierung auf Ziele und damit auf Ergebnisse.
6. Manche Aufgabenstellungen bringen Menschen im übertragenen Sinne fast um. Dies hängt häufig damit zusammen, dass die Stelle fast gegensätzliche Anforderungen an den Stelleninhaber hat. „Ein starkes Indiz für das Vorliegen eines Killer-Jobs ist dann gegeben, wenn man auf ein und derselben Position zwei oder drei an sich gute und auch sorgfältig ausgewählte Mitarbeiter verschlissen hat“ (:311).
7. Personalunion zwischen verschiedenen oder gleichen Ebenen, indem ein Mitarbeiter mehrere Aufgaben aus verschiedenen Bereichen wahrnimmt.

Für die Personalentwicklung bedeutet dies:
Aufgabenstellungen müssen groß sein, sie müssen anregen, sich zu auf das Wesentliche zu konzentrieren und sie müssen einen Fokus bieten. Die Aufgaben müssen innere Beziehungen zueinander haben und dürfen nicht einfach wahllos miteinander kombiniert werden. Sie sollen Ziele und Ergebnisse erreichen und sie müssen von Menschen entsprechend ihrer Auswahl und Anstellung umsetzbar sein.
Die Stellenbeschreibung, als Hilfsmittel, verknüpft nun Erwartungen und Leistungsanforderungen an die Mitarbeiter. Beschreibungen, die mit einer Stelle verbunden sind, helfen dem Mitarbeiter, seine Tätigkeiten, Pflichten und Erwartungen zu verstehen. (Schindewolf 2002:16, Wieteck 2000:71) „Die Stellenbeschreibung gilt als schriftlich fixiertes, alle Einrichtungsebenen umfassendes Organisations- und Führungsinstrument“ (Voss 1999:200). Neben der Tätigkeitsübersicht macht sie auch die Stellung innerhalb den Unternehmensinstanzen deutlich. Sie beschreibt aber auch die personalen Anforderungen. „Die Erstellung einer Stellenbeschreibung ist kein hoheitlicher Akt am Schreibtisch der Chefin, sondern eine gute Gelegenheit sich gemeinsam über Ziele, Aufgaben und Kompetenzen einer Mitarbeiterin zu verständigen“ (Hammer 2002:50).

[52] Vor Jahren hat ein Pflegemitarbeiter im Anschluss an die grundpflegerischen Arbeiten bei einem Bewohner die Wohnung oder das Zimmer gereinigt und aufgeräumt. Heutzutage übernehmen, aus arbeitslogistischen Gründen, hauswirtschaftliche Servicekräfte oder sogar Reinigungskräfte von Fremdfirmen diese Tätigkeiten.

Stellenbeschreibungen[53] sollten einerseits sehr konkret sein und sie sollten überprüfbar und nachvollziehbar formuliert sein. Sie sollten aber auch Gestaltungsfreiraum lassen und vor allem genügend Möglichkeiten zur Personalentwicklung. „Es sind jene Aufgaben, von denen man zu einem bestimmten Zeitpunkt annehmen darf, dass sie auf unbestimmte Dauer (bis man die Stelle eben ändern muss) zu erfüllen sind“ (Malik 2001:313).[54] Die Stelle beschreibt, dass Mitarbeiter A Pfleger ist, aber es wird uns in diesem Zusammenhang noch nicht deutlich, wie er konkret die Pflege durchführen wird. Wird er aktivierende oder medizinische Pflege leisten? Erst das „*Assignment*, der konkrete und prioritäre Auftrag“ (:314) für die nächste Pflegehandlung konkretisiert dies. Die Stelle einer katholischen Nonne in einem Armenhaus war anders konzipiert, als die Stelle einer Pflegefachkraft im 21. Jahrhundert. „Die konkreten Aufgaben sind heute aber völlig *andere* als damals, sie waren für ein und dieselbe Stelle einem gewaltigen geschichtlichen Wandel unterworfen“ (:315).
Für die Personalentwicklung bedeutet dies, dass die Aufgaben schriftlich formuliert werden sollten und dies erscheint mir als Führungsinstrument, zumindest für den Pflegealltag, sehr wesentlich.

3.5 Weitere Instrumente der Personalentwicklungsmaßnahmen

Für die Personalentwicklung sind das Leitbild des Unternehmens sowie die Entwicklung seiner Konzeption zentrale Bezugsgrößen. Die Einzelmaßnahmen für Mitarbeiter sind im Rahmen der Gesamtunternehmung aufeinander abzustimmen, somit wird die Qualitätssicherung von Lernprozessen sichergestellt. Ein integriertes Personalentwicklungskonzept koordiniert die Aktivitäten des Betriebes und der betroffenen Mitarbeiter. Idealerweise werden alle Mitarbeiter in die Personalentwicklungsplanung einbezogen. Die jeweiligen Unternehmen müssen entscheiden, ob die

[53] Die Stellenbeschreibung sollte in einer verbindlichen und einheitlichen Form abgefasst sein. Sie sollte Folgendes enthalten:

- die Stellenbezeichnung,
- der Stelleninhaber ist direkt unterstellt,
- dem Stelleninhaber sind unterstellt,
- der Stelleninhaber wird vertreten durch,
- der Stelleninhaber vertritt,
- Ziele der Stelle und Kurzbeschreibung des Aufgabengebiets,
- die Aufgaben im Einzelnen,
- Rechte und Kompetenzen,
- spezielle Vollmachten und Berechtigungen.

[54] Im Rahmen der Globalisierungsdiskussion ist dies von Vorteil, da somit Stellenbeschreibungen verwandter beruflicher Tätigkeiten in der ganzen Welt vergleichbar sind.

Maßnahmen zentral oder dezentral durchgeführt werden sollen.[55] Lern- und Förderziele, sowie Lernarten und die Führungskompetenzen müssen geplant und festgelegt werden.

> „Personalentwicklung im Sinne von Führen und Fördern der MitarbeiterInnen muss zu einer engagiert wahr- und ernstgenommenen Führungsaufgabe im Unternehmen werden, an deren Bewältigung Einrichtungsleitung, Führungskräfte auf unterschiedlichen Ebenen und unterschiedliche Teams und Personalzuständige beteiligt sein sollen“ (Beck & Schwarz 1997:73).

3.5.1 Lernen am Vorbild

Personentwicklung bedeutet auch lernen am Vorbild. Das Vorbildverhalten der Führungskraft muss regelmäßig reflektiert werden. Um ein Lernmanagementkonzept im Unternehmen einzuführen sollte die Maßnahme durch die Führung (top down) gelebt sein. „Die „Spitze“, das Top-Management, die Einrichtungsleitung sollte mit gutem Vorbild vorangehen. Die Einbeziehung, Achtung und Wertschätzung von MitarbeiterInnen, *bottom up* Entwicklungsprozesse sind meist nur dann erfolgreich und wirtschaftlich vertretbar, wenn sie sehr gut von oben nach unten gesteuert, gestaltet und verantwortet werden“ (:74). Handlungsbedarf bedeutet immer Lernbedarf für den Einzelnen, der allerdings meist über das rein fachliche hinausgeht. Wie kann nun Lernen im Rahmen der Personalentwicklung gesehen werden? „Lernen bezieht sich auf die Veränderung im Verhalten oder Verhaltenspotential eines Organismus hinsichtlich einer bestimmten Situation, die auf wiederholte Erfahrungen des Organismus in dieser Situation zurückgeht, vorausgesetzt, dass diese Verhaltensänderung nicht auf angeborene Reaktionstendenzen, -reifung oder vorübergehende Zustände (wie etwa Müdigkeit, Trunkenheit, Triebzustände usw.) zurückgeführt werden kann“(Krämer & Walter 1994:13). Anhand dieser Definition wird bereits deutlich, dass Erwachsene handlungsorientiert lernen und dies im Vordergrund stehen muss. Eine allgemeine Theorie des Lernens und der Vermittlung von Lernstoffen gibt es nicht. Die Lernfähigkeit als einheitliche Variable existiert nicht. Von daher ist Lernen mit Sicherheit eine prozesshafte Entwicklung des einzelnen Erwachsenen. Dies findet i. d. R. in Phasen statt, wonach

> Wahrnehmung oder Auffassung der Situation am Anfang stehen.
>
> Eine Kurzzeitspeicherung erfolgt.
>
> Eine dauerhafte Spur gebildet wird.
>
> Diese Spur zu erhalten ist.
>
> Eine neue Situation erkannt wird, die zur Verwertung des aufgenommenen Materials auffordert.

[55] Eine zentrale Personalentwicklung hat die Aufgabe der Koordination und der Planung u. a. geeigneter Qualifizierungsmaßnahmen. Eine dezentrale Personalentwicklung hat die Aufgabe, „den individuellen Qualifizierungsbedarf in einzelnen Unternehmensbereichen festzustellen“ (Beck & Schwarz 1997:71).

Das gesicherte Material aus dem Gedächtnis aktualisiert werden muss
und schließlich

die Auslösung der Reaktion

erfolgen kann (Oerter & Montada 1986:365).
Untersuchungen haben ergeben, dass Erwachsene bei sinnfreiem Material schlechter und schwieriger lernen, dagegen bei sinnvoll dargestelltem Material schneller lernen als Jüngere. Älteren fehlt i. d. R. eine gewisse Lerntechnik, die sich jedoch ausgleichen lässt. Zu schnell dargebotener Lernstoff kann bei Erwachsenen den Lernerfolg behindern. Übungsverhalten ist bei Älteren und Jüngeren ähnlich. Schlechte Lernleistungen bei Erwachsenen sind weniger ein Zeichen nachlassender Lernfähigkeit als vielmehr ein Zeichen von Unsicherheit, insbesondere bei Reproduktion von gelernten Stoffen. Erwachsene lernen leichter, wenn der gebotene Lernstoff übersichtlich gegliedert ist. Pausen und Sequenzen müssen höher sein, da der kontinuierliche Lernprozess bei Erwachsenen störanfälliger ist. Motivation und Lernaktivitäten sind bei Erwachsenen stärker vorhanden und haben als solche dann auch ein höheres Maß an Erfolg (Oerter & Montada 1986:365-367). Das Wichtigste eines integrierten Personalentwicklungssystems ist eine systematische Förder- und Forderkultur im Unternehmen. Dazu gehört auch eine regelmäßige und differenzierte Leistungsbeurteilung im Rahmen von Personalfördergesprächen. Dieses Gespräch dient der Anerkennung für erbrachte Leistungen, dem Erkennen von Defiziten und dem Aufspüren von Leistungsreserven[56].

3.5.2 Workshops, Schulungen, Fortbildungen und Weiterbildungen

In kleinen Gruppen eignet sich die Durchführung von Entwicklungs- Workshops oder Zukunftskonferenzen. Grund- und Leitwerte des Unternehmens, sowie deren praktische Umsetzung, werden thematisiert. In diesem Zusammenhang werden diese mit den individuell vereinbarten Mitarbeiterentwicklungszielen und deren Wünschen abgeglichen und vernetzt. Synergieeffekte werden somit genutzt, da die unterschiedlichen Erfahrungswerte der Mitarbeiter und der Leitung miteinander als Wachstumspotential genutzt werden können. Dies erhöht die Identifikation mit der Einrichtung, das persönliche Comittment wird gesteigert.

Gezielte Personalschulungen zu den unterschiedlichsten Themen mit anschließendem Know-how-Transfer in die Institution bieten Entwicklungschancen. Sie sollen die Mitarbeiter in die Lage versetzen, ihre Aufgaben innovativ, fehlerfrei und ordnungsgemäß wahrzunehmen. Diese Art der Bildung soll also dazu befähigen, den fachlichen und inhaltlichen Grundanforderungen der Arbeit zu genügen. Fast jede Einrichtung bietet Schulungen, Fortbildungen und/oder Weiterbildungen für die Mitarbeiter an. In den meisten sozialen Unternehmen geschieht dies noch wenig strukturiert, geplant

und anschließend evaluiert. Ziel geplanter Bildungsangebote ist es, die Mitarbeiter durch die Vermittlung von Fähigkeiten, Fertigkeiten und Wissen zu einer qualitativ und quantitativ höheren Befähigung ihrer jetzigen oder zukünftig geplanten Aufgaben zu verhelfen. Äußerst wichtig erscheint mir, dass anschließend die besuchten Maßnahmen evaluiert werden. Es sollte erfasst werden, ob der Inhalt selbst und die Art der Vermittlung durch die Lehrperson sinnvoll war und ob eventuell ergänzende Veranstaltungen besucht werden sollten. Des Weiteren sollte vereinbart werden, inwiefern die neuen Kenntnisse in den beruflichen Alltag integriert werden könnten.[57]

Fort- und Weiterbildung bildet für Unternehmen einen nicht zu unterschätzenden finanziellen Faktor. Für Unternehmen öffnen sich gerade in heutiger Zeit neue Wege für die Aus- und Weiterbildung, beispielsweise e-learning[58] und distance-learning. Die Grundannahmen, wie das individuelle Lerntempo, die freien Lernwege, ganzheitliches Lernen, praxisorientierte komplexe Inhalte, freies Navigieren, intelligente Lernstoffe, leichte Bedienbarkeit, Selbststeuerung und Trainingssteuerung spielen eine Rolle.

3.6 Rolle der Führung im Rahmen der Personalentwicklung

Führung ist nicht nur Aufgabe von Führungskräften alleine, sondern die mit Führung beauftragten Menschen müssen immer wieder ihre Wahrnehmung und Rolle überprüfen. Sie müssen sich verdeutlichen, dass Führung nur im Zusammenwirken der verschiedenen beteiligten Menschen und dem eigenen Selbst des Führenden funktionieren kann, d.h., Führung ist abhängig von der Persönlichkeit des Führenden und dem Einverständnis geführt zu werden, seitens der zu Führenden.[59] Somit ist die bewusste Beeinflussung zu Lernen und Wachstum ebenfalls abhängig von der Bejahung zur Entwicklung seitens des zu Entwickelnden, als auch von der jeweiligen Befähigung des

[56] Wobei diese letztere Sichtweise eher ein negatives Menschenbild impliziert, da der leitende Gesprächspartner hierbei davon ausgeht, dass der Mitarbeiter nicht alle seine Möglichkeiten dem Unternehmen zur Verfügung stellt, sondern mit seinen Leistungsreserven noch zurückhaltend umgeht.

[57] Im Bereich der Altenhilfe liegt derzeit der Fortbildungsbedarf besonders auf der Problematik der demenzkranken, aber auch der depressiven Menschen. Ursachen, Symptome und Fakten, sind das eine, was Mitarbeiter erlernen müssen, das andere ist aber der adäquate Umgang mit der Krankheit und die sozialpflegerischen Interventionsmöglichkeiten, wie Validation. Die Mitarbeiter des Luise-Schleppe-Hauses haben hierzu seit Jahren die Möglichkeit sich selbst und das berufliche Handeln in der beruflichen Situation zu reflektieren und zum anderen die kranke Person in einem anderen „Licht" kennen zu lernen. Ziel ist es, auf das Verhalten der betroffenen Menschen adäquat eingehen zu lernen, um ihnen damit gebührende Sicherheit oder auch Selbstwertgefühl zu geben und so in der Betreuung nicht Fehleinschätzungen und -handlungen durch Unkenntnis des Erlebens und der Handlungsmotive der Kranken zu begehen.

[58] 2006 hat die Seniorenhaus GmbH der Cellitinnen zu hl. Maria in Köln einen Innovationspreis dafür erhalten, dass sie ein PC-Lernprogramm entwickelt haben, mit dessen Hilfe sich Mitarbeiter zu Themen der kirchlichen Unternehmenskultur fortbilden können (Altenheim Feb. 2007:26) oder die Richard Drautz Stiftung in Heilbronn schult ihre Mitarbeiter zu datenschutzrechtlichen Fragen über ein interaktives PC-Programm.

[59] Ausnahme ist, wenn Führung mit Gewalt und Repressalien durchgesetzt wird, wobei hierbei dann weniger von Führung, sondern von Diktatur die Rede ist.

Entwicklers. Dies wird ergänzt von den zur Verfügung stehenden Ressourcen seitens des Unternehmens.

Personalentwicklung ist also sowohl vom Mitarbeiter als auch von der Führungskraft abhängig. Im Weiteren soll dargestellt werden, ob es ein förderndes oder hemmendes Führungsverhalten des Vorgesetzten gibt. Hängt Personalentwicklung von einem *richtigen* oder *falschen* Führungsstil ab? „Führungsstil ist die durch das Selbstverständnis der Zeit geprägte Art und Weise, den Willen zu steuern“ (Becker 1991:70).

Eine zentrale Rolle spielen die Techniken der Führungsstile. Vorgesetzte wie auch Mitarbeiter unterliegen dabei häufig Fehleinschätzungen, vor allem bei der Bewertung der Vorzüge und Grenzen der einzelnen Stile. Führungsstile können als Teil des gesamten Führungsverhaltens gesehen werden. Es gibt zahlreiche Typologien, die bekanntesten vier sind die:

- ausbeutend-autoritär, dem Tylorismus entsprechend,
- wohlwollend-autoritär, im Sinne von Human Relations,
- beratend-partnerschaftlich, vergleichbar dem kooperativen Stil und
- partnerschaftlich, dem Intrapreneurship-Gedanken sich nähernd
(Gonschorrek & Gonschorrek 2000:143).

Diese tatsächlich, in der Wirklichkeit, beobachteten Führungsstile und deren Auswirkungen auf Unternehmen und betriebliche Praxis werden als *realtypische* Darstellung von Führungsstilen gesehen. Exemplarisch wird auf zwei Führungsstile eingegangen, da sie die verbreitetsten in der Pflege zu sein scheinen. In tradierten Trägern ist eher der autokratisch- autoritäre Stil wahrzunehmen und in Non-Profit-Unternehmen neuerer Prägung eher der demokratische Stil bzw. die Erweiterung zum situativen Führungsverhalten.

3.6.1 Autokratisch-autoritärer Führungsstil

Der autokratisch[60]-autoritäre Führungsstil bedeutet: Nur der Vorgesetzte hat das Sagen, er entscheidet alles allein, eine Begründung für die Entscheidung braucht er den Mitarbeitern nicht zu geben. Der klassisch autoritär Führende gibt den Mitarbeitern Anweisungen zur Ausführung. Die Mitarbeiter sind ausführende Organe und müssen den Anweisungen folgen. Der Vorgesetzte gestaltet alle betrieblichen Prozesse selbst. Für die Personalentwicklung und lernende Organisation bedeutet dies, dass der Vorgesetzte das Maß des Wissens verkörpert. Sollten Weiterbildungen angeboten werden, so wird meist im Frontalunterricht Wissen vermittelt. Eigenbeteiligung und Gespräch ist nur zögerlich möglich.

Wichtig ist, dass der Führende *exakte* Anweisungen und Stoffvermittlung gibt. Die Informationen werden differenziert dargelegt und es gibt keine Möglichkeit, eigenverantwortlich die Prozesse zu

[60] Der Begriff „autokratisch“ wurde früher benutzt, heute wird eher „autoritär“ verwendet. Der klassische autoritäre Stil orientiert sich am Ergebnis.

verändern. Die Prozesse und damit die Menschen, die diese durchführen, werden genauestens kontrolliert. (Mahlmann 2002:15)

Die Führungskraft benötigt persönliche Durchsetzungsfähigkeit und hohes individuelles Engagement. Eine hohe individuelle Belastbarkeit ist unentbehrlich. Schnelle mutige Entscheidungen nach eigenem Urteil sind unumstößlich. Eine kontinuierliche Kontrolle; sowie Details der Prozess- und Ergebniskenntnisse sind notwendig. Überprüfungen von Lernstoff sind selbstverständlich. Personelle Ressourcen werden gezielt eingesetzt. Stärken und Schwächen der einzelnen Mitarbeiter müssen dem Vorgesetzten bekannt sein.
Betriebswirtschaftliches Know-how über Mittel und Wege im Unternehmen müssen gekannt werden. Kenntnisse des Gesamtunternehmens und der einzelnen Ziele sowie der Zielerhaltung sind zwingend notwendig. Fachlich-sachliche Kompetenz sind unumstößlich, und das trotz einer komplexen Wirklichkeit im Unternehmen. Umfassende Kenntnisse des Ziel- und Sachumfeldes sind unumgänglich (:17).
Die autoritär führende Kraft ist eine *der* Experten im Unternehmen und wird als solche angesehen. Die Vor- und Nachteile eines „Flaschenhalses“ im Unternehmen haben zur Konsequenz, dass *alles* zielgerichtet über den Schreibtisch des Vorgesetzten geht. Der direkte Führungsaufwand ist für den leitenden Mitarbeiter sehr hoch. Somit wird zusätzlich jegliches Führungsverhalten gleichzeitig zum sozialen Handeln.
Einzelne Mitarbeiter sind immer von den direkten Handlungen des Vorgesetzten[61] betroffen. Die Auswirkungen für die untergebenen Mitarbeiter sind u.a.: Sie sind Befehlsempfänger und die Gesamtzusammenhänge des Unternehmens werden selten betrachtet, sondern nur die Einzelaufgaben. Dies bedingt, dass sich die Mitarbeitenden mitunter nicht für das gesamte Unternehmen engagieren, sondern nur für den eigenen Teilbereich. Entscheidungs- und Handlungsspielräume sind äußerst gering.

Nichtsdestotrotz ist es unerlässlich, im Rahmen von Unternehmensentscheidungen autoritär zu führen. Dies gilt vor allem,

1. wenn schnelle, unternehmerische Entscheidungen gefällt werden müssen, insbesondere in Krisensituationen.
2. falls im Rahmen von ethisch gesamtunternehmerischen Entscheidungen eindeutig die Grundphilosophie beibehalten wird.

[61] Wenn eine Führungskraft mit diesem Führungsstil im Unternehmen ausfällt, kann u. a. ein „Führungsvakuum“ entstehen. Etwas spitz formuliert, bedeutet autoritäres Führen: Förderung von Unselbständigkeiten und Hilflosigkeit.

3. wenn die Führungsverantwortung einen dazu verpflichtet, grundsätzlich bereit und fähig zu sein, sich ggfs. über Meinungen von Mitarbeitenden hinwegzusetzen und sich auf diese Art durchzusetzen (Mahlmann 2002:23),
   - wenn Untergebene fortgesetzt Vollmachten missbrauchen;
   - bei neuen Mitarbeitern, die sich noch einarbeiten müssen;
   - wenn innerbetriebliche Regeln und Vorschriften verletzt werden;
   - wenn Sie persönlich für eine Entscheidung haften. (Rush 1994:226)

3.6.2 Der demokratische oder kooperative Führungsstil

Der demokratische oder kooperative Führungsstil bedeutet, dass Mitarbeiter in die Entscheidungsfindungsprozesse i. d. R. einbezogen werden. Entscheidungen werden diskutiert, Meinungen werden erfragt und Entscheidungsgründe werden vom Vorgesetzten ausführlich dargelegt. Dieser Führungsstil hat die Mitarbeiter[62] und ihre Arbeitsbedingungen im Blick. Man kann anhand der subjektiven Bedürfnisse ein motivierendes Umfeld prägen, die speziellen Bedürfnisse der Mitarbeiter[63] berücksichtigen und somit gezielte Aufgaben und Verantwortung sowie Rahmenbedingungen (Arbeitsumfeld) gestalten.

Mitarbeitern werden im Rahmen von Spezialisierung besondere Aufgaben zugeteilt und sie werden hierfür differenziert geschult. Die demokratische oder kooperierende Führungskraft sorgt dafür, dass Mitarbeiter nach ihren Stärken eingesetzt werden. Die Dimension der Mitarbeiterorientierung ist vordergründig. Im Idealfall ist der Mitarbeiter interessiert an den Gesamtbelangen des Unternehmens und möchte ständig Wissen erweitern und das Unternehmen mitentwickeln. In diesem Zusammenhang bedeutet Führen, dass sowohl Sach- als auch Beziehungsebene berücksichtigt werden, um die Ergebnisse einer guten Leistung für das Unternehmen zu ermöglichen. Durch regelmäßige personalorientierte Maßnahmen wird die Arbeitsfreude erhalten. Differenzierte Arbeitsplätze erhöhen die Bereitschaft zum kreativen Mitarbeiten. Die Aufgabe der Führungskraft besteht darin, sowohl zeitliche als auch inhaltliche Strukturierung für das Unternehmen, sowie den Update-Bedarf an Bildung vorzunehmen. Die Rolle der Führungskraft ist eine doppelte, sowohl als Prozessteuerer als auch als Experte. „Kooperativ Führende sollen sich bewusst machen, was sie von sich selbst verlangen müssen und welche Faktoren den Erfolg dieses Führungsstils wahrscheinlich machen“ (Mahlmann

[62] Der Untergebene „mutierte“ zum Mitarbeiter, d.h. der Untergebene/Untertan wird zum Mitarbeitenden.

[63] Menschen müssen arbeiten, um ihren Lebensunterhalt zu verdienen und die meisten Menschen wollen dies auch. Menschen schätzen i. d. R. eine sinnvolle Alltagsgestaltung, Arbeit ist Teil davon. Menschen haben den Wunsch, sich am Ende eines Tages verausgabt zu haben und somit glücklich auf Ihre Leistung zu schauen. Dies ist ein wichtiger Bestandteil des Lebens, nur Entspannung möchte kein Mensch, sondern Menschen brauchen auch Spannung. So brauchen Menschen die Freizeit und die Arbeit. Ein differenziertes Belohnungssystem ermöglicht es dann, die Arbeit zu honorieren und zu belohnen

2002:36). Grundsätzlich vertraut die Führungskraft[64] ihren Mitarbeitern, sie kommuniziert transparent, hat eine natürliche Autorität, das bedeutet, Privilegien und Statussymbole spielen eine untergeordnete Rolle. Die Mitarbeiter arbeiten eigenverantwortlich und sind bereit, Verantwortung zu übernehmen.

Allerdings verlangt der kooperative Führungsstil gewisse Voraussetzungen bei den Mitarbeitern. Wichtig ist, dass das Team oder die einzelnen Mitarbeiter willens sind, sich kooperativ führen zu lassen. Der Grundsatz „Führung braucht immer Geführte“ wird hier besonders tragend. Voraussetzung für die Führenden ist es, dass die Mitarbeiter eigenverantwortlich zielorientiert arbeiten und ihre Ergebnisse und Lösungen kennen. Sie müssen fachliche, soziale und methodische Qualifikationen aufweisen, kommunizieren[65] und sich aktiv ins Unternehmen integrieren können.
Beim kooperativen Führungsstil ist die Kommunikations- und Informationsdichte sehr hoch. Das Unternehmen wird durch eine angenehme Betriebsatmosphäre gekennzeichnet. Spielräume und Freiräume müssen mit der Führungskraft und den Mitarbeitern gemeinsam vereinbart werden.

Auf den ersten Blick scheint beim kooperativen Führungsstil die Hierarchie eliminiert. Daher ist dieser Führungsstil nicht immer anwendbar. Nicht alle Mitarbeitenden wollen und können kooperativ geführt werden. Er steht im Gegensatz zum autoritären Führungsstil, der sich nur zwischen Mitarbeitern und Aufgabe abspielt. Beim kooperativen Führungsstil kommen zu diesen beiden Dimensionen noch die Situation und die Rahmenbedingungen hinzu.
Dieser Stil ist angezeigt, wenn

1. Mitarbeiter fähig sind, Entscheidungen selbst zu fällen,
2. Selbstverwirklichungsmöglichkeiten für alle im Unternehmen Beschäftigten möglich sind,
3. Aufgaben als gemeinsam zu erledigende Arbeiten gesehen werden,
4. alle im Unternehmen Beteiligte Kooperationskompetenzen haben, dazu gehört:
   „Selbstorganisationsfähigkeit, Lernfähigkeit, Vertrauensfähigkeit, Konfliktfähigkeit und shared understanding (Fähigkeit, Gemeinschaft über Kompromisse herzustellen) (Gonschorrek & Gonschorrek 2000:213).

3.6.3 Führung zwischen Aufgaben- und Personenorientierung

Die Führungsforschung hat einige Idealformen von Führungsstilen entwickelt. Die Darstellung dieser Stile kann man als Typologien von Führungsstilen auffassen.

[64] Das Selbstbild der kooperativen oder demokratischen Führungskraft ist eher die eines Coaches oder Partners. Um Mitarbeiter zu führen und zu fördern, wie sie es brauchen, um Ziele zu erreichen, wird ein individueller Coachingplan mit den Mitarbeitern erstellt. Ein Teilgebiet kann u. a. Führen mit Zielen sein, des Weiteren sind konstruktive Kommunikations- und Konfliktstrukturen notwendig. Regelmäßiges Feedback für die Mitarbeiterseite ist unumstößlich.
[65] Sie sind bereit, Informationen zu geben als auch zu empfangen.

Tannenbaum und Schmidt haben in ihrem Modell (1958) beschrieben, wie Führungskräfte und Mitarbeiter die Intensität der gegenseitigen Einflussnahme[66] gestalten. Der Führungsstil wird anhand eines einzigen Verhaltensmerkmals beschrieben, d.h., wenn die Führungskraft dieses verändert, hat es Auswirkungen auf die geführten Mitarbeiter. Somit ist für die beiden Autoren die Basis der Führungsstildefinition der Partizipationsgrad. Der Entscheidungsspielraum wird durch die Führungskraft verändert, somit müssen die Angestellten entsprechend darauf reagieren.

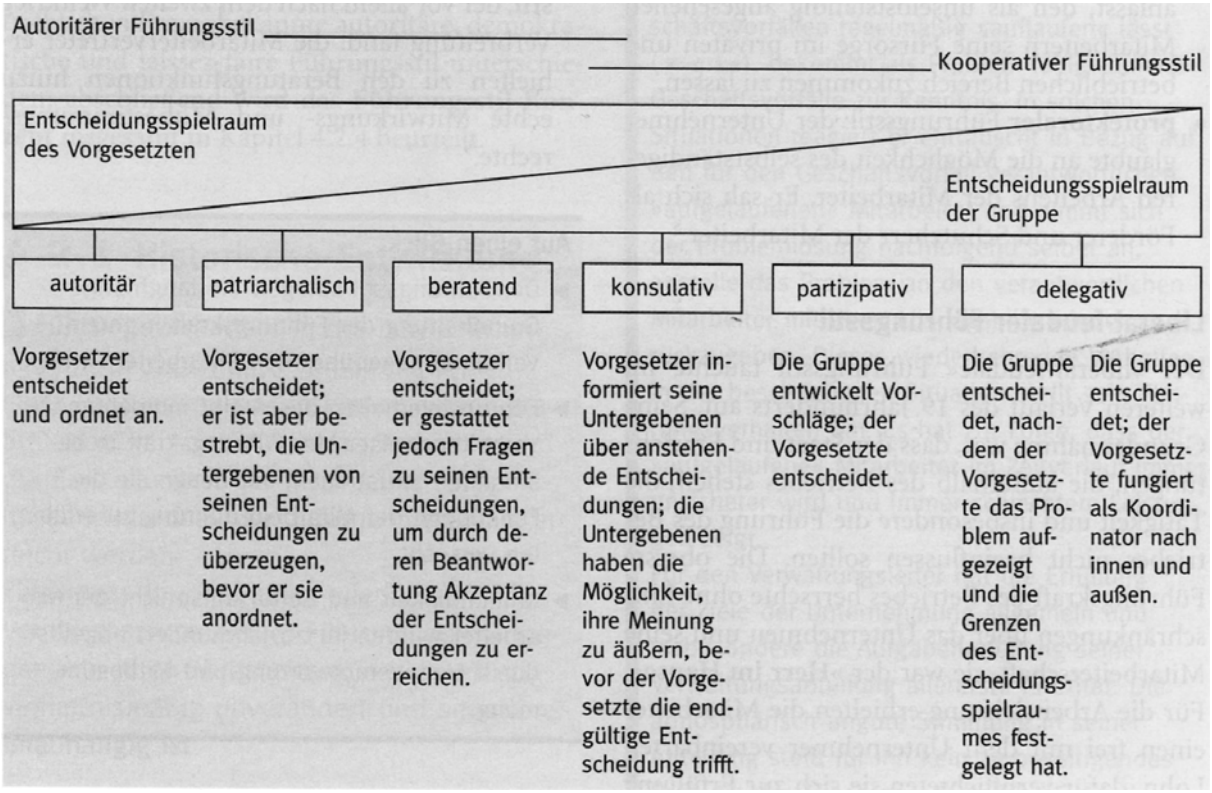


Abbildung 7: Darstellung von Führungsstilen (Tannenbaum/ Schmid in Schindewolf 2002:190)

Die Autoren haben sieben Verhaltensklassen formuliert. Auf der linken Seite ist das Verhalten, welches am wenigsten Freiraum für Mitarbeiterentscheidungen lässt. Der Vorgesetzte ordnet an und entscheidet. Die rechte Seite beschreibt dagegen die Vorgesetztenfunktion als Koordinator.

> Tannenbaum/Schmidt bezeichnen nicht einen der dargestellten Führungsstile als den „richtigen“, sondern geben den Ratschlag, den Führungsstil zu wählen, der in der jeweiligen betrieblichen Situation am besten „passt“. Es müssen also die Eigenschaften der Vorgesetzten, der Mitarbeiterschaft berücksichtigt und dann der passende Führungsstil gewählt werden. (Schindewolf 2002:191)

Einen anderen Blickwinkel versuchen Blake und Mouton aus verhaltenspsychologischer Sicht. „Führungsstil-Modelle werden im Wesentlichen von zwei Dimensionen abgeleitet: Zum einen vom Partizipationsgrad des einzelnen Mitarbeiters und zum anderen von der Ausprägung der Personen- bzw. Aufgabenorientierung“ (Goldstein 2000:105).

[66] Freie Interaktion von Menschen führt grundsätzlich zu Einflussnahme.

Dieses Spannungsfeld zwischen Mitarbeiterorientierung und Aufgabenorientierung lässt sich verschiedentlich kombinieren. Für die Führungskraft bedeutet dies, zu entscheiden, ob sie sich auf die Erreichung der Sachziele konzentriert oder auf die Zufriedenheit der einzelnen Mitarbeiter. Wenn man beide Dimensionen miteinander betrachtet, sind verschiedene Kombinationen[67] möglich. Blake/Mouton typologisieren fünf verschiedene Grund-Führungsstile.

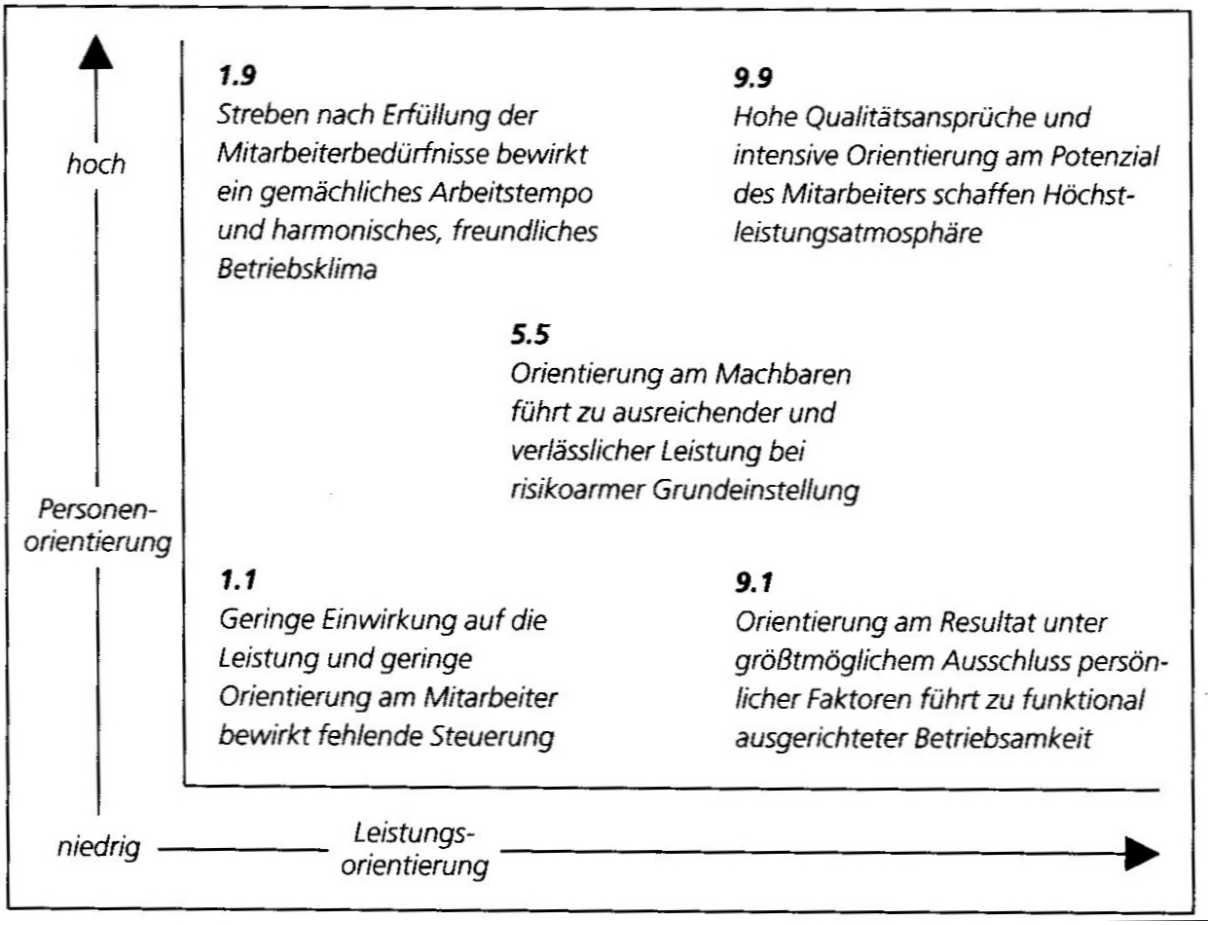


Abbildung 8: Führungsmodell (Blake und Mouton in Goldstein 2000:110)

Für Blake/Mouton ist der Stil 9.9 der einzig optimale: Hohe Arbeitsleistung und begeisterte Mitarbeiter sind das Ergebnis. Die beiden Autoren verstehen ihr Modell normativ, d.h. sie gehen grundsätzlich davon aus, dass in jeder Situation der o.g. Stil erreicht werden sollte. An diesem Punkt setzt auch die Kritik an dem Modell ein.

> Es kann allerdings bezweifelt werden, dass zwischen einem bestimmten Führungsstil und den damit verbundenen Folgen, z.B. Arbeitszufriedenheit und Produktivität, ein eindeutiger Zusammenhang bestehen kann. Es ist wahrscheinlich, dass vielmehr bestimmte Eigenschaften des Betriebes, Besonderheiten der Mitarbeiterschaft, organisatorische Regelungen, persönliche Eigenschaften von Führungskraft und den Mitarbeitern berücksichtigt werden müssen und unterschiedlichen Einfluss auf die Wirksamkeit

[67] Ursprünglich ist in dem Modell eine neunstufige Skala vorgesehen, sodass insgesamt 81 Kombinationen aus unterschiedlicher Sichtweise möglich sind.

der dargestellten Führungsstile haben können (Schindewolf 2002:193).

3.6.4 Einfluss von Führung auf die Mitarbeiterentwicklung

Der jeweilige Führungsstil hat Einfluss auf die Dienstleistung oder Produktion einer Organisation, sowie die Entwicklung von Mitarbeitern.

„Besonders drei Grundelemente beeinflussen den Führungsstil sehr: der Gebrauch der Macht, die Nutzung des menschlichen Kapitals und das Verhältnis zu den Mitarbeitern“ (Rush 1994:231).

Die idealtypische Darstellung von Führungsstilen beschreibt Typologien der Führung, die eine systematische Vorgehensweise von Führung in der betrieblichen Realität ermöglichen soll, ohne diese Wirklichkeit exakt wiedergeben zu wollen. Das Spannungsfeld zwischen Mitarbeiterorientierung und Aufgabenvielfalt im Unternehmen prägt diese Führungsstile. Hinzu kommt, dass „ein- und derselbe Führungsstil bei unterschiedlichen Arbeitsbedingungen, z.B. organisatorischen Regeln, zu einem unterschiedlichen Ergebnis führen“ (Schindewolf 2002:194) kann. Ich denke, es ist deutlich geworden, dass erfolgreiche Vorgesetzte mehr als einen einzigen Führungsstil beherrschen müssen. Führungskräfte „verhalten sich je nach Umständen und Erfordernissen“ (Goleman 2002:27). Die Forschung und Entwicklung hat gezeigt, dass Führungskräfte unterschiedliche Führungsstile praktizieren und dass die Führungstools jeweils durch eine unterschiedliche Ausprägung der führenden Persönlichkeiten unterschiedliche Auswirkungen haben. Unbestimmte Begriffe, wie Betriebsklima, Flexibilität, Selbstverantwortung, Leistungsstandards, Delegation und Coaching als Indikatoren für qualifizierte Führungsstile führen nicht zu mehr Klarheit und beeinflussen die Personalentwicklung nicht unbedingt zielgerichtet. Sie verdeutlichen aber, dass die Komplexität von Führung zugenommen hat. Der Wunsch nach „Führungs-Stil-Rezepten“ ist groß, aber dieses Rezept gibt es nicht, selbst wenn neuere Veröffentlichungen immer wieder versuchen, dies zu vermitteln. Goleman will in seinem Artikel den Führungskräften Mut machen, das Stilrepertoire zu erweitern. Er baut die Brücke, indem er die für ihn wichtigsten Stile[68] beschreibt und die Führungskräfte auffordert: „Los, ändere dich.“ Aber jeder kann seine emotionale Intelligenz durch Übung verbessern“ (Goleman 2002:38).

[68] Autoritär, autoritativ, affiliativ, demokratisch, leistungsbetont und coachend

4 FÜHRUNG IN DER DIAKONISCHEN ALTENPFLEGE

4.1 Christlich-anthropologische Grundannahmen

Keine christliche Körperschaft oder Institution scheint auf Dauer ohne Leitung auszukommen. Dies zeigt die geschichtliche Entwicklung. Leitung und Führung sind notwendige Voraussetzung für die Entwicklung von Unternehmen und deren Mitarbeiter. „Gleichzeitig müssen wir erkennen, dass fähige Leiter heute Mangelware sind. Es gibt kaum eine christliche Bewegung, ein freies Werk oder eine Gemeinde, die nicht das Bedürfnis nach Leiterpersönlichkeiten hat, sei es auf übergeordneter Ebene, sei es für spezielle Dienste“ (Nüesch 1992:16).

„Führungskräfte haben immer bestimmte Annahmen über die Mitarbeiter, ob sie sich dessen bewusst sind oder nicht“(Schindelwolf 2002:178). Zumeist handelt es sich dann um Mutmaßungen über Eigenschaften, Bedürfnisse, Motivationen und Erwartungen, Handlungsweisen und Einstellungen der zugeordneten Mitarbeiter[69]. So sind christlich-anthropologische Grundannahmen für mich in diesem Zusammenhang der Versuch, Vorstellungen vom Menschen aus biblischer Sicht zu beschreiben, Berührungspunkte herauszuarbeiten, sowie Bedürfnisse und Handlungsweisen zu betrachten. Dies soll helfen, gegenüber Mitarbeitern ein effizientes Führungsverhalten zu entwickeln[70].

Aus biblischer Sicht ist der Mensch eine einmalige Originalität. Er ist Geschöpf Gottes und wird als Ebenbild Gottes gesehen und bezeichnet (1.Mose 1,26). Der Mensch ist dadurch als Original zur Herrschaft über die Natur berufen (1.Mose 1,28) und als Wesen in Gemeinschaft erschaffen, „wir sind nicht als Solisten entworfen, sondern wir sind zur Mitmenschlichkeit bestimmt; und wir sind endlich – drittens – auch Abbilder und Gleichnisse göttlichen Wesens“ (Thielicke 1960:70). Gottes Bild sein bedeutet, dass der Mensch durch seine Freiheit und Selbstverantwortlichkeit, „mit der er Gott gegenübersteht als der von ihm Angeredete, als das Wesen, das ihm mit seinem Sein „antworten“

[69] Typologien, als vereinfachte Menschenbilder, lassen in uns ein Bild der zu führenden Mitarbeiter entstehen. Anderseits kann man erfolgreiches oder weniger erfolgreiches Führungsverhalten des Führenden beschreiben und anhand dieser Annahme entscheiden, welcher Mensch am ehesten für welche Aufgabe geeignet sein könnte. Dies ist jedoch nicht zweifelsfrei möglich. Erschwerend ist festzustellen, dass Menschenbilder Idealvorstellungen sind. Sie sind Gedankenkonstrukte, „die in „reiner Form“ bestimmte Ideen über jeweils verschiedene Menschentypen darstellen“ (Schindelwolf 2002:183).

[70] Schindelwolf (2002:184) merkt in diesem Zusammenhang kritisch an, dass Menschen nie vollständig einer Typologie entsprechen würden. Von daher gebe es keinen eindeutigen Zusammenhang zwischen Menschenbildern und Führungsprinzipien.

Allerdings ist im beruflichen Alltag immer wieder festzustellen, dass die individuelle Prägung und die verinnerlichte Sichtweise eines Menschen und dessen Weltanschauung prägend auf dessen Verhalten sind. An

kann“(Stuttgarter Erklärungsbibel 1992:9), zum verantwortlichen Handeln in der Welt aufgerufen ist. Dies besagt, dass der Mensch, als „Stellvertreter“ Gottes inmitten der Schöpfung, diese zu bewahren und nicht auszubeuten hat. Im Text wird der Begriff *herrschen* im Sinne eines altorientalischen Herrschers verstanden, der im Idealfall nur vom Wohl seiner Untertanen abhängt und gleichzeitig als König und Hirte gilt. (:10)

Nach biblischem Verständnis ist der Mensch als Einheit bzw. Ganzheit zu betrachten. Eine Trennung in Leib, Seele, und Geist kennt die biblische Terminologie nicht. Die Aufspaltung in verschiedene Bereiche kam erst durch die griechische Philosophie in den ersten Jahrhunderten des Christentums zum Tragen und ist als reine philosophische Abstraktion zu verstehen. (Schmidt & Delling 1971)

Es ist in diesem Zusammenhang anzumerken, dass es in der Bibel, weder im Alten noch im Neuen Testament eine festgeschriebene Anthropologie gibt.

Im Neuen Testament werden die Einheit des Menschen bzw. die Ganzheit und die daraus abgeleitete Würde des Menschen noch stärker beschrieben als im Alten Testament. Den gläubigen Menschen wird die Gotteskindschaft (Gal 3,26, Röm 8,14) nahe gebracht und es wird verdeutlicht, dass Jesus Christus als Sohn Gottes gleichzeitig Bruder für die Menschen geworden ist. Die Würde des Menschen gipfelt in dem Gebot der Liebe zu Gott und dem gleichzeitigen Auftrag der Nächstenliebe.

„Du sollst Gott, den Herrn, lieben von ganzem Herzen, von ganzer Seele, von ganzem Gemüte und von allen deinen Kräften. Das andere ist dies: Du sollst deinen Nächsten lieben wie dich selbst. Es ist kein anderes Gebot größer als dieses“ (Mk 12, 30.31). Daraus resultiert die Verantwortung, die wir Menschen für einander haben. „Christus nachzufolgen ist keine verschwommene, abstrakte Idee oder irgendein hochgestecktes philosophisches Konzept. Es bedeutet, so wie Jesus zu leben. Wenn das Neue Testament wahr ist, dann sehnt sich Jesus danach, dass wir unsere Nachbarn so lieben, wie er es tat – täglich anhaltend und praktisch“ (Sider 1997:29). Verstärkt wird dies an dieser Stelle noch dadurch, dass Jesus aus der Tradition Israels kommend den Text mit den Worten, „Höre Israel“ einleitet. Diese einleitenden Worte kannte jeder fromme Jude, da sie das Glaubenbekenntnis darstellten. Das eigentlich Neue von Jesus war die Zuordnung des Gebots der Nächstenliebe in dieser Ausdrücklichkeit und Einzigartigkeit. „Sie entspricht dem Einsatz Gottes für alle Menschen, wie er in Jesu Leben und Sterben ebenfalls neu und einzigartig Gestalt angenommen hat“ (Stuttgarter Erklärungsbibel 1992:1247). Dieser Impuls ist für den Christen Lebensprinzip und Gestaltungsrahmen. Christen haben die ethische Verpflichtung, das Thema Christsein und Gesellschaft auch in Unternehmen ernst zu nehmen und die o.g. Grundsätze in die Tat umzusetzen. - Und wenn unsere Geschäftspartner oder sogar unsere Mitarbeiter nicht die gleiche Einstellung haben, fällt dies nicht leicht. „Dennoch ist es Gottes Wille, dass wir andere genau so behandeln, wie wir es selbst gerne

anderer Stelle wäre dies ein interessanter Untersuchungsgegenstand, inwiefern eine zwingende Korrelation zwischen Menschenbild und Verhalten nachweisbar wäre.

hätten, und dass wir sie eben gerade nicht so behandeln, wie sie *uns* behandeln“ (Burkett 2003:17). Burkett formuliert sechs Grundregeln für das Geschäftsleben (:17-28):

1. Spiegeln Sie Christus in Ihrem Handeln wider
2. Legen Sie immer jemandem Rechenschaft über Ihr Handeln ab
3. Bieten Sie Qualitätsprodukte zu fairen Preisen an
4. Respektieren Sie Ihre Gläubiger
5. Behandeln Sie Ihre Angestellten korrekt
6. Behandeln Sie Ihre Kunden fair

Im Markusevangelium (8,34-38) kommt noch eine weitere Dimension für eine christliche Handlungsweise zum Tragen. Die ontologische Frage, ob es etwas Wichtigeres in der Welt gibt, wie das ewige Leben? Diese Frage nach Vorrangigkeit ist

> mit nein zu beantworten, zu sagen, dass es besser wäre, die ganze Welt zu verlieren als das ewige Leben, heißt nicht, dass die Seele gut ist und der Leib böse. Es heißt nicht, die enorme Bedeutung zu übersehen, die nach dem Willen des Schöpfers Gesundheit, Nahrungsmittel und Gerechtigkeit in der Geschichte haben. Aber es heißt das, was die christlichen Märtyrer aller Zeiten mit ihrem Leben bezeugt haben: Gott gehorchen und in alle Ewigkeit bei ihm zu sein ist wichtiger als Nahrung, Gesundheit und das Leben selbst mit seinen siebzig oder achtzig Jahren (Sider 1995:180).

Vor diesem Hintergrund bekommt die Motivation für soziales Handeln und Führungshandeln eine weitere Bedeutung. Die Warnung Jesu geht an uns, „ihn und sein Evangelium aufzugeben, um Dinge dieser Welt zu gewinnen: Geld, Ruhm oder Macht“(:181). Es wäre allerdings falsch, daraus ableiten zu wollen, dass jegliches Handeln und jegliche Aktionen keine Konsequenzen haben, sondern nur die Orientierung auf die Ewigkeit für ein christliches Leben relevant sei. Das Spannungsfeld zwischen Werkgerechtigkeit und Gnade spielt hier eine Rolle. Allerdings gibt es eine wesentliche Aussage, nach der soziale Aktionen auch ewige Konsequenzen haben. Im Matthäusevangelium werden wir davor gewarnt, die Hungrigen (Mt. 25,31-46) zu übersehen. „Andernfalls würde unser Weg in der Hölle enden. Es ist kaum anzunehmen, dass Jesus hier einer krassen Werkgerechtigkeit das Wort redet, bei der soziale Aktionen für die Armen automatisch zum ewigen Leben führen würde“ (Sider 1995:181) Der Glaube kann durch solche Taten demonstriert werden. Ewiges Leben erhalten wir aber nur aufgrund der Zusage Jesu.

Aus diesem Gedanken heraus entsteht die Gottesfurcht. „Der Gottesfürchtige hat ein Gespür dafür, dass er mit seiner ganzen Existenz vor Gott steht und auf Gott ausgerichtet ist. Wenn vom wirtschaftlichen Verwalter Gottesfurcht gefordert wird, dann zeigt Benedikt, dass für ihn die

Spiritualität nicht etwas Übernatürliches ist, sondern dass sie sich ausdrückt in einem guten Wirtschaften, in einem angemessenen Umgang mit den Dingen“ (Grün 2005b:31)[71].

4.1.1 Parameter aus der Bibel zur Leiterschaft und Personalentwicklung

Es gibt kein „biblisches“ ausformuliertes Konzept zur Leiterschaft und Personalentwicklung, sondern anhand aktueller Ideen und Überlegungen der Führungsliteratur kann biblisches Gedankengut zur Bestätigung mit herangezogen werden. „Weil sich Gott als Schöpfer der Welt durch die Heilsgeschichte hindurch offenbart hat und das Wichtigste für seine Geschöpfe in der Heiligen Schrift niedergelegt ist, beginnt für Christen jedes ethische Denken auf dem Fundament der Bibel“ (Schirrmacher 2002b:48). Hinzu kommt, dass wir Menschen aufgrund unserer Endlichkeit nur „Naturgesetzmäßigkeiten“ der Schöpfung entdecken werden, unabhängig davon, ob wir gläubig-christlich oder nicht- bzw. andersgläubig geprägt sind. Die Methodenpluralität wird sich immer nur auf unsere Geschöpflichkeit und Endlichkeit reduzieren lassen. Gleichzeitig gilt aber auch, dass Gottes Offenbarung zwar Ausgangspunkt unseres Denkens sein will, nicht aber unser Denken und Planen ersetzen will. (:49)

Kann man nun anhand der Bibel ein Konzept der Personalentwicklung und Führung ableiten? Eigentlich nicht, denn sie sagt uns nicht direkt, wie wir mit Delegation, Konfliktlösung und Changemanagement, mit Finanzen und Haushaltsplänen, Stellenschlüsseln und Leitungsstilen umgehen sollen. Die Bibel gibt uns aber den „göttlichen Sinn und die grundsätzliche Ausrichtung“ (:50). Beispielsweise hat Gott das Charisma der Leitung im Neuen Testament zweimal als Teil der „Gabenliste, sowie an anderen Stellen als Bezeichnung eines Dienstes in der Gemeinde“ (Nüesch 1992:16) benannt. Gott möchte, dass wir auch beim Lesen und Studieren der Bibel unseren Verstand einsetzen und zu guten Lösungen kommen. „So ist es keineswegs verwunderlich, dass in der Bibel selbst, die Bibel mit dem gesunden Menschenverstand ausgelegt wird. Gegen eine überzogene pharisäische Sicht des Sabbats argumentiert Jesus mit vernünftigen Argumenten aus der Heiligen

[71] Anselm Grün gibt in seinem Buch (2005b) Anregungen aus der Regel Benedikts von Nursia zu unterschiedlichen Führungsthemen. Für Benedikt ist, nach Aussage von Grün, Leitung als Dienst aufzufassen. Persönlichkeit gepaart mit dem realistischen Umgang der Gewinnmaximierung im Verhältnis zur Schöpfung und den Menschen ist für Benedikt das Wichtigste. Führen bedeutet, eine friedliche Koexistenz der Menschen im Zusammenleben und Arbeiten zu ermöglichen. Dies kann dann als Zeugnis gewertet werden, indem Gottes Nähe erlebbar wird. Eine der entscheidenden Führungsaufgaben ist es, auf die eigene Seele zu achten und Hingabe an Gott zu leben, um damit dem Leben zu dienen. Konkret, dies in dienende Leiterschaft umzusetzen und dadurch beim Gegenüber Kreativität zu wecken. Durch diesen Dienst können Menschen auch wieder „heil werden“. Führungskräfte haben die „Zeichen der Zeit zu erkennen“ und Verantwortung anderen zu übertragen und damit Verantwortung für die Gesellschaft zu übernehmen. Die Führung von Menschen beinhaltet ganz viele persönlichkeitsrelevante Stärken. Ein gutes Wort der Ermutigung einlegen. Grenzen kennen und sich nicht in alles einmischen. Informationen zur rechten Zeit weitergeben. Wertschätzende Grundhaltungen ermöglichen der Seele „Flügel“ zu verleihen.

Schrift, wobei er Texte und Beispiele heranzieht, die mit der Thematik direkt gar nichts zu tun haben“ (Schirrmacher 2002b:51).

Blanchard, Hybels und Hodges (2000:75) meinen, „Jesus als Modell für Führung zu haben ist ein faszinierender Gedanke“. Jesus Christus leitete seine Jünger, lehrte sie, nach dem Reich Gottes zu streben und ihre Erkenntnisse wiederum anderen zu predigen. Er hatte einen engen Kreis Vertrauter um sich herum, die 12 Jünger. Er hatte neben den Jüngern einen weiteren Kreis an Personen[72], die ihm nachfolgten, die er lehrte, ausbildete und beauftragte. Adressat seiner Botschaft[73] war zunächst das Volk Israel.
Persönlichkeiten halten nicht an Positionen fest, sondern sind bereit, wenn bessere Mitarbeiter da sind, die Leitung anderen zu überlassen, indem sie den anderen Menschen weiterhin dienen.
Das bedeutet, es ist wichtig für eine Führungskraft, einer Sache und vor allem den ihr anvertrauten Menschen zu dienen, anstatt nur eigene Positionen und Machtstellungen zu festigen. Blanchard, Hybels & Hodges (2000:50-54) vertreten die Auffassung, dass man diesen Charakter bekommt, wenn man das richtige Vorbild und die richtige Quelle hat. Nach Ansicht der Autoren gibt es keine bessere Quelle als Jesus.
Jesus ermöglicht den Menschen, die ihm nachfolgen, ebenso zu werden wie er. Er ist das beste Beispiel für dienende Leitung. Jesus zeigte, dass Führung im Inneren eines Menschen beginnt. Die innere Gewissheit, dass Jesus Christus uns sicher ans Ziel bringen wird, prägt die Lebensfähigkeit. Das eigene Leben hängt also nicht von Positionen und Leistungen ab, sondern von der Beziehung zu Gott und Christus. „Bei Jesus war das schon immer so, er sagte: Liebe deinen Nächsten wie dich selbst! Der Beruf und die Berufung sind nach Gottes Willen immer auf den anderen ausgerichtet und nicht auf persönliche Karriere oder Geldverdienen“ (Loh 2001:247).

Die dienende Lebenseinstellung ist die Basis für eine effektive Leitung. Führungs- und Personalentwicklungsmethoden als Werkzeuge für den Leiter werden nur effektiv und können erst dann zur dienenden Leitung sinnvoll genutzt werden, wenn der Leiter eine Grundsatzentscheidung in Bezug auf sein geistlich-religiöses Leben gefällt hat. Im Kolosserbrief (15,10) beschreibt Paulus, dass wir Menschen auf Gottes Gnade angewiesen sind. „Wie schön, wenn das Christen, die in Führungsverantwortung sind, auch von sich sagen können. Es ist Gottes Gnade, dass ich an meinem Platz in einer Weise wirken kann, dass die Menschen, die mir anvertraut sind und die mir begegnen, durch mein Wirken gesegnet werden“ (Trayser 2001:75). Aus dieser Grundannahme entsteht für die

[72] „Als die siebzig Jünger zurückgekehrt waren, berichteten sie voller Freude: „Herr, sogar die Dämonen mussten uns gehorchen, wenn wir deinen Namen nannten!““ (Lk 10,17, Hfa). Im weiteren Verlauf dieses Berichtes lehrt Jesus die Nachfolger, das eigene Verhalten im Verhältnis zu Gottes Handeln zu sehen.

[73] Jesus forderte in der Nachfolge mehr, als ein Vorgesetzter von seinen Mitarbeitern heute verlangen kann: das gesamte Leben.

christliche Führungskraft das innere Eingeständnis, dass jeder am anderen schuldig werden kann und deshalb Vergebung braucht. „Wenn ich meine Verantwortung als Christ und als Führungskraft wahrnehmen will, dann scheint es unerlässlich, nicht meinen Anstrengungen um eine gute Mitarbeiterführung den ersten Platz einzuräumen, sondern meiner Gottesbeziehung. Mein Verhältnis zu Jesus Christus darf nicht gestört sein, wenn mein Verhältnis zu meinen Mitarbeitern intakt sein soll“(:74)
Dienende Führung wird in drei Bereichen praktiziert: intellektuell, emotional und auf der Verhaltensebene. „Mit anderen Worten,…, „der Kopf, das Herz und die Hände müssen zusammenarbeiten““ (Blanchard, Hybels & Hodges 2000:52-53).

Wie hat Jesus sich seinen „Mitarbeitern“ gegenüber verhalten? Ist Jesu Verhalten als Vorbild für eine erfolgreiche Personalentwicklung zu nehmen? Die folgenden Überlegungen sind nicht exegetisch zu sehen, sondern sind eine Art Ideenkatalog. Es wird dabei berücksichtigt, dass Jesus, Sohn Gottes ist, der mit Macht wirkte und dass die Personalentwicklung ein Begriff unserer Zeit ist. Anhand Jesu Handeln können Prinzipien abgeleitet werden. Jesus zeigt uns Menschen, dass Gott durch die Schöpfung handelt. Er formte aus dem Tohuwabohu (1.Mo 1,1-2) eine geordnete Welt und den Menschen. Personalentwicklung versucht mit dem Vorhandenen, teilweise noch nicht strukturierten Handeln eines Menschen, Entwicklungsprozesse anzustoßen, damit Kreativität in der Beruflichkeit möglich wird. Der Schöpfer hat seine Geschöpfe mit schöpferischen Gaben ausgestattet. Jesus beschreibt uns Gott als den, der uns versorgt. Damit gibt Gott uns die nötigen Ressourcen, um selbst schöpferisch tätig zu werden[74]. Gott ist uns Vorbild und handelt zielgerichtet, alles ist auf ihn hin ausgerichtet.
Für die Steuerung, Führung und Leitung (Kybernesis) hat Gott für jeden eine ganz bestimmte Aufgabe bereit. Dies Wort ist sehr interessant. „Das Steuern eines Schiffes durch den Steuermann wird so bezeichnet, der es durch Klippen und an Sandbänken vorbei in den Hafen steuert. (Vgl. den modernen Ausdruck Kybernetik = Regelungs- und Steuerungswissenschaft.)“ (Barcley 2000b:114). Der Steuermann hatte ein doppeltes Mandat. Zum einen war er für die Fahrt und die Mannschaft *verantwortlich* und die Mannschaft war ihm *verantwortlich*, zum anderen war der Steuermann unmittelbar dem Schiffseigner *verantwortlich*. Dies illustriert sehr gut die *Verantwortlichkeit* eines Leiters, die Mitarbeiter sind ihm *verantwortlich* und zum anderen ist der Leiter dem einstellenden Gremium *verantwortlich* bzw. im erweiterten Sinne Gott gegenüber. (Nüesch 1992:17)
Paulus weist in diesem Zusammenhang darauf hin, dass es Männer in der Verantwortung geben muss, die sich um die Gemeindeangelegenheiten kümmern. Er spricht von einer Gabe, die größer ist als die

[74] Gott ist dafür zuständig, dass die Naturgesetze erhalten bleiben. Gott versorgt uns. „Trotzdem hättet ihr wissen müssen, dass er lebt, denn er hat euch viel Gutes getan. Ihm verdankt ihr den Regen und die guten Ernten; er gibt euch zu essen und schenkt euch Freude" (Apg. 14, 17).

übrigen, „und zwar im Blick auf die Gefahr, dass Menschen mit verschiedenen Gaben unwillkürlich verschiedene Standpunkte einnehmen, wodurch die Arbeit am Ganzen vielfach behindert wird“ (Barcley 2000b:115). Leiten heißt in diesem Zusammenhang Vorstehen und Verantwortung tragen, also steuernd eingreifen. Diese Aufgabe soll mit Begeisterung (eifrig) und sorgfältig durchgeführt werden. „Steht jemand der Gemeinde vor, so sei er sorgfältig.“ (Röm 12,8). Der hier verwendete griechische Begriff „vorstehen“, bezeichnet eine Führungsfunktion in der Armee, im Staat oder in einer Partei. Diese Formulierung aus dem öffentlichen Leben impliziert, dass der Ausführende wachsam und beschützend handelt und damit verantwortlich ist. (Nüesch 1992:17)

In der Frühzeit der Gemeinde gab es verschiedene Dienste. „Da sind zunächst die Apostel, dann die Propheten und drittens Männer, die in der Gemeinde Gottes Wort lehren. Dann gibt es Christen, die Wunder tun und solche, die Kranke heilen oder Bedürftigen helfen. Einige leiten die Gemeinde, andere beten in unbekannten Sprachen“ (1.Kor.12, 28). In der Bibel sind nicht nur die Aufgaben geklärt, sondern auch die gezielte Beauftragung wurde jeweils explizit erteilt. So bekam Jesus beispielsweise nach Markus (9,7) eine Bestärkung der Zusage: „Dies ist mein geliebter Sohn, höret auf ihn“. Er bekam diese Zusage vor den Augen und Ohren anderer Menschen. Eine gezielte Vorbereitung in den Bergen bzw. der Wüste ging voraus. Die öffentliche Anerkennung und offene Beauftragung war für Jesu Wirken wichtig.

Dies bedeutet für die Praxis, dass vor der Beauftragung eines Mitarbeiters, der Erstellung eines Konzeptes, vor dem Aktivwerden und dem konkreten Einsatz sinnvoller Maßnahmen, beim Vorstand, der verantwortlichen Geschäftsführung und anderen leitenden Stellen geklärt werden muss, ob beispielsweise Personalentwicklung gewünscht und finanziell und personell realisierbar ist. Bei eventuellem finanziellem Unterstützungsbedarf muss vorher abgestimmt werden, ob die benötigten Mittel bewilligt werden können. Während des Entwicklungsprozesses ist es sinnvoll, sich bei diesen Stellen in regelmäßigen Abständen abzusichern, ob die Maßnahmen positiv bewertet werden und das Unterstützungssystem weiterhin bestehen kann. „Gottes Gebote und Ordnungen können in einer ungeheuren literarischen Vielfalt und Ausdrucksweise verkündet werden“ (Schirrmacher 2002b:53). Dies fällt auch bei den synonym gebrauchten Begriffen auf, die zum Thema Leitungsämter gehören: Älteste, Aufseher, Bischöfe, Leiter und Hirten. „Leiter und Hirten haben dieselbe Aufgabe, über anvertraute Menschen zu wachen und sie zur Reife zu führen“ (Nüesch 1992:17). Die neutestamentliche Gemeinde übernimmt Strukturen aus der jüdischen Diasporagemeinde. Leitungsämter werden durch Berufung besetzt und es sind in der Regel Teamstrukturen, da Älteste i. d. R. nicht alleine eine Gemeinde leiteten, sondern im Ältestenkollegium gemeinsam führten. Die Begriffe Älteste und Bischof werden ebenfalls synonym gebraucht. (Schock 2007:15-15). In der Urgemeinde setzte Gemeindewachstum ein, deswegen wurden ergänzend zu den Aposteln Älteste benannt (Apg 11,30). „Daneben kennt das NT Älteste aber vor allem als Leiter und Hirten einer einzelnen Ortsgemeinde“ (Biblisches Wörterbuch 1992:10). Zu erfüllende Kernaufgaben waren, die Gemeinde geistlich zu leiten (weiden), vor falschem Gedankengut (Irrlehre) zu bewahren und zu

ermahnen. Der Älteste, als Hirte der Gemeinde, soll sein Amt zum Wohle des Gesamtorganismus einsetzen. „So werden sie denn ermahnt, das ihnen anvertraute Amt freiwillig, uneigennützig, hingebungsvoll und demütig auszuführen. Sie sollen Vorbilder der Gemeinde sein“ (:10)
Die unterschiedlichen Leitungsaufgaben können verschiedenen Formulierungen zugeordnet werden:

- „Hirte: das bedeutet weiden, versorgen, wachen, leiten.
- Aufseher: das bedeutet Kontrolle, Korrektur.
- Leiter: das betont am stärksten das Hinführen zur Reife.
- Ältester: das benennt mehr die Person des Ältesten als seine Aufgabe: es handelt sich um eine reife (nicht notwendig ältere) Person, der man mit Achtung begegnet“ (Nüesch 1992:18).

Bei den neutestamentlichen Beschreibungen der Leitung fällt auf, dass die Leiter Verantwortung für die Menschen tragen, die ihnen anvertraut sind. „Weidet die Herde Gottes, die euch anbefohlen ist; achtet auf sie, nicht gezwungen, sondern freiwillig, wie es Gott gefällt; nicht um schändlichen Gewinns willen, sondern von Herzensgrund; nicht als Herren über die Gemeinde, sondern als Vorbilder der Erde“ (1.Petr 5,2-3). Als weiterer Punkt fällt auf, dass Leiter von Gott zur Rechenschaft gezogen werden. „Gehorcht euren Lehrern und folgt ihnen, denn sie wachen über eure Seelen – und dafür müssen sie Rechenschaft geben –, damit sie das mit Freuden tun und nicht mit Seufzen; denn das wäre nicht gut für euch“ (Hebr 13,17) [75].
Führungsqualitäten haben auch mit Charaktereigenschaften des Leiters zu tun. Im ersten Brief des Paulus an Timotheus (3, 2-7) wird eine kurze Übersicht über diese Eigenschaften gegeben. Moralische, geistige und geistliche, soziale und häusliche Qualifikationen sind für die Leitungskraft von Bedeutung. Vom Vorsteher wird u. a. erwartet, dass er lehren kann. „Der Vorsteher soll „festhalten an dem der Lehre entsprechenden, zuverlässigen Wort, damit er imstande ist, aufgrund der gesunden Lehre sowohl zu ermahnen als auch die Widersprechenden zu überführen“. Er soll offen sein für Lehrfragen, fähig sein, sich selbst eine Meinung zu bilden und andere zu unterweisen. … Die Vorsteher mussten Vorbilder im Lehren sein, nicht den anderen das Lehren abnehmen, sondern sie dazu befähigen“ (Wuppertaler Studienbibel 1983:100-101).

[75] In diesem Hebräertext wird zusätzlich die Doppelverantwortung angesprochen, dass auch der Geführte oder in diesem Zusammenhang der Lernende, ebenfalls eine Verantwortung für das Gelingen des Leitungsprozesses hat. Führung ist nur möglich, wenn der Geführte bereit ist, sich führen zu lassen. Auch Barclay (2000c:198) kommt zu dem Schluss, dass Gemeindeglieder ihren Leitern gehorsam sein sollen, obwohl die Gemeinde ein demokratisches Gebilde ist. Der Grund für den Gehorsam liegt nicht darin, „um das Machtbedürfnis der leitenden Männer zu befriedigen oder um ihr Prestige zu vergrößern, sondern damit keine der ihnen anvertrauten Seelen verloren geht“ (:198).

Das Neue Testament zeigt dass Jesus, seine Jünger sehr viel lehrte[76] und unterwies. Er widmete seine Zeit und Kraft der Gruppe und der zuhörenden Volksmenge. „Mit seinen Jüngern verbrachte er den größten Teil seiner Zeit. Er war ständig mit ihnen zusammen: Sie wanderten miteinander durch das Land, sie aßen zusammen, sie lebten zusammen und teilten Schwierigkeiten ebenso wie schöne Erlebnisse“ (Sheely 1996:23). Jesus zeigt auf, dass Lernen etwas mit konstanten Veränderungen im Verhalten zu tun hat und mit der Bereitschaft, dies auch zu leisten. Lernen *als* Veränderung ist nicht direkt zu beobachten, aber dennoch wahrnehmbar. Die Veränderung ist beobachtbar und man kann aus dem Verhalten Schlüsse über das Wachstum des Einzelnen ziehen. Aus heutiger Sicht wird dies bestätigt. Man geht davon aus, dass Menschen lebenslang lernen und somit Lernen ein latentes Verhalten darstellt. Aus der Fülle unterschiedlichster Lernansätze haben sich zwei Hauptlinien als Grundannahmen verfestigt. „Lange bevor es die Psychologie als Wissenschaft gab, erkannten die Philosophen im Lernen die Quelle menschlichen Handeln und Wissens. Aus ihren Überlegungen über die Gründe unseres Tuns und die Art unseres Lernens sind zwei wichtige Lehren entstanden,…:

- Das Gesetz der *Assoziation* und das *Prinzip des adaptiven Hedonismus*“ (Zimbardo 1995:264-265).[77]

Er stellte seinen Jüngern von Anfang an ein größeres Ziel vor Augen. „Folget mir nach; ich will euch zu Menschenfischern machen“ (Mt 4,19). Jesus begeisterte seine Jünger für seine Vision. An anderer Stelle wird beschrieben, dass die Liebe, als Grundwert das Wichtigste ist und sie den Einzelnen

[76] Jesus lehrte viel durch Geschichten. Seit einiger Zeit gewinnen im Management Geschichten und Gleichnisse zusehends an Bedeutung. Die Methode des „story-tellings verhilft Unternehmen positive Geschichten zu verbreiten, um die Mitarbeiter zum Einen fortzubilden, zum Anderen die Nähe zum Unternehmen zu fördern. Beispiele aus Jesu Gleichnissen und Geschichten: vom Senfkorn (Mk 4,30-34), vom Sämann (Mk 4,1-9), vom Hausbau (Lk 7,24-29), vom Baum und seinen Früchten (Lk 12,33-37), vom Sauerteig (Lk 13,33-35), vom Schatz im Acker und der kostbaren Perle (Lk 13,44-46), vom verlorenen Schaf (Lk 18,10-14), von den Arbeitern im Weinberg (Lk 20,1-16) und von den klugen und törichten Jungfrauen (Lk 25,1-13) Andere Stellen berichten vom „situativen Unterricht“. So beispielsweise, als ein reicher Mann zu ihm kam und wissen wollte, wie er das ewige Leben erreichen könne. Die Jünger beobachteten die Szene und Jesus nutzte die Situation, um ihnen das Evangelium bildhaft näher zu bringen (Mk 10,17-27).„Das Salz ist gut; wenn aber das Salz nicht mehr salzt, womit wird man’s würzen? Habt Salz bei euch und habt Frieden untereinander“ (Mk 9,50). „Und wenn ihr steht und betet, so vergebt, wenn ihr etwas gegen jemanden habt, damit auch euer Vater im Himmel euch vergebe eure Übertretungen“ (Mk 11,25). „Seht zu, was ihr hört! Mit welchem Maß ihr messt, wird man euch wieder messen, und man wird euch noch dazugeben“ (Mk 4,24). „Wenn jemand will der Erste sein, der soll der Letzte sein von allen und aller Diener“ (Mk 9,35). „Wer das Reich Gottes nicht empfängt wie ein Kind, der wird nicht hineinkommen“ (Mk 10,15).

[77] John Locke (1632-1704) vertrat diese Meinung. Sie stand im Gegensatz zu den Vertretern der so genannten „Fähigkeitspsychologie“, die davon ausgeht, dass der Geist über angeborene Basisfähigkeiten und Kräfte verfügt, die nicht vom Erfahrungslernen abhängig sind. (Zimbardo 1995:265) Das Gesetz der Assoziation bedeutet, dass wir Wissen erwerben, indem Gedanken, Ideen, Erlebnisse und Ereignisse, als Umweltinformation auf uns Menschen einwirken. Wir erstellen geistige Verbindungen zwischen ähnlichen Ereignissen, die in zeitlicher oder räumlicher Nähe auftreten und lernen somit daraus. Dies wird dann als Erkenntnis bezeichnet. Von Geburt an lernen wir und unser „Inneres“ wird angefüllt durch dieses Wachstum.
Das Prinzip des adaptiven Hedonismus versucht Lernen anhand der menschlichen Motivation zu erklären und beschreibt, dass wir Menschen nur bereit sind zu lernen und uns zu verändern, wenn wir entweder daraus Lustgewinn erzielen oder Leiden und Schmerz vermeiden können.

motivieren soll. Er gab den Jüngern ein langfristiges Ziel mit auf den Weg. „Darum gehet hin und lehret alle Völker und taufet sie im Namen des Vaters und des Sohnes und des heiligen Geistes; und lehret sie halten alles, was ich euch befohlen habe. Und siehe, ich bin bei euch bis an der Welt Ende“ (Mt 28,29-20). Damit wird deutlich, dass Personalentwicklung und Wachstum etwas mit klaren Richtungsweisungen im Grundsätzlichen hat und dass hierin auch trotz aller partizipativer Ansätze die Führungskraft die Vision formuliert und die Richtung vorgibt. „Menschen erwarten von ihren Führern Visionen und Richtungsweisung, deshalb ist die traditionelle Hierarchie für diesen Teil der Führungsfunktion effektiv. Auch wenn man erfahrene Mitarbeiter in die konkrete Ausformung der Richtung einbeziehen soll, kann man diese Funktion als Führungsperson nicht delegieren. Die Verantwortung für Formulierung einer Vision und der Bestimmung der Richtung fällt immer der Leiter“ (Blanchard & Hybels & Hodges 2000:112).
Im Matthäusevangelium (10,1-42) wird berichtet, dass Jesus seine „Ausbildung“ an die jeweiligen „Lernfortschritte“ seiner Jünger anpasste. Dies ging so weit, dass er ihnen die Macht gab zu heilen und Menschen von Dämonen zu befreien. Zu zweit sollten sie durch das Land wandern und Menschen für Christus und Gott gewinnen. Er gab ihnen genaue Belehrungen und Hilfestellungen, wie sie vorgehen sollten.
Leiter lernen wie und wann sie welchen Aspekt der Führung berücksichtigen müssen. Dies kann der autoritäre oder gar ein diktatorischer Stil sein, wie ihn Jesus beispielsweise bei der Vertreibung der Geldwechsler aus dem Tempel angewendet hatte (Joh 2,13-16). In anderem Zusammenhang hat Jesus Teams gebildet. Er führte sie sowohl direktiv, als auch non-direktiv, bildete sie aus, delegierte Aufgaben und gab ihnen Verantwortung. (Mt 10, 1-5). Es ging um die Zurüstung dieses Kreises. Sie sollten teilhaben an der Vollmacht Jesu. „Die Jünger nehmen teil an der vollmächtigen Verkündigung und dem vollmächtigen Tun Jesu und müssen Gottes Geschenk „kostenlos“ weitergeben“ (Stuttgarter Erklärungsbibel 1992:1184). Je nach Wissensstand und Kompetenz verlangte Jesus Engagement zum Handeln seitens der Jünger. „Jesus war ein Führer, der wusste, wie und wann die verschiedenen Führungsstile angewendet werden mussten, um eine Aufgabe jeweils optimal zu lösen.“ (Rush 1994:225)

Mitarbeiter benötigen Informationen über die Aufgaben und Ziele des Unternehmens. Wenn der Mitarbeiter nicht weiß, welches Ziel erreicht werden soll, dann kann er sich nicht auf den entsprechenden Weg begeben. (Jooß 1999:209) Die hierfür wichtigen Informationen müssen Führungskräfte im Rahmen einer transparenten Führung immer geben. Die Mitarbeiterschaft soll mitverfolgen können, warum Maßnahmen eingesetzt werden oder was die Ziele im Unternehmen sind. Jesus versammelte seine Jünger um sich (Mk 1,38; 8,1) und erklärte meistens seine nächsten Handlungsschritte. Er betonte, dass der Menschensohn gekommen sei, um die Menschheit zu erlösen. Er verdeutlichte immer wieder seine „Mission“ vom Leiden und der Auferstehung. „Und er nahm abermals die Zwölf zu sich und fing an, ihnen zu sagen, was ihm widerfahren werde: Siehe, wir gehen

hinauf nach Jerusalem, und der Menschensohn wird überantwortet werden den Hohenpriestern und Schriftgelehrten, und sie werden ihn zum Tode verurteilen und Heiden überantworten. Die werden ihn verspotten und anspeien und geißeln und töten, und nach drei Tagen wird er auferstehen“ (Mk 10,32-34).

Für Jesus war ein wichtiger Bestandteil seines Lebens Spiritualität und Rückzug für gemeinsame Zeiten mit Gott. Anders ausgedrückt, er ging regelmäßig in Klausur[78]. Gemeinsame Aktion und andererseits Ruhe und Rückzug gehörten für Jesus unabdingbar zusammen. Klausur war bei ihm ohne die Spiritualität nicht denkbar.
In der Abgeschiedenheit erholten sich Jesus und seine Jünger und nahmen neue spirituelle Impulse auf. Klausur[79] ist bei ihnen meist gleichzusetzen mit Gebet. Christus zeigt damit auf, dass gerade, wenn ich mich überlastet oder überfordert fühle, der spirituelle Weg hilft. „Eine große Zahl beruflich engagierter Menschen nimmt sich heute eine regelmäßige Auszeit in Klöstern und sucht dort Rat, wie sie mit ihrem Leben und ihrem Beruf besser zurecht kommen kann. Diese Tatsache zeigt, dass Spiritualität im Berufsleben immer wichtiger wird, gerade in der jetzigen Zeit voller Umbrüche“ (Grün 2005a:9).

Auf den ersten Blick hatte Jesus im Gegensatz zu unternehmerischen Zielsetzungen keine betrieblichen und ökonomischen Führungsziele, sondern sein Anliegen war das Heil. Allerdings war für ihn Wachstum und Entwicklung, sowie Bewahrung wichtig. Im Gleichnis mit den anvertrauten Zentnern wird dies deutlich. Christus möchte, dass wir mit den anvertrauten Finanzen u. a. gewinnbringend umgehen. Reines Verwalten lehnt er ab (Mt 25, 14-29). „Der spirituelle Umgang mit Geld zeigt sich in der Freiheit dem Geld gegenüber. Ich muss mit Geld umgehen, aber ich muss es

[78] Bevor Jesu Wirken begann, zog er sich in die Einsamkeit zurück: „Und alsbald trieb ihn der Geist in die Wüste; und er war in der Wüste vierzig Tage und wurde versucht von dem Satan (...)“ (Mk 1,12f). Aus heutiger Sicht kann dieses Handeln als Basis einer Klausur gesehen werden. Jesu Verhalten kann als Vorbild genommen werden. Weitere Belege für diesen Ansatz der Klausuren sind in Mk 3,7 („Aber Jesus entwich mit seinen Jüngern an den See“), Mk 6,46 („Und als er sie fortgeschickt hatte, ging er hin auf einen Berg, um zu beten“) und Mk 1,35 („Und am Morgen, noch vor Tage, stand er auf und ging hinaus. Und er ging an eine einsame Stätte und betete dort“) zu finden.

[79] Auf heutige Firmenklausuren lässt sich, meines Erachtens, die Szene, als Jesus sich in den Garten Gethsemane mit seinen Jüngern Petrus, Jakobus und Johannes zurückzog nur bedingt übertragen. Er befahl ihnen, zu wachen und auf ihn zu warten „Und er ging ein wenig weiter, warf sich auf die Erde und betete (...)“ (Mk 14,35). Jesus stand vor der schwersten Herausforderung seines Lebens und wusste, dass ihm eine harte Leidenszeit bevorstand. Dies kann man nur mit einigen Einschränkungen mit einer jährlichen Klausur im Unternehmen vergleichen. Eine vorstellbare Übertragung für die Altenhilfe könnte folgende sein: Nach dem Tod eines Bewohners sollten sich die Mitarbeiter, wenn es ihnen nahe geht, zurückziehen, um dieses Ereignis zu verarbeiten. Inspirieren lassen können wir uns von diesem regelmäßigen Zurückziehen zum Gebet, auch für den Arbeitsalltag. Im Luise-Schleppe-Haus und Schloss finden regelmäßig zweimal in der Woche Andachten statt, zu der sowohl Mitarbeiter als auch Bewohner eingeladen sind. Die Andachten wurden bis 2005 über Lautsprecher zusätzlich ausgestrahlt. Die Mitarbeiter konnten an den Andachten teilnehmen, wobei eher das zufällige „Zuhören“ geschah. Bei den Mitarbeiterklausuren wird das „An-denken“ (Andacht) konsequenter durchgeführt.

immer wieder loslassen“ (Grün 2005b:81). Wir werden wiederholt aufgefordert zu verzichten und uns unabhängig davon zu machen. Das Gleichnis von der Witwe, die ihr letztes Geld spendet, verdeutlicht dies (Mk 12,42).

Jesus baute einen inneren Führungskreis auf. Ihm vermittelte er seine Vision vom kommenden Gottesreich und die Aufgabe des Messias. Den Jüngern, seinen engsten Mitarbeitern, vertraute er und sie begleiteten ihn in den besonderen Situationen seines Wirkens. „Zwei Haltungen sind es vor allem, die eine gute Gemeinschaft zu formen vermögen: Kollegialität und Loyalität. … Kollegialität bedeutet daher eine geschwisterliche, einträchtige und hilfsbereite Gesinnung“ (Grün 2005a:99). Im Miteinander versuchte Jesus immer wieder darauf hinzuweisen, dass die Grundeinstellung bei einem selbst beginnt, indem ich für den anderen eintreten lerne. Jesus sandte seine Jünger paarweise aus, damit sie sich stützen konnten. „Und er berief die Zwölf und hob an und sandte sie, je zwei und zwei, und gab ihnen die Macht…“ (Mk 6,7). Für Veränderungsprozesse in Unternehmen kann dies bedeuten, dass zwei oder drei Mitarbeiter ausreichen können, die die gleiche Ausrichtung haben, um eine Abteilung von ca. 100 Mitarbeitern zu verändern. „Wenn die zwei oder drei gut miteinander umgehen und ihre Kollegialität auch anderen gegenüber zeigen, dann werden sie das Klima einer Abteilung verändern“ (Grün, 2005a:100). Im Lukasevangelium (13,21) wird beschrieben, wie Jesus von Durchsäuerung des Mehls durch Sauerteig spricht. „Unter Sauerteig versteht man ein kleines Stück Teig, das bereits in Gärung geraten ist und jeweils für den nächsten Backtag aufgehoben wird. Im jüdischen Denken verwendet man den Ausdruck im übertragenen Sinne in der Regel, wenn von Einflussnahme die Rede ist“ (Barclay 2000a:199). Das Reich Gottes entwickelt sich durch die spürbare Nachfolge einzelner Männer und Frauen. Übertragen auf die Beruflichkeit bedeutet dies, dass einzelne Mitarbeiter ausreichen, um Veränderung zu bewirken. Sie müssen aber gefördert, ermutigt und gefordert werden.

Innerhalb des Jüngerkreises werden drei Jünger immer wieder gesondert erwähnt, z. B. im Garten Gethsemane (Mk 14,32ff) und bei der Erweckung der Tochter des Jairus: „Und er ließ niemanden mit sich gehen als Petrus und Jakobus und Johannes“ (Mk 5,37). Jakobus, Petrus und Johannes waren in der Verklärungsgeschichte bei ihm, als er auf den Berg ging und dort Elia und Mose erschienen: „Und nach sechs Tagen nahm Jesus mit sich Petrus, Jakobus und Johannes und führte sie auf einen hohen Berg, nur sie allein“ (Mk 9,2).
In der Führungsliteratur wird darauf hingewiesen, dass es notwendig ist, Verbündete zu haben. Mit diesen besten Mitarbeitern sollte 80% Prozent der Zeit verbracht werden. Diese zehn bis zwanzig Prozent der Mitarbeiter liefern 70 bis 80 Prozent der Ergebnisse (Fox 2002:142-144). „Denken Sie auch immer daran, wie wichtig es ist, eigene Leute um sich zu haben“ (Koch 1998:52). Ähnlich wie Jesus handelte, wird in der Literatur empfohlen, dass der Vorgesetzte sich diesen Mitarbeitern zuwendet und sie durch die erhöhte Aufmerksamkeit „aufblühen und noch bessere Leistungen

erbringen“ (Fox 2002:143). Individuelle Fähigkeiten in einer Zweierschaft oder in größeren Teams sind effektiver als alleine zu arbeiten. „Im Team lassen sich Stärken ausbauen und Schwachstellen minimieren, weil lernen möglich wird. Das Ergebnis: Die Stärken addieren sich und die Schwächen treten nicht so hervor“ (Sauder 1999:225).

Im Matthäusevangelium (4,18-19) wird beschrieben, wie Jesus seine ersten Jünger beruft. Dies geschieht in direkter Weise. Er gibt vor, was er von ihnen erwartet und er gibt sogar das Ziel vor, indem er sie zu Menschenfischern ausbilden will. Jesus, als Vorbild, erledigte viele Aufgaben selbst, bevor er diese an seine Jünger zu einem späteren Zeitpunkt delegierte. Er nahm sich Zeit für seine Jünger und lehrte und trainierte sie.

Jesus wird im Matthäusevangelium (8,23-26) als Unterstützer beschrieben. Bei der Stillung des Sturmes greift er als Handelnder erst ein, als es für die Jünger keine Lösung mehr gab. Durch diese Krise werden sie reifer und selbstständiger. (Essler 2005:173-174)
„Darum gehet hin und lehret alle Völker und taufet sie im Namen des Vaters und des Sohnes und des heiligen Geistes; und lehret sie halten alles was ich euch befohlen habe. Und siehe ich bin bei euch alle Tage bis an der Welt Ende“ (Mt 28,19-20). Dies zeigt den Abschluss der Ausbildung und die Möglichkeit, wie Mitarbeiter ihr erlerntes Wissen und Können selbständig zeigen können. In diesem Zusammenhang ist es aber wichtig, dass die Unterstützung durch die Führung nie ganz aufhört[80].

Der situative[81] Führungsstil betrachtet dezidiert neben der Führungskraft und dem Mitarbeiter die Situation. Zunächst erscheint es etwas gewagt, die o.g. beschriebenen Grundprinzipien mit einem Führungsmodell in Verbindung zu bringen. Die Bibel kennt kein ausformuliertes Modell, sondern beschreibt Parameter für das Alltagshandeln. Das von Blanchard und Hersey (s.u.) entwickelte Führungsmodell fasst, meines Erachtens, die unterschiedlichen Elemente von Jesu Führungshandeln zusammen. Jesus hat seine Jünger Kompetenz entwickeln lassen, anschließend ließ er sie selbständig handeln. Er hat ihnen Engagement vorgelebt und sie neugierig auf das „Gottesreich“ gemacht. Sie wurden selbständiger und wurden dann von ihm ausgesandt, um seine Idee und Botschaft in „alle Welt zu tragen“. Jesus hat die Jünger sowohl situativ, als auch individuell behandelt.

[80] Die Begleitung durch Jesus geht über seine Anwesenheit auf der Erde hinaus, indem er den Jüngern und seinen Nachfolgern zugesagt, dass die Kraft des heiligen Geistes kommen wird. (Apg 1,8)

[81] Bei diesem Modell ist die starke Mitarbeiterorientierung hervorzuheben. Die individuelle „Reife“ der Mitarbeiter ist Grundlage für diesen Führungsstil. Er muss sowohl vom Vorgesetzten als auch seitens des Mitarbeiters gewollt und gefördert werden. Dies setzt eine konstruktive Auseinandersetzung über Bedürfnisse, erforderliche Qualifikationen und betriebliche Rahmenbedingungen voraus. Ein Problem ist allerdings nicht aus den Augen zu verlieren. „Das feststellbare mangelnde Interesse vieler ArbeitnehmerInnen an kooperativer Führung ist nicht selten auch ein Ergebnis von Erfahrungen, dass kooperative Führung von den Vorgesetzten als Manipulationsinstrument missbraucht wird“(Schwarz 1995:109).

Blanchard und Hersey beschreiben, dass zwischen der Aufgaben- und der Mitarbeiterorientierung die jeweilige Führungssituation mit einbezogen werden muss. Des Weiteren muss die Führungskraft, differenziert die Situation des jeweilig Geführten betrachten. Die vier Stile[82] nach Blanchard sind telling, selling, participating und delegating. Dieses Gedankenmodell geht von einer „situativen Reifegradtheorie“ aus. „Ungleiche Wesen gleich zu behandeln ist nicht Gerechtigkeit, sondern Gleichmacherei“ (Blanchard, Zigarmi & Zigarmi 2002:35). Der Reifegrad der Mitarbeiter wird von mindestens zwei Komponenten bestimmt. Einmal der Fachkompetenz und einmal dem Engagement oder der Motivation. Blanchard und Hersey sehen vier Entwicklungsstufen.

Die vier Entwicklungsstufen der Mitarbeiter			
Wenig Kompetenz	Einige Kompetenz	Hohe Kompetenz	Hohe Kompetenz
Hohes Engagement	Wenig Engagement	Schwankendes Engagement	Hohes Engagement
E1	E2	E3	E4
Entwicklungsfähig	→		Entwickelt

Tabelle 3: Die vier Entwicklungsstufen der Mitarbeiter (nach Blanchard Zigarmi & Zigarmi 2002:52 und Wildenmann 2000:166)

Die Autoren gehen davon aus, dass es Unterschiede gibt, ob man langjährig erfahrene Mitarbeiter oder junge, hoch motivierte Kollegen hat oder ausreichend informierte. Zu jeder Entwicklungsstufe gehört ein bestimmter Führungsstil. Die vier Führungsstile (nach Blanchard Zigarmi & Zigarmi 2002:49 und Wildenmann 2000:164-165) lassen sich mit Texten des Matthäusevangeliums (Essler 2005:173-174) verbinden:

Entwicklungsstufe	**Angemessener Führungsstil**	**Texte aus Matthäusevangelium**
E1 wenig Kompetenz und hohes Engagement	S1 dirigieren, lenken (telling) Der Leiter gibt präzise Anweisungen und beaufsichtigt gewissenhaft die Durchführung der Aufgabe.	Mt 4, 18-19 Aufforderung Jesu zur Nachfolge und Information zur Zielsetzung des Handelns. (Menschenfischer werden)

[82] Lenken, anleiten, unterstützen, delegieren (Blanchard, Zigarmi & Zigarmi 2002:32 und Wildenmann 2000:164-165)

Entwicklungsstufe	**Angemessener Führungsstil**	**Texte aus Matthäusevangelium**
E2 einige Kompetenz und wenig Engagement	S2 Trainieren, anleiten (selling) Der Leiter lenkt und kontrolliert weiterhin gewissenhaft die Durchführung der Aufgabe, bespricht aber seine Entscheidungen mit den Mitarbeitern, bittet sie um Vorschläge unterstützt ihre Fortschritte.	Mt 5, 1-2 Jesus erledigt viele Aufgaben selbst und geht mit den Jüngern an eine Stelle, um sie zu lehren. Er trainiert sie, um das richtige Fundament zu schaffen. Er nimmt sich Zeit in dieser Phase.
E3 hohe Kompetenz und schwankendes Engagement	S3 Sekundieren, unterstützen (participating) Der Leiter unterstützt und fördert die Mitarbeiter bei der Durchführung der Aufgabe und teilt die Verantwortung für die zu fällende Entscheidungen mit ihnen.	Mt 8,23-26 Die Jünger sind selbständig unterwegs. Sie suchen eigenständig nach Lösungen. Erst als sie nicht mehr weiterkommen greift Jesus in das Geschehen ein.
E4 hohe Kompetenz und hohes Engagement	S4 Delegieren (delegating) Der Leiter überträgt den Mitarbeitern die Verantwortung für die zu fällenden Entscheidungen und die zu lösenden Probleme	Mt 28,19-20 Jesu Missionsbefehl bedeutet Delegation und Übertragung der Leitung der kompletten Aufgaben.

Tabelle 4: Die vier Entwicklungsstufen der Mitarbeiter in Verbindung mit dem Matthäusevangelium (nach Blanchard Zigarmi & Zigarmi 2002:52 und Wildenmann 2000:166 und Essler 2005:173-174)

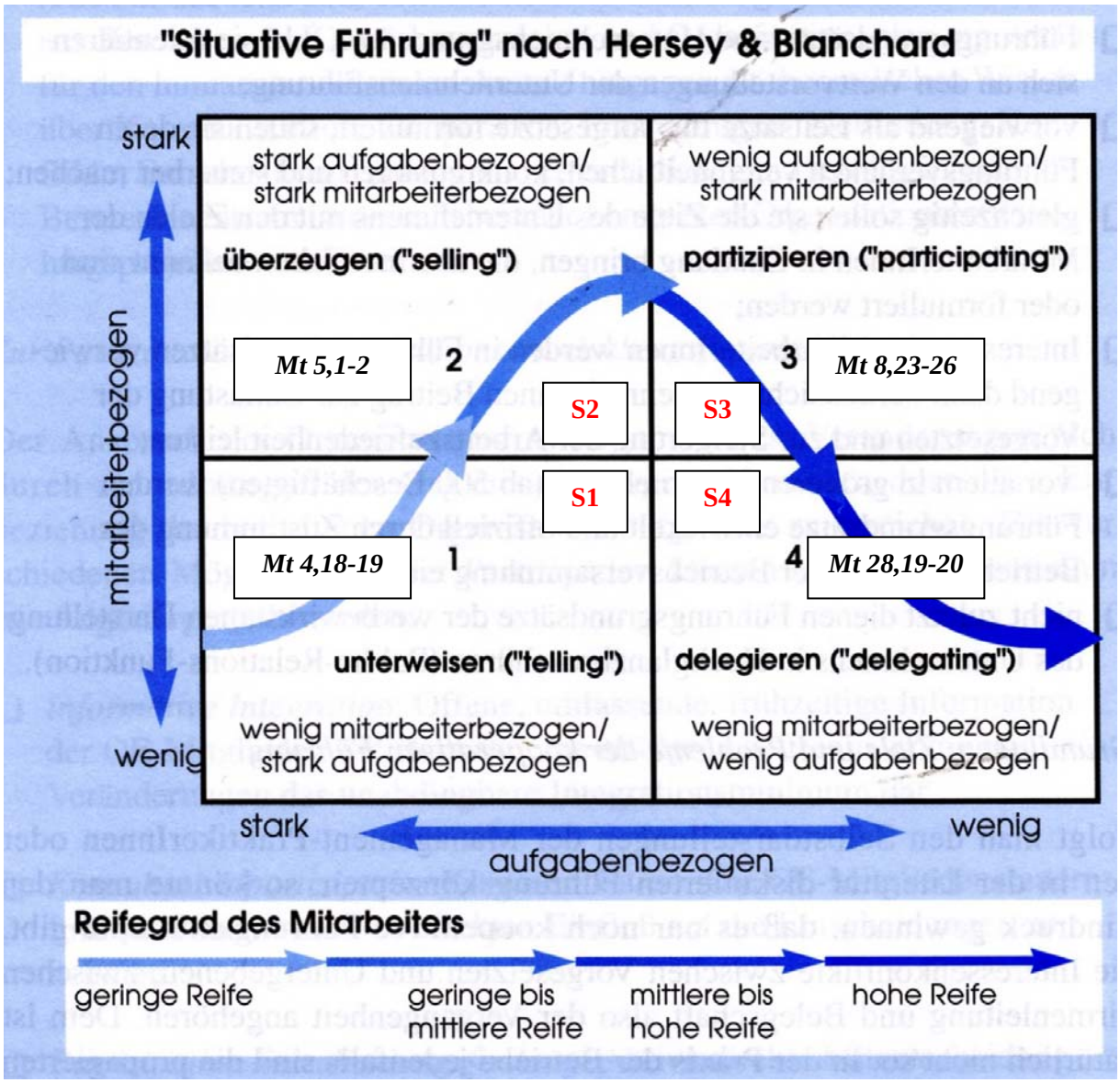


Abbildung 9: Situative Führung (nach Hersey & Blanchard nach Schwarz 1995:108; Essler 2005:172)

Der situative Führungsstil verlangt von der Führungskraft hohe mentale und methodische Kompetenz. Generell steht der Mitarbeiter im Vordergrund. Diese Grundeinstellung der kooperativ Führenden ist analog. Die Begleitung der Mitarbeiter wird seitens der Führenden als Investition in die Zukunft betrachtet.

Der hier beschriebene Ansatz und die starke Aufgabenbezogen- und Mitarbeiterbezogenheit des Führungshandelns ist eine Voraussetzung, um den später beschriebenen Humoransatz in der Arbeit und Pflege zu realisieren. Nur Mitarbeiter, die sich ihres Handelns bewusst sind und sich im Unternehmen und durch den Unternehmer gehalten und unterstützt wissen, haben die Möglichkeit, über sich und die eigene Beruflichkeit zu lachen. Eine hohe Kompetenz und hohes Engagement geben Sicherheit, humorvoll mit den Höhen und Tiefen im Beruf umzugehen.

4.1.2 Führung in der Pflege

In der Altenpflege ist „ein hierarchisches Prinzip der Führung von der Art der Arbeit her schon immer nur bedingt anwendbar“ (Brater & Maurus 1999:118). Dies wird verstärkt, seitdem die Pflege zusehends bewohnerorientiert und individuell gestaltet wird. Die Pflegemitarbeiter treffen faktisch laufend eigene Entscheidungen, die unabhängig von unmittelbaren „Zentralentscheidungen“ eines Vorgesetzten sind. „Das heißt: Sie werden niemals deshalb gut pflegen, weil die Führung so gut ist oder weil sie so gut kontrolliert werden, sondern sie werden genau so gut pflegen, wie sie selbst die entsprechenden Maßstäbe verinnerlicht haben und selbst gut arbeiten wollen“ (:118).
Die Aufgabe der Leitung besteht nun darin, Mitarbeiter, die Verantwortung bekommen haben, zu befähigen, optimale Leistung zu bringen. Ohne Eigenverantwortung der Mitarbeiter, kann es keine gute Altenpflege geben.[83] Die Fachleute für die Pflege sind die Pflegenden und deshalb ist es wichtig für die Leitungsaufgabe, dass den Mitarbeitern das zur Verfügung gestellt wird, was sie benötigen, um eine qualifizierte Arbeit zu leisten und die Ziele einer guten Pflege zu erreichen. Dieses Führungsverständnis orientiert sich daran, ob ein Mitarbeiter die ihm gestellte Aufgabe erfüllen kann und dies hängt wieder damit zusammen, ob er neben der fachlichen Qualifikation auch diese erfüllen *will*. Es ist entscheidend, ob der Mitarbeiter sich selbst in Bewegung (movere) setzen möchte bzw. sich in Bewegung setzen lassen möchte. Es gibt unterschiedliche Motivationstheorien. Ein sehr bekanntes Gedankengebäude ist das nach Maslow. Ausgangspunkt der Überlegungen ist, dass Bedürfnisse der Menschen unmittelbare Auswirkungen auf das Verhalten haben. „Der Mensch entwickelt seine Bedürfnisse in Qualität und Quantität von den niedrigsten Grundbedürfnissen bis hin zu den höheren Bedürfnissen der Selbstverwirklichung in einer aufstrebenden Ordnung“ (Zimmermann 2000:77). Fünf hierarchisch aufeinander aufbauende Bedürfnisse, die der Mensch befriedigen muss bzw. befriedigen lassen möchte, beeinflussen seine Handlungen. Sie lassen sich in zwei Gruppen aufteilen: Mangelmotive und Wachstumsmotive. Die Mangelmotive resultieren aus einem wahrgenommenen Defizit, welches der Einzelne versucht auszugleichen. Wenn der Mangel beseitigt ist, dann steuert das Verlangen nicht mehr die Handlungen. Das Wachstumsmotiv entsteht aufgrund *des* Wunsches nach Wachstum. Es wird ausgelöst durch das Bedürfnis nach Selbstverwirklichung.
Mangelmotive (= Mangelbedürfnisse)

1. Fundamentale physiologische Bedürfnisse – dazu gehören die grundlegenden menschlichen Bedürfnisse, wie Hunger und Durst. Wenn diese fundamentalen Bedürfnisse nicht gestillt sind, wird der Mensch sein ganzes Verhalten darauf ausrichten, diese physiologischen Notwendigkeiten zu stillen.

[83] Selbst der Außendruck, wie gesetzliche Rahmenbedingungen und/ oder enge Führung durch Pflegedienstleitung und/ oder Heimleitung haben nur bedingten Einfluss auf die Eigenverantwortung der Mitarbeiter.

2. Sicherheitsbedürfnisse – dazu gehört der Wunsch nach Schutz vor Bedrohung und angstmachenden Ereignissen, die Sehnsucht nach Geborgenheit, der Wunsch nach stabilen Verhältnissen, Ordnung, Orientierung und Struktur.
3. Soziale Bedürfnisse – dazu gehört der Wunsch des Menschen nach Zugehörigkeit, Wohlwollen, Zuneigung und Kommunikation. Ab dieser Stufe steht nicht mehr nur die Befriedigung von Bedürfnissen im Vordergrund der Handlung, sondern es spielt die innere Motivation eines Menschen eine Rolle für sein Handeln.
4. Ich-Bedürfnisse – dazu gehört der Wunsch nach Wertschätzung, Würdigung von Handlungen und Verhaltensweisen, sowie Wichtigkeit des Ansehens durch Dritte.

Wachstumsmotiv (= Wachstumsbedürfnis)

5. Bedürfnisse nach Selbstverwirklichung – dazu gehört der Wunsch, das zu erreichen und das zu werden, was man werden kann. Handeln und Anstrengungen werden in ein Verhältnis zueinander gebracht, dass sowohl Erfolg wie auch Genuss daraus gezogen werden kann. Dies motiviert dann erneut, die Handlung zu wiederholen.

Für den Pflegealltag bedeutet dies, dass für Mitarbeiter zunächst die Arbeitsbedingungen geklärt sein müssen. Arbeitsplätze müssen sicher gestaltet sein[84]. Erst wenn der Mitarbeiter sich keine Gedanken mehr über seinen Alltag machen muss, werden für ihn das soziale Bedürfnis und das Bedürfnis nach Anerkennung relevant.

Wenn die Rahmenbedingungen stimmen und der Mitarbeiter seine Bedürfnisse nach Selbstverwirklichung entdecken kann (siehe Abbildung), wird er zum Leistungsträger für das Unternehmen. Die Personalentwicklung des Unternehmens soll diese Bedürfnisse entdecken und fördern.

[84] Beispielsweise die Wegbeleuchtung für die Nachtdienstmitarbeiter, oder die Verlässlichkeit der regelmäßigen Gehaltszahlungen.

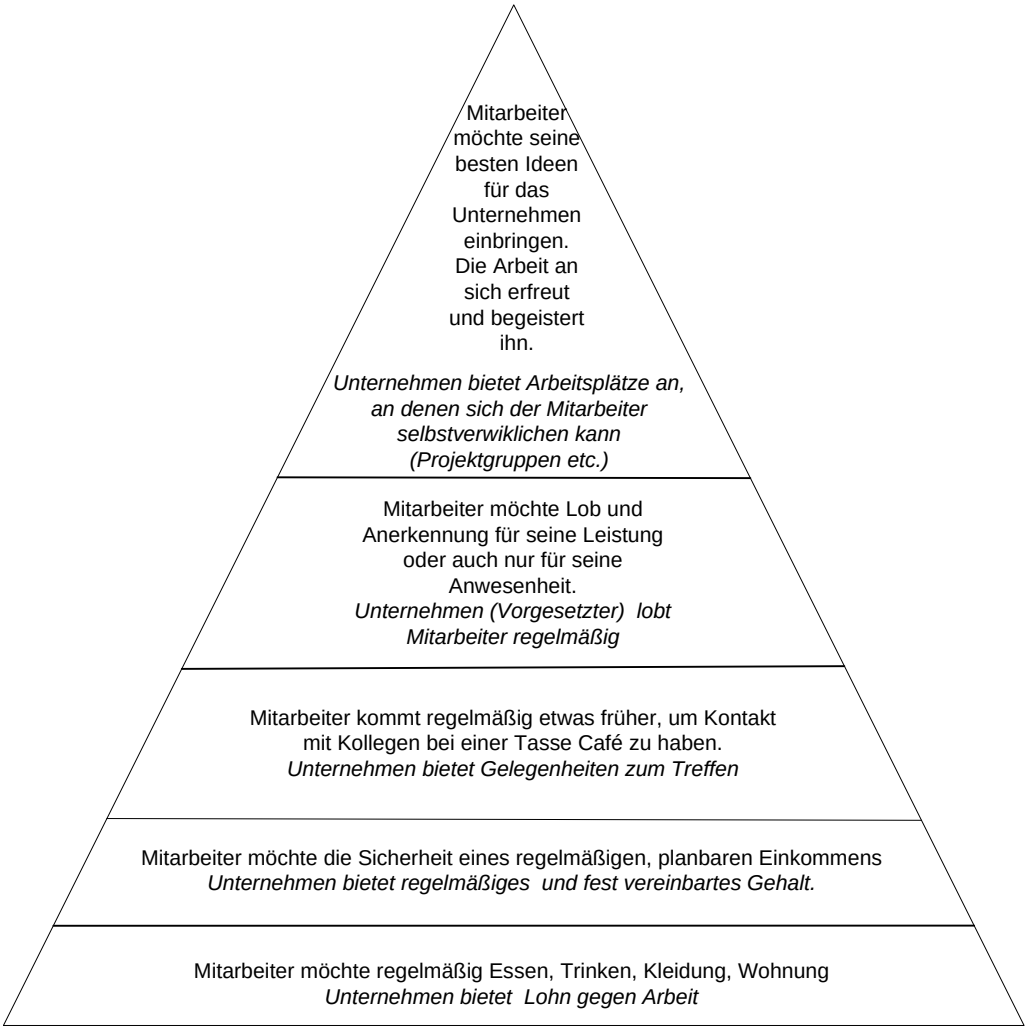


Abbildung 10: Bedürfnispyramide frei nach Maslow, modifiziert Kraus)

Die Theorie von Maslow hat viel zur Mitarbeiterorientierung von Unternehmen und deren Ausrichtung zur gezielten Mitarbeiterführung beigetragen. Kritiker meinen allerdings, dass die Verifizierung des Punktes der „Selbstverwirklichung“ nicht eindeutig möglich sei, da man nicht zweifelsfrei die Motive eines Mitarbeiters wahrnehmen könne, ab wann dieser nach Selbstverwirklichung strebt. Eine eindeutige Abgrenzung und eine genaue wissenschaftliche Messung zur Unterscheidung der einzelnen Bedürfnishierarchien erscheinen ebenfalls nicht möglich. Nichtsdestotrotz erscheint die Beschreibung aber plausibel um eine gezielte Intervention bei Mitarbeitern einzuleiten, um diese zu motivieren, im Sinne der Kunden, Klienten und des Unternehmens zu wirken.

Konstruktive Führung bedeutet, dem Menschen zu dienen und den Mitarbeiter auf seiner jeweiligen Ebene anzusprechen und ihn zu „bewegen“, ihn zu motivieren, wenn er sich motivieren lässt.

- Bei Führung geht es um Einfluss und Dienst
- Bei Führung geht es um Vision und Hoffnung

- Bei Führung geht es um Charakter und Vertrauen
- Bei Führung geht es um Beziehungen und Macht
- Bei Führung geht es um Abhängigkeit und Verantwortung

Auch Grün (2005a)beschreibt in seinem Buch „Menschen führen - Leben wecken“, dass Leitung als Dienst aufzufassen ist. Eine der Führungsaufgaben ist es, auf die eigene Seele zu achten, Hingabe an Gott zu leben, dem Leben zu dienen, konkret dies in dienende Leiterschaft umzusetzen und dadurch beim Gegenüber Kreativität zu wecken. Durch diesen Dienst können Menschen auch wieder „heil werden“. Führungskräfte haben die „Zeichen der Zeit zu erkennen“, anderen Verantwortung zu übertragen und damit diese für die Gesellschaft zu übernehmen.[85] Die Führung von Menschen beinhaltet ganz viele persönlichkeitsrelevante Stärken.

- Ein gutes Wort der Ermutigung einlegen.
- Grenzen kennen und sich nicht in alles einmischen.
- Informationen zur rechten Zeit weitergeben.

Wertschätzende Grundhaltungen ermöglichen, der Seele „Flügel“ zu verleihen. Nach Grün bietet situative Führung dem Einzelnen die größtmögliche berufliche und persönliche Entwicklungsmöglichkeit. Dabei sind Integrität, Wahrheitsliebe sowie „Denken mit dem Herzen“ im Sinne von Einfühlungsvermögen die vorausgesetzten Kerneigenschaften der Führungskraft. Er weist aber auch auf Gefahren hin, dass reines „Wohlfühl-Führen“ den Leiter in Gefühlsfallen treten lassen kann. Dies ist der Fall, wenn zu sehr darauf geachtet wird, dass sich die Mitarbeiter „nur“ gut fühlen und dabei unter Umständen den Leistungsaspekt der Arbeit vernachlässigen. Blanchard, Hybels, Hodges unterstreichen folgendes: Menschen, die Gutes leisten, fühlen sich wohl. Die Aufgabe der Führungsperson besteht darin, mittels vorgelebter Werte[86] und Verhaltensweisen den Mitarbeitern zu helfen diese guten Leistungen zu erbringen.

Für die Altenpflege bedeutet das:

- Führungskräfte stellen ihr Engagement sichtbar unter Beweis,
- sie sehen sich als Vorbild für die Werte und Erwartungen der Organisation,
- sie geben Beispiel,
- sie sind für Mitarbeiter ansprechbar,
- sie sind aktiv und persönlich an einer kontinuierlichen Verbesserung der Pflegemitarbeitern interessiert.

[85] Wobei Grün in einigen Ansätzen seines Buches meines Erachtens zu weit geht, indem er dem Leitenden eine Erziehungsaufgabe zuspricht. Da ist Wright schon etwas realistischer, indem er schreibt, dass sich der zu Führende freiwillig unter die Führung begeben muss, sonst ist sie nicht möglich.

[86] Die Werte müssen selbstverständlich im Einklang mit der gemeinsamen Vision im Unternehmen stehen. Menschen haben in der Regel keine Angst vor hochgesteckten Zielen, solange sie wissen, dass die Führungskräfte auf der Seite der Mitarbeiter stehen.

Die leitenden Mitarbeiter unterstützen die beteiligten Mitarbeiter bei Belangen der Gesundheit, Sicherheit und des Umweltschutzes. (Wieteck 2000:24-26)

4.1.3 Parameter für eine biblisch begründete Humorarbeit

Gibt es einen spezifischen christlichen Humor? Für Thielicke (1988:128) ist dies eine fast zwingende Frage, da sowohl der Humor als auch das Evangelium für ihn mit Weltüberwindung zu tun haben. „Die Frage ist nur, wie die beiden Formen der Überwindung zueinander finden“(:128). Wenn man nun aus biblischer Sicht versucht den Nachweis zu führen, dass die Komik und der Humor unmittelbar aus der Schrift ersichtlich sind, wird man feststellen, dass dies nur indirekt möglich ist. Es ist zwar von einem lachenden Gott des Alten Testaments zu lesen, aber es ist häufig ein Lachen der Verachtung für die Pläne der törichten Menschen, es ist ein ironisches Lachen und nicht das Lachen eines abgewandten „Zynikers“. „Dieses göttliche Lachen hat folgenden Hintergrund: Angesichts der Größe des unendlichen Gottes wirken die Aktionen seiner Widersacher einfach lächerlich“ (Holthaus 2003:54). Menschen, die sich im Angesicht Gottes über Gott erheben „sind in Gottes Augen einfach nur komisch“(:54). Dies kommt sehr anschaulich in der Geschichte des Turmbaus zu Babel zum Ausdruck. Hier wird beschrieben, wie Gott von seinem Thron herunterfährt, um die sich erhebenden Menschen zu begutachten. „Da fuhr der Herr hernieder, dass er sähe die Stadt und den Turm, die die Menschenkinder bauten“ (1. Mose 11,5). Die Entfernung und Entfremdung zwischen Menschen und Gott wird durch den Begriff des Herunterfahrens auf humorige Art verdeutlicht.

Im Neuen Testament ist von der Freude der Erlösten die Rede und dies schließt wohl das Lachen mit ein. Berger, Religionssoziologe aus Boston, weist deshalb ausdrücklich darauf hin: „Was das völlige, oder nahezu völlige Fehlen von ausdrücklichem Humor in der Bibel betrifft, so müssen wir uns vergegenwärtigen, um was für eine Form der Literatur es sich handelt“ (Berger 1998:238).

Trotz des fehlenden direkten Humorbezuges ist die Frage, ob Humor in der Bibel relevant ist, durchaus beschreibbar. Lachen und Fröhlichkeit haben ihre Berechtigung und haben unmittelbar Auswirkung auf unser Menschsein. „Ein fröhliches Herz tut dem Leibe wohl; aber ein betrübtes Gemüt lässt das Gebein verdorren“ (Spr 17,22). Im biblischen Sprachgebrauch wird der Begriff des Lachens etwa zwanzigmal erwähnt. Häufiger wird Freude, Fröhlichkeit, Jubel und Glücklichpreisungen erwähnt, damit bezieht sich die Sprache indirekt auf den Humor. In der Bibel selbst ist daher trotz mancher unterhaltsamer Geschichten vom Lachen im eigentlichen Sinne höchst selten die Rede. Vielleicht liegt es auch daran, dass in der Bibel nicht immer ausdrücklich vom Lachen die Rede, weil dieses unter Juden selbstverständlich war. Aber wenn man in der Bibel nach dem Lachen richtig sucht, wird man fündig, so Berger (1998:223). Eine gewisse Narrheit kommt in der Begebenheit gegen Ende von Jesu Leben zum Tragen. Es handelt sich um den Bericht des Einzugs in Jerusalem. (Mt 21,1-11). Jesus entscheidet sich auf einem Esel zu reiten. Der Evangelist beschreibt

dies, um der Prophetie Jesajas Rechnung zu tragen. „Trotzdem bleibt die alte Verbindung zwischen Esel und Narrheit. Wir können nicht wissen ob Jesus selbst beziehungsweise der Autor des Matthäusevangeliums von dieser – eher griechisch-römischen denn jüdischen - Vorstellung einer solchen Verbindung wussten“ (Berger 1998:223).

Holthaus (2003:50) stellt in diesem Zusammenhang die Frage, ob Gott lachen kann?
Wenn man die Schöpfung und die vielfältigen Geschöpfe betrachtet, lässt sich ein Schmunzeln wahrscheinlich nicht unterdrücken. So mancher Mensch vermutet dahinter sicher Gottes Sinn für Humor, wenn man sich überhaupt in solche Gedanken versteigen sollte.
„Wenn humorvolle Wesen deshalb humorvoll sind, weil sie über den Dingen stehen, dann muss Gott der Prototyp aller humorvollen Wesen sein, denn er steht absolut über den Dingen“ (Holthaus 2003:50). Für Holthaus liegt hierin die Begründung für Humor in unserem Menschsein, da wir Geschöpfe Gottes sind und nach Gottes Bild geschaffen wurden. „Und Gott schuf den Menschen zu seinem Bilde, zum Bilde Gottes schuf er ihn; und schuf sie als Mann und Frau“ (1. Mose 1,27). Diese Ebenbildlichkeit bezieht sich u. a. auch auf die Kommunikationsfähigkeit des Menschen mit Gott. Der Mensch bekommt dadurch seine Würde. „Bezogen auf unser Thema heißt das: Weil Gott lachen kann, kann auch der Mensch fröhlich sein. Wenn Gott nicht selbst Humor hätte, woher sollte der Humor dann kommen? Einfacher ausgedrückt: Wenn Gott keinen Humor hätte, dann hätten wir Menschen auch keinen“ (Holthaus 2003:53).
Humor, Narrheit, Absurdität und das Groteske liegen eng beieinander. In der Lehre Jesu gibt es keine direkten Bezüge auf irgendetwas, das man mit Narrheit oder Humor bezeichnen könnte. Man kann aber seine wiederholten Äußerungen so deuten, „dass man versuchen solle, wie ein Kind zu sein, und seine Seligpreisungen derer, die „arm im Geiste“ sind, formulieren doch die verwandte Idee, dass es eine geistige Einfalt gibt, die der Weltweisheit überlegen ist“ (Berger 1998:223).
Die Hörer Jesu haben sicher über manche Redewendung und den lakonischen Witz geschmunzelt, etwa über den "Balken im eigenen Auge" (Mt 7, 3-5), der zwar in einem ernsten Zusammenhang beschrieben wird, aber die bildliche Vorstellung des Beispiels ist doch ziemlich erheiternd. Die an sich grotesken Bilder sind uns wahrscheinlich zu vertraut, als dass wir sie noch bewusst wahrnehmen oder es ist auf Grund des geschichtlichen Abstandes nicht mehr so einfach sie in ihrer Vielfalt wahrzunehmen. „Haben Sie schon einmal Steine gesehen, die schreien können (Lk 19,40), oder Perlen, die den Säuen vorgeworfen werden (Mt 7,6)? ... Die Sprachspiele von Jesus sind humorvolle Meisterwerke, die den Menschen durch das Schmunzeln zum Nachdenken bringen wollten“ (Holthaus 2003:63).

Thielicke (1988:128) stellte fest, dass über die Frage, ob es nun auch einen spezifisch christlichen Humor gebe, eigentlich bisher kaum diskutiert wurde. In seinem Buch „Das Lachen der Heiligen und Narren“ geht er der Frage nach, ob die Nachfolger Christi im Umgang mit Humor und Lachen anders

umgehen und ob Christen dadurch, dass sie eine „Überlebens-Perspektive“ haben, anders mit der Heiterkeit und dem Humor umgehen. „Formal ist der christliche Humor ähnlich strukturiert wie jeder andere seine Gestaltung; wie könnte der gleiche Begriff auch diese Gestaltung umfassen, wenn sie nicht Variationen eines Identischen wären! Auch der christliche Humor entdeckt aus dem Abstand, der für alle Formen des Humors charakteristisch ist, das Kleine am Großen und das Große am Kleinen“ (:139).

Im Rahmen dieser Arbeit ist es nun von Interesse, ob es eine Begründung für christlichen Humor gibt und ob dies, so wie oben aufgezeigt ein Parameter für christliche Führung sein könnte? Thielicke kommt im Rahmen seiner Ausarbeitungen zu folgendem Ergebnis:

> Der spezifisch „christliche“ Humor dagegen verläuft in umgekehrter Richtung: Das Wissen um die Maßstäbe der Ewigkeit lässt das Zeitliche relativieren, lässt es nicht mehr so übermäßig ernst nehmen. Und die weitere Gewissheit, auf der Seite dessen zu stehen, der die Welt überwunden, der Schuld, Leid und Tod besiegt hat, schenkt einen Abstand, der diesen sub specie aetirnitatis offenkundig werden und Ernst in einer gewissen Heiterkeit genießen lässt (:128-129).

Christen haben somit durch die Perspektive und Außensicht manche Dinge gelassener aufzunehmen und sind eigentlich auch in gewisser Weise verpflichtet, diese Heiterkeit zu leben. Christen wissen, dass es eine Lösung für die erlösungsbedürftige Welt gibt. „Der eigentliche Gegenstand unseres Humors, der uns lachen lässt, ist die geprellte Welt, die in ihrer Heuchelei auf komische, närrische Weise entlarvt wird“ (:166). In dieser Erkenntnis liegt viel Weisheit, die gerade auch Führungskräften eine gewisse Distanz zu „ihrer“ Welt ermöglicht. Für Thielicke ist der Humor ein wichtiges Element unseres Menschseins. Die Frage, ob der Humor zwischen Christen und nicht christlich motivierten Menschen zu unterscheiden ist, bleibt sekundär. Humor ermöglicht nach seiner Ansicht immer, uns bis an die Grenze zum Letzten heranzuführen. Eine grundlegende Eigenschaft von Humor ist die Freude. Der Grund für die Anwesenheit Christi auf der Erde war, dass durch ihn Freude in die Welt kam. Die Botschaft der Engel an die Hirten war deutlich: „Fürchtet euch nicht! Siehe, ich verkündige euch große Freude, die allem Volk widerfahren wird; denn euch ist heute der Heiland geboren, welcher ist Christus, der Herr, in der Stadt Davids“ (Lk 2, 10-11). „Diese Freude ist so „groß“, weil sie nicht auf irgendwelchen irdischen Vergnügungen beruht, sondern die größte Rettungstat aller Zeiten ist. … . Deshalb können Erlöste lachen“ (Holthaus 2003:65).

Eine der entscheidenden Textstellen zur Narrheit im Neuen Testament ist für Berger (1998:223) bei Paulus in seinen Briefen an die Korinther zu finden. Wiederholt schreibt er, dass er „als Narr“ spreche. Für ihn ist dies ein Ausdruck der für Christen und ihre Handlungen zutreffend ist. „Wir sind Narren um Christi willen“ (1. Kor 4,10). Für Paulus sind zwei Textstellen wichtig. „ Denn das Wort vom Kreuz ist eine Torheit denen, die verloren werden; uns aber, die wir selig werden, ist's eine Gotteskraft“ (1. Kor1, 18).

> Wie wir den Humor auch bestimmen mögen, ob tragisch oder christlich – einige Elemente hielten sich durch und bleiben gleich: er lebt aus einem wie immer bestimmten Wissen um etwas, das wir als das „Letzte“, das „Unbedingte“ oder die „Idee“ bezeichnen. Indem er darum weiß, eignet ihm *Weisheit*. Weisheit ist eine Haltung der Distanz, die sich daraus ergibt, dass sie dem „Letzten“ zugeordnet ist und darum das Wellengekräusel des vorletzten, bedingten, endlichen Lächeln beobachten kann, vor allem dann, wenn diese Wellen sich am Strande des Unbedingten brechen (Thielicke 1988:162).

Manchmal spricht man im Alltag von einem „erlösenden Lachen“. Witzige Bemerkungen können solch ein Lachen hervorrufen, „und es kann erlösend in dem Sinne sein, dass es uns das Leben eine kurze Zeit erleichtert“ (Berger 1998:241). Lachen ist ein göttliches Geschenk, wenngleich auch das freudige Lachen in der Bibel selten ist[87]. Im modernen Zeitalter brisanter technischer Entwicklungen mit all seinem Fluch- und Segenspotential sollte dem Lachen ein hoher Stellenwert eingeräumt werden: „nicht aus Blindheit vor der Apokalypse, sondern als unauslöschlicher Optimismus, wodurch sich das Lachen christlich als Chiffre der Hoffnung auszeichnet“ (Drehsen u.a. 1988:707).
Lachen als Bild für Erlösung wird auch im Psalm 126 beschrieben, es geht dort um die Befreiung der Juden aus der babylonischen Gefangenschaft. "Als der Herr das Los der Gefangenschaft Zions wendete, da waren wir alle wie Träumende. Da war unser Mund voll Lachen und unsere Zunge voll Jubel."

4.1.4 Osterlachen

Humorarbeit in der Personalentwicklung und vor allem in der Altenpflege kann eine „reinigende“ und entlastende Funktion haben. Aufgabe der Pflegenden ist es, Menschen in ihrer letzten Lebensphase Lebensfreude zu ermöglichen und auf die befreiende Zukunft im Sinne der christlichen Tradition auszurichten. Angeregt durch den Brauch des Osterlachens - risus paschalis[88] - über Jahrhunderte fester Bestandteil des österlichen Brauchtums versuchten die Mitarbeiter des Luise-Schleppe-Hauses diesen Brauch neu zu beleben. Das Osterlachen kann man als eine Art ganzheitlicher Glaubenserfahrung bezeichnen, nach der Devise: „Wer lacht, spürt Lebenslust und ist empfänglicher für die Osterbotschaft, die den Sieg des Lebens über den Tod, Befreiung und Erlösung der Menschen in Jesus Christus verheißt.“

> Wir kommen auf das speziell christliche Lachen zwar erst später. Aber das Stichwort vom „religiösen“ Charakter der Weltüberwindung nötigt uns hier zu einem kleinen Vorgriff. Diese Seite des Humors hat sogar eine liturgische Gestalt angenommen: im Risus Paschalis, dem Osterlachen der Ost-Kirche oder auch in den Kathedralen des Mittelalters. Bei der Nachricht: „ER ist auferstanden, ER ist wahrhaftig auferstanden“ stimmt die Gemeinde ein schallendes

[87] Ausnahme Hiob 8,21; Ps 126.2

[88] (lat. risus meint nicht nur ein freundliches Lächeln, sondern durchaus ein 'Lachen von Herzen')

> Gelächter an, weil Hölle, Tod und Teufel österlich überwunden sind. Mit dem Lachen über die Wiederkehr des Frühlings hat das nichts zu tun, auch nicht mit dem „Lachen des Lazarus“, das O’Neill als Triumph des Lebensprinzips in seinem Spiel erklingen lässt. Gerade darüber jubelt ja die Kirche, dass der biologische Zyklus des „Stirb und Werde“, der Kreislauf der Vergänglichkeit, am Ostermorgen durchbrochen und aufgehoben wurde. Indem die Mächte der Düsternis, die unsere Welt beherrschen, tödlich getroffen sind, ist auch das Gefüge dieser Welt mit seinem Rhythmus des Werdens und Vergehens überwunden. Kein Wunder deshalb, dass eine Gestalt wie Luther, die dem Humor auch in seiner urigsten Form erschlossen ist, sich gerade durch das Ostergeschehen zu dieser Art Gelächter heraus gefordert sieht (Thielicke 1988:97).

Das Lachen lockert die Muskeln und stimmt das Gemüt empfänglicher. Nachrichten, die wir mit heiterer Erfahrung verbinden, nehmen wir lieber in unseren Alltag auf. Der Grundgedanke, die Osterfreude offen und „mit Körpereinsatz“ zu zeigen erscheint eine Überlegung wert. Die Erlösung betrifft den ganzen Menschen, mit Leib und Seele. So sollte auch die Verkündigung des Geheimnisses der Erlösung offen und mit Freude in die Welt getragen werden. Karl Barth hat am 13.12.1967 in der Europäischen Mennonitischen Bibelschule auf dem Bienenberg bei Liestal (Kanton Basel Land) ein Gespräch geführt indem er folgendes sagte:

> „Also, lasst uns in der Welt und unter den anderen modernen, unter den anderen säkularisierten Menschen - ohne dass wir sie so von der Seite ansehen oder von oben herunter, sondern indem wir uns mit ihnen aufs gleiche Bänklein setzen - Menschen der Hoffnung sein: Menschen, die auf diese Wirklichkeit Gottes in Christus schauen und lauschen - und sich ihrer freuen … Nicht so traurige Gesichter machen! Es ist schon recht: ernste, aber vor allen Dingen freudige Gesichter machen! Durch das sollten sich eigentlich die Christen von den anderen unterscheiden, dass sie - lustig sind, hätte ich jetzt bald gesagt, während die anderen nicht lustig oder noch nicht lustig sein können. Und es kommt darauf an, dass es Menschen gibt, die in Gott lustig sind und die dann auch den anderen Lust machen für Gott" (Barth1997:420).

D.h., wer die Osterbotschaft gehört hat, der kann nicht mehr mit tragischem Gesicht umherlaufen und die humorlose Existenz eines Menschen führen, der keine Hoffnung hat.

Hier setzt der Humoransatz für die Pflege an. Trotz schwerer Arbeit soll Menschen Hoffnung vermittelt werden. Im weiteren Verlauf der Arbeit werde ich der Frage nachgehen, ob der Humoransatz, Mittel und Möglichkeit für die Personalentwicklung in der Pflege darstellen kann. Im Falle der beschriebenen diakonischen Einrichtung hat der Gedanke des Osterlachens die Personalentwicklungen mit geprägt. Es wird untersucht, ob gezielte Humorintervention Auswirkungen auf die Mitarbeiter direkt und damit auch auf die anvertrauten Bewohner hat.

5 PERSONALENTWICKLUNG UND FÜHRUNGSFAKTOR HUMOR IN DER ALTENPFLEGE

5.1 Humor allgemein

Spaß und Humor haben in Deutschland einen schweren Stand. Das Freizeitverhalten hat sich in den letzten Jahren verändert. Zunehmend kürzere Arbeitszeiten und hohe Arbeitslosigkeit tragen dazu bei, dass immer mehr Menschen immer mehr Frei-Zeit zur Verfügung haben. Die Unterhaltungsindustrie reagiert darauf und produziert immer mehr Unterhaltungssendungen. Analog dem Pareto-Prinzip geht man davon aus, dass 20% der Bevölkerung die übrigen 80% mit dem Lebensnotwendigen versorgen kann. „Das große Heer der Nicht-Erwerbstätigen hingegen müsse durch „tittytmainment“, einer Mischung aus Entertainment und Ernährung, durch die wenigen Produktiven bei Laune gehalten werden.“ (Rieger 1999:31)
Nähern wir uns zunächst der Begrifflichkeit. „Das Wort ‚Humor’ kommt aus dem Lateinischen (humor= Feuchtigkeit). In der mittelalterlichen Medizin sind ‚humores’ die vier Hauptsäfte, von deren Beschaffenheit und Mischungsverhältnis das Temperament abhängt. Auf das Temperament des Menschen kommt es an. Von allen Arten des Komischen ist der Humor am meisten und schlechthin gesamtmenschlich. Im Humor wird der ganze Mensch sichtbar und eine ganze ihm zugehörige Welt“ (Gruntz-Stoll 2001:22).
Es gibt für den Humor im weiteren Sinne (Lachen, Lächeln, Heiterkeit, Komik, Witz, fröhliche Einstellung zum Leben) viele unterschiedliche Definitionsversuche. Man kann dem Thema Humor eigentlich nicht gerecht werden, wenn man ihn versucht zu definieren. „Humor entzieht sich als spontanes und paradoxes Phänomen definitiv, also ein für allemal allen allgemein- und endgültigen Definitionsversuchen“ (Gruntz-Stoll 2001:109).

Glücklich sein, Freude und Spaß haben, sind betriebswirtschaftliche Dimensionen. „Wenn ein Kunde glücklich das Geschäft verlässt, erzählt er es drei Leuten. Wenn er sauer rausgeht, berichtet er es mindestens zehn Bekannten und wird auch in Zukunft jede Gelegenheit nutzen, an diesem Unternehmen kein gutes Haar zu lassen“ (Rieger 1999:32). Damit wird deutlich, dass auch im pflegerischen Kontext Humor hilfreich genutzt werden kann. Gerade im Pflegealltag wird häufig aufgrund der belastenden Situationen „gejammert“. Angehörige und zu Pflegende, im weitesten Sinne Kunden, werden damit konfrontiert. Die negative Haltung überträgt sich. Wenn die Haltung seitens der Pflegenden nun positiv und heiter ist, werden die Bewohner auch ermuntert. Dies wirkt sich auf das Image der Einrichtung aus.

Für Thielicke (1988) ist der Humor mehr als nur eine kurze Anregung zum Auflachen. Das bedeutet für den Alltag, dass Humor nicht einfach erlernbar ist, sondern auf Dauer in uns verwurzelt sein muss. „Der Humor dagegen ist eine Seelenhaltung, der Status weltüberwindender Distanz. Die Überwindung besteht darin, dass er die Welt relativiert ohne sie zu verachten, dass er sie nämlich in heiterem Verstehen relativiert. Dadurch ist der Humor eine Erscheinung auf Dauer“ (:94)

5.2 Funktionen des Humors

Generell lässt sich Humor in der Pflege in drei Funktionen einteilen. Es gibt eine kommunikative Funktion, eine soziale Funktion und eine psychologische Funktion.

5.2.1 Kommunikative Funktion

Die kommunikative Funktion ist die Möglichkeit, rasch Vertrauen zwischen Bewohnern und Pflegepersonal zu bilden. Eine heitere Stimmung überträgt sich auf alle Beteiligten. Beim ersten Kontakt kann man Humor bewusst in die Gespräche strukturiert einfließen lassen. Augenzwinkern, Gesichtsausdruck oder neckische Bemerkungen können hierbei unterstützend sein. Dies wiederum ist natürlich nur möglich, wenn auch die Mitarbeiter ein Wohlempfinden haben. Somit ist es eine konsequente Fortführung unseres Konzeptes „Pflege den Pflegenden“, uns dem Thema Humorarbeit zu widmen.

5.2.2 Soziale Funktion

Humor und Heiterkeit haben eine soziale Funktion, die uns ermöglicht, den Anforderungen des Alltags gerecht zu werden. Durch verschiedene Techniken können Bewohner beispielsweise humoristisch auf einen Krankenaufenthalt vorbereitet werden. Humor hilft auch in der Gemeinschaft mit Schwierigkeiten umzugehen.

5.2.3 Psychologische Funktion

Die psychologische Funktion hilft Anspannungen und Ängstlichkeiten zu bearbeiten. Humorvolles verbales und nonverbales Kommunizieren ist auch als Deeskalationsmöglichkeit in der Pflege sehr hilfreich. Angespannte Situationen bekommen so Erleichterung und können Heiterkeit und Entspannung verursachen.

Humor löst emotional Hemmungen, reaktiviert verdrängte Gefühle und fördert einen unmittelbaren und spontanen Ausdruck von Empfindungen. Kognitiv regt er zu Kreativität an, aktiviert Entscheidungsprozesse und provoziert einen Perspektivwechsel. Kommunikativ festigt er Beziehungen, fördert Klima und Gleichwertigkeit und reduziert Widerstände. Ringelnatz soll in diesem Zusammenhang einmal gesagt haben: „Humor ist der Knopf, der verhindert, dass uns der

Kragen platzt“ (http://www.zitate-online.de/sprueche/kuenstler-literaten/16983/humor-ist-der-knopf-der-verhindert-dass.html.30.04.2007).

5.3 Humortheorien

Bevor ich näher auf die Personalentwicklung im Zusammenhang mit Humor im Luise-Schleppe-Haus eingehe, stelle ich drei ausgewählte Humortheorien dar.

5.3.1 Inkongruenztheorie

Diese Theorie sagt, dass der Humor von der Situationskomik, der Überraschung und den Witzen lebt. Dass der Grad des Kontrastes in einer Situation den eigentlichen Effekt ausmacht. Das heißt, für jeden Beteiligten, er muss einen Blick für das Komische, Unerwartete und Unkonventionelle bekommen. Die inkongruente Sichtweise bringt das Ziel zu tage. Das heißt, nach dieser Theorie muss ich als Mitarbeiter den Blick für Situationen bekommen, bewusst anders zu reagieren und entsprechend hinzuschauen. - So nach dem Motto: „Haben Sie sich heute schon blamiert?“. Das entlastet das Erleben der Spannung zwischen Scham und innerer Befreiung. Es setzt eine natürliche Vertrautheit und somit einen entsprechenden Umgang zwischen dem Ich und dem Wir, sowie zwischen der Nähe und der Distanz unter den Mitarbeitern voraus.

5.3.2 Erleichterungstheorie

Die Erleichterungstheorie gibt uns die Chancen, aus gängigen Normen zu entfliehen. Der Entspannungseffekt tritt durch unübliche Reaktionen ein und steht im Vordergrund und nicht die verursachte Situation. Die Erleichterungstheorie ist auch eine Möglichkeit, durch Reflektion und Erklärung, ungewöhnliches Verhalten zu gestalten und angespannte Situationen dadurch aufzulösen. Witzige Bemerkungen und ein Lachen helfen häufig, Situationen aufzulösen. Beispielsweise, wenn jemand Angst hat, Blut abgeben zu müssen. „Sie haben heute aber besonders rotes Blut“ oder „Ihr Blut ist blau und adelig“. Durch diese Bemerkungen können Situationen entspannt werden.

5.3.3 Überlegenheitstheorie

In der Überlegenheitstheorie werden Fehler oder Missgeschicke anderer zum Gegenstand des Humors. Dies ist die wohl bekannteste Form, in der man über Dritte lacht. Ziel der Humorarbeit ist es aber, weniger das Lachen über andere zu forcieren, als das Lachen über sich selber zu erlernen und zu leben.

„Die unterschiedlichen Theorien des Humors …beziehen sich jeweils auf verschiedenartige Aspekte dieses Phänomens“(Titze & Eschenröder 2003:53). Allen Theorien gemeinsam ist aber der einsetzende Entspannungseffekt in Situationen, in denen gelacht wird.

„Vielleicht liegt es an der Komplexität dieses Phänomens, dass es so viele Theorien und so wenig gesicherte Einsichten über Humor gibt“ (:54)
Der indirekte Humor ist eine der möglichen Humorinteraktionen. Hierbei geht es um Lachen, das sich auf Grund von materiellem Humor, d. h. Komikfilmen, Juxartikeln, Büchern und Kassetten, entlädt. Die Interventionen hängen also nicht direkt mit den Personen zusammen, sondern werden indirekt ausgelöst durch Hilfsmittel. Humor und humorvolle Anregungen sind mittels verschiedener Medien jederzeit möglich und damit auch individuell auf Bedürfnisse abgestimmt.

5.4 Humor und Lachen

Die direkteste Äußerung und Antwort auf Humor ist ein Lachen. „Ist es nicht im Grunde schrecklich, vielleicht sogar spießig, sich dauernd zu fragen, warum man eigentlich lacht?“ (Thielicke 1988:9)
Die Wissenschaft möchte trotzdem immer wieder dem Phänomen des Lachens nachgehen. Die Gelotologie untersucht das Phänomen Lachen. 1953 entdeckte der Neurophysiologe Olds, das Lustzentrum im Gehirn. Im so genannten limbischen System ist es lokalisiert. In diesem System sind aber auch Wut und Aggression angesiedelt. Über Neurotransmitter werden die Gefühlsreaktionen übertragen. Die Aktivitäten dieser Neurotransmitter werden durch bestimmte Hormone erweitert. Dazu gehören unter anderem die Endorphine (volkstümlich Glückshormone genannt). Der Neurologe Frey stellte Ende der 80iger Jahre des vorigen Jahrhunderts fest, dass ausgiebiges Lachen die Hormonproduktion erhöht. Mitinitiator der Forschungsrichtung Gelotologie war der Wissenschaftsjournalist Norman Cousins. Von ihm wird berichtet, dass er an einer Spondylarthritis erkrankt war. Diese Krankheit war mit starken Schmerzen verbunden. Cousins hatte wenig Aussicht auf Heilung. Er las in dieser Zeit viel in Zeitschriften zu diesen Themen und stellte fest, dass das Beschäftigen mit negativen Texten und Gedanken sich auf sein Gemüt und seine Psyche legten. Für Cousins lag nun der Umkehrschluss nahe, wenn er sich nun mit heiterer Literatur und humorvollen Dingen beschäftigen würde, dann müsste sich dies doch positiv auf seine Psyche und Erkrankung auswirken. Er praktizierte im Selbstversuch mit unterschiedlichen Hilfsmitteln ein gezieltes und systematisches Lachen zu erleben. Nach einiger Zeit zeigte sich, dass er nach etwa zehn Minuten intensiven langen Lachens mindestens zwei Stunden schlafen konnte. In der Zwischenzeit hatte die Wissenschaft bewiesen, dass Lachen körpereigene Hormone in den Blutkreislauf ausschüttet und wirksame Entzündungshemmung hervorruft. Hinzu kommt, dass mittlerweile festgestellt wurde, dass sogar die Immunabwehr durch häufiges und intensives Lachen gestärkt wird. (Titze & Eschenröder 2003:20-23)
„Wir stellen uns also, indem wir über das Lachen nachdenken, eine anthropologische Aufgabe. Wir umkreisen das Geheimnis des Menschseins. Da es aber um Lachen geht, kann das unmöglich mit tierischem Ernst geschehen (obwohl man auch das schon fertig gebracht hat).“ (Thielicke 1988:10)

Wohlbefinden als Führungsthema ist eines der Kernelemente der Führungsarbeit. Wenn nun Lachen und Humor diese angenehmen Gefühle auslösen kann, dann wird durch humorvolle Führungsarbeit Wohlbefinden ausgelöst werden.

> Menschen lachen – laut oder leise, allein und mit anderen, unterwegs oder zu Hause – in allen möglichen und unmöglichen Situationen: Wann, wo und wie auch immer jemand von einer Lachattacke befallen oder vom Gelächter anderer angesteckt wird, selber in Lachen ausbricht oder andere dazu anstiftet, Humor steht immer in einem situativen Kontext (Gruntz-Stoll 2001:33).

Dieser situative Zusammenhang ist im Unternehmen gegeben und kann somit täglich ausgelebt werden. Das bedeutet, dass wenn „Lachen- Bindung- Lachen- stärkere Bindung“ erzeugt, durch ein intensives heiteres Beziehungsgeflecht langfristige Beziehungen entstehen können. Dieser Rückkopplungsmechanismus setzt einen Beziehungsmechanismus in Gang. (Robert Povine in Holtbernd 2003:64)

Nur ein Fünftel des Lachens kommt durch organisiertes Lachen zustande. D.h. nicht die kluge und witzige Pointe löst Lachen aus, sondern 80% unspektakuläre Äußerungen in Unterhaltungen. Diese alltäglichen Bemerkungen übermitteln den Hauch einer positiven Verbundenheit. Es ist weniger die Komik als das Zuspielen von Verbundenheit, das die Beziehungen und das Klima im Unternehmen festigt. „Lachen wirkt immer, dies ist ungeachtet der eigenen Verfassung, egal ob man müde, wach, kräftig, natürlich, gekünstelt oder sonstwie innerlich eingestellt ist“ (Gruntz-Stoll 2001:57). Die Unternehmenskultur verändert sich dadurch langfristig. „Zu diesen individuellen Lacheffekten kommen soziale Wirkungen von Lachen und Humor. …Denn humorvolles Verhalten in sozialen Situationen beeinflusst und verändert vorübergehend oder dauerhaft Themen und Klima von Kommunikationsprozessen“ (:58).

Festzuhalten ist aber, dass das Lachen sich nicht einfach instrumentalisieren lässt. Das heißt, wenn Unternehmen, in denen es sonst wenig zu lachen gibt, in jede Abteilung einen Lachsack[89] hängen, dann mag der vielleicht kurzfristig wirken, aber dauerhaft wird die Wirkung verfliegen und die Mitarbeiter werden sich eher ärgern, da im Gesamtverhalten keine Kongruenz festzustellen ist. „Auch das Lachen trägt paradoxe Züge, denn es hält sich nur bedingt an Konventionen des Zusammenlebens, der Sprache, des Denkens: Zwar lässt sich Lachen provozieren, durch Humor in seinen zahlreichen Formen und Gestalten herauslocken und hervorrufen; es lässt sich aber letztlich nicht produzieren, dies ist auch Ausdruck von Spontaneität.“ (Gruntz-Stoll 2001:102)

5.5 H.U.M.O.R. als Führungsansatz in der Altenpflege

Da Leichtigkeit durch Humor in ein Unternehmen einziehen wird, bedeutet dies zumindest für die Pflege einen Paradigmenwechsel von der Klagekultur zur Hoffnungskultur in der Begleitung von

[89] Scherzartikel, der auf Knopfdruck Lachgeräusche wiedergeben kann.

Menschen. „Grundlage für den konkreten Umgang mit Mitarbeitern und Kunden ist zunächst ein „sicheres“ Vertrauensverhältnis“ (Holtbernd 2003:164).

Humor als Grundhaltung führt zu einer „ernsthaften“ Leichtigkeit, zu geistiger und emotionaler Flexibilität, zu Lust an fortwährender Veränderung. Dazu gehört auch Offenheit zu der Fähigkeit, schwere Dinge leicht und gleichzeitig ernst zu nehmen, sowie zur Gelassenheit zu kommen, leidvolle Erfahrungen und das Schwere zu akzeptieren. Die Suche nach dem Spaß, die wiederum zu mehr Spaß führt und somit wieder Spaß produziert, macht lebendig und führt dazu, mit Spaß an ernsten Dingen zu bleiben.

> Kann Spaß und Humor als Erfolgsfaktor in Unternehmen angewandt werden und hat das damit Auswirkung auf die Wirtschaft?
>
> Spaß und Humor erhöhen die Lebensfreude und den Lebenswillen. Dies wirkt sich wiederum auf die Unternehmung aus. Genaue Zahlen zu diesem Faktor gibt es nach meinem Kenntnisstand noch nicht. Aber vielleicht ist aus dem Umkehrschluss heraus festzuhalten, dass Angst und Missstimmung Unternehmen nach Schätzung der Fachhochschule Köln ca. 50 Milliarden Euro kosten. Das bedeutet, wenn Angst reduziert werden kann, hätte man ein enormes Finanzpotential. Der Spaßfaktor hat Einfluss auf den *betriebswirtschaftlichen* Bereich. Zufriedene Kunden, die Freude beim Einkauf haben, kommen eher wieder, als jene, die kaum beachtet werden oder gar unfreundlich behandelt werden. Humor und Spaß haben Auswirkungen auf den persönlichen Bereich, „denn wer sowohl bei seiner Arbeit wie auch im Privatleben Dinge tun kann, die ihm Spaß machen und Erfüllung bringen, dürfte als glücklicher gelten (Rieger 1999:35).

Führung muss Rahmenbedingungen ermöglichen, in denen Lachen zugelassen wird. Dies ist jedoch erst denkbar, wenn das Handeln überhaupt als notwendige Chance wahrgenommen wird.

> Führung kann nur in ambivalenter Spannung gelebt werden, und nur, wenn sie humorvoll ergriffen wird, davor bewahrt bleiben, zu einem der widerstreitenden Pole hin abzurutschen. Diese Zwiespältigkeit muss eine Führungskraft aushalten können. Eine humorvolle Führungskraft wird von den Mitarbeitern als Führungsperson ohne totalitären Führungsanspruch wahrgenommen, da die Ambivalenz bestehen bleiben darf. Indem aber die Führungsperson eine gewisse Unordnung zulässt, ist sie auf Kooperation der Mitarbeiter angewiesen. Der hierdurch angenommene – und bei einem tatsächlich humorvollen Vorgesetzten – auch vorhandene Freiheitsraum wird auf Grund des Vertrauensvorschusses konstruktiv genutzt (Holtbernd 2003:59).

Führungskräfte werden häufig als humorlos wahrgenommen, bzw. die Mitarbeiter kommen sich genötigt vor, wenn der Vorgesetzte einen Witz erzählt, den er vielleicht besser nicht verbreitet hätte. Aufgrund des Abhängigkeitsverhältnisses wird dann höflich gelacht. „Mitarbeiter erleben ihre Vorgesetzten anders als diese sich selbst wahrnehmen und in vielen Fällen auch sind. Auf die Vorgesetzten wird oft der Ernst eines Unternehmens projiziert. Manche Vorgesetzte nehmen diese Projektionen an und werden schließlich ernste und humorlose Chefs. Andere erkennen diese unbewussten Vorgänge und arbeiten mit Humor dagegen.“ (Holtbernd 2003:97)

Das 2004 im Luise-Schleppe-Haus und Schloss entwickelte H.U.M.O.R.- Konzept bedeutet im Einzelnen:

H altung

U mgang

M ut

O rganisation

R eflexion

5.5.1 Haltung

„Humor ist immer unmittelbar, er beobachtet und beschreibt und findet meist in konkreten Situationen statt. Humor bedeutet immer Interaktion zwischen beteiligten Menschen“ (Gruntz-Stoll 2001:28). Mitarbeiter werden angeregt und geschult, empathisch und akzeptierend mit Bewohnern, Mietern, Angehörigen und Kollegen umzugehen. Sich auf Augenhöhe zu begegnen und über sich selbst lachen lernen ist eine Grundhaltung. In dem Moment, wo ich als Mitarbeiter lerne, mich selbst nicht mehr so ernst zu nehmen, baue ich Brücken zum Nächsten. „Humor ist eine einstudierte „Strategie“. Wer in Bescheidenheit sein humorvolles Talent einsetzt, zeichnet sich nicht durch überragende Fähigkeiten oder ein besonderes Lustigsein aus, sondern kennt lediglich einige gute Geschichten und humorvolle Interventionen. Er oder sie hat gelernt, diese gekonnt an der richtigen Stelle einzusetzen.“ (Holtbernd 2003:216)

5.5.2 Umgang

„Für Rettungsassistenten, wie auch für Ärzte und Pflegekräfte sind makabre und sarkastische Witze eine Form der Psychohygiene. Wer lange Zeit in diesen Berufen arbeitet, hat aufgrund seiner Erfahrungen eine andere Schmerzgrenze. Hatte aber der Rettungsassistent gerade einen Einsatz, bei dem er ein Kind retten musste, dann würde seine momentane Befindlichkeit die Schmerzgrenze deutlich verändern. Die üblichen makabren Scherze wären ihm dann keine Hilfe mehr“ (Holtbernd 2003:57). Holtbernd beschreibt hier sehr deutlich die Grenzen des Humors bzw. die reinigende Kraft von Humor mit schwierigen Situationen entsprechend umzugehen. Umgang als Führungsthema bedeutet immer wieder aufs Neue mit Mitarbeitern ins Gespräch zu gehen und belastende Situation zu besprechen, aber auch über diese gemeinsam zu lachen und die nötige Distanz zur Arbeit hineinzubringen. Umgang bedeutet aber auch über Menschen lachen zu können, ohne dabei despektierlich zu werden. Schamgrenzen sind zu wahren, vor allem, wenn man in einem helfenden Beruf tätig ist.

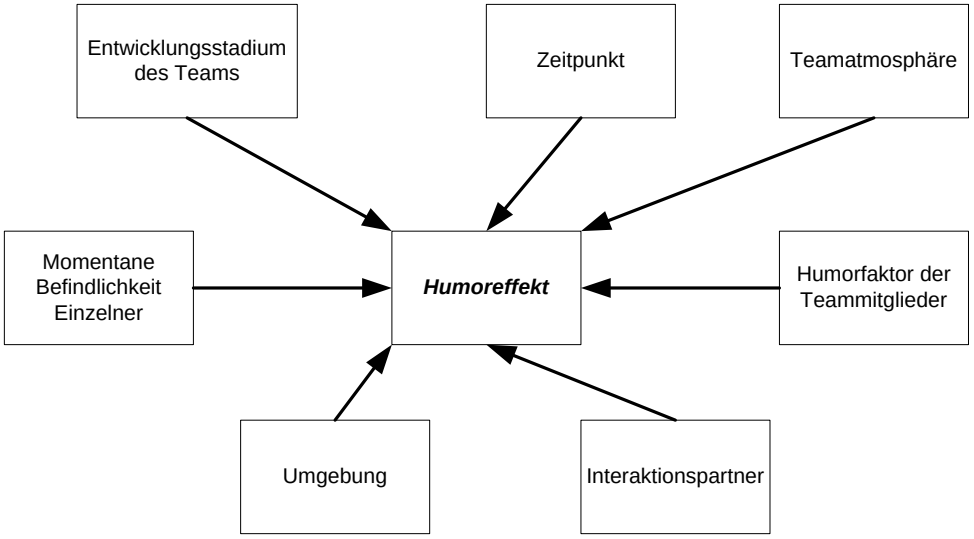
„Belastungen können mit einem positiven Selbstkonzept besser ertragen werden. Als Folge einer positiven Stimmungslage hat Humor einen vorteilhaften Einfluss auf das Selbstbild.“ (:148)

5.5.3 Mut

Führungskräfte benötigen Mut, um eine Kultur der Heiterkeit zu ermöglichen. „Manager, die eine Witzkultur fördern, ermöglichen den Mitarbeitern damit, ihr eigenes Scheitern zu bewältigen. Unternehmen, die einen „Hofnarren“ haben, gewähren den Mitarbeitern ein bewusstes Verdrängen oder die Öffnung für „Verrücktheiten“. (:102)
Personalentwicklung in diesem Zusammenhang bedeutet Mitarbeiter und Führungskräfte zu ermutigen, über sich und andere zu lachen und eine offene Fehlerkultur zu entwickeln. Mitarbeiter lernen am Vorbild und beginnen über sich zu lachen und geben anderen die Erlaubnis, ebenfalls über sie lachen zu dürfen. „Kreative Unternehmen sind die, die den Mut haben, Abteilungen oder Teams, die wenig Gemeinsames haben, für ein Projekt zusammenzuführen“ (Holtbernd 2003:102).

5.5.4 Organisation

Der Humoreffekt in Teams und Gruppen ist demnach von mehreren Aspekten abhängig.



(nach: Holtbernd 2003:57)

Abbildung 11: Humoreffekt (nach Holtbernd 2003:57)

Es spielt sowohl die Befindlichkeit des Einzelnen als auch die Befindlichkeit der Gruppe eine Rolle. Dann ist der individuelle Humorfaktor relevant, ob und wie man eine humorvolle Arbeitgruppe ertragen kann. Der individuelle und der gemeinschaftliche Zeitpunkt sind wesentlich. Eine Heimverwaltungs-Mitarbeiterin ist mit Sicherheit etwas angespannter, wenn der Rechungslauf zur Erstellung der Heimkosten durchgeführt werden muss und kann vielleicht in dieser Situation nicht auf den heiteren Humoreffekt reagieren. - Und dennoch kann der Humoransatz helfen, die Organisation der ganzen Termingeschäfte mit einem Augezwinkern durchzuführen. Mittels Humor kann man sich leichter kennen lernen, vor allem auch fachbereichsübergreifend. Wenn man sich trifft werden häufig Anekdoten von Begegnungen mit Bewohnern erzählt, dadurch kommt man sich näher und es kann

füreinander Verständnis entwickelt werden. „Eine Gruppe, die erst wenig gemeinsame Erfahrungen gemacht hat, reagiert auf Zynismus empfindlicher als ein Team, das sich über viele Jahre kennt. Auch die Tageszeit verändert die Empfindung für Zynismus. Wenn die Mitarbeiter erschöpft sind, kann eine zynische Bemerkung willkommen sein, um ihren Frust zu kompensieren“ (Holtbernd 2003:57). Abteilungen und Teams sind geschlossene Bereiche, die sich mit solchen Scherzen vor Erkenntnissen schützen wollen. Wenn man etwas nicht weiß, nicht kann, übersehen hat oder sich einfach nur dumm angestellt hat, kann diese Strategie das Eingeständnis eines „Scheiterns“ verhindern. (:99)

5.5.5 Reflexion

„Hier wie dort beruht der Humor auf der Fähigkeit des Abstandnehmens und Heraustretens, des Überwindens und Darüberstehens: Distanzierung, Rekonstruktion und Reflexion, aber auch Umdeutung oder Reframing sind denkbare Entsprechungen solcher Fähigkeiten“ (Gruntz-Stoll 2001:118-119). Mittels Humor kann die Führungskraft Situationen mit der nötigen Nähe handhaben, ohne dabei distanzlos zu werden. Die eigene Beobachtung und Interpretation des Verhaltens ist dabei wichtig. „Führen mit Humor enthält einige Fallen, bei denen man unter Umständen das Gegenteil von dem erreicht, was man will. Wenn sich der Stärkere (z.B. hierarchisch Höhere) über den Schwächeren lustig macht, dann exekutiert man jenes Muster des Komischen, das über die Jahrtausende hindurch das Lachen in Misskredit gebracht hat, und es wird destruktiv eingesetzt“ (Schwarz 2007:144). Reflektierendes Führungshandeln bedeutet Humor so zu gestalten, dass Probleme durch Lachen bewältigt werden können und nicht entstehen.

5.6 Humor und Personalentwicklung

Führen bedeutet, Menschen zu befähigen und Anstoß zu geben, neue berufliche Erfahrungen zu machen. Mitarbeiter verhalten sich entsprechend der Führung. Holtbernd (2003:61) bestätigt den Wunsch, dass Manager gezielte Systeme suchen, um verlässlich zu führen. Dies bedeutet in der Praxis, wenn ein Vorgesetzter sehr „kennzahlenorientiert“ ist, seine Mitarbeiter, die sich dieser Neigung bewusst sind, über kurz oder lange ebenfalls mit diesen Zahlen operieren werden, um den Vorgesetzten wohlwollend zu stimmen. Der Autor geht sogar noch weiter, indem er dieses Verhalten und die Gefahren auf die Situation im Bewerbungsgespräch überträgt.

> „Um sich z.B. bei einem Bewerbungsgespräch nicht in Beliebigkeit zu verlieren, müssen Kriterien entwickelt werden. Wer jedoch die neusten Trends als eine Art von Glaubenswahrheiten nimmt, presst Bewerber in ein Korsett. Dieser wird sich dann genau so verhalten, wie es erwartet wird, vorausgesetzt er kennt diesen Trend. Ein Manager, der seine eigenen Kriterien ironisch für sich bricht, verunmöglicht Anbiederei“ (Holtbernd 2003:61).

Bezogen auf den Humoransatz bedeutet dies, dass der Vorgesetzte kritisch reflektierend überprüfen muss, ob Mitarbeiter nur ihm zuliebe heiter und humorvoll sind, oder ob ein echtes und authentisches

Verhalten vorliegt. Der Führende muss daher immer wieder sein eigenes Führungsmodell hinterfragen und aus der Situation heraustreten. Humor eignet sich hierbei, „weil er per se schon eine Verfremdung der Situation darstellt“ (Schwarz 2007:116) und im Lachen der Einzelne eher bereit ist, sich der Lage zu stellen. Humor ist somit ein wichtiges Instrument der Metaebene.

5.6.1 Humor und Motivation

In Unternehmen geht man davon aus, dass positive Energien Erfolge schaffen. Unternehmen, in denen die Mitarbeiter freudig arbeiten, sind erfolgreicher. Unternehmen in denen Humor und Spaß vorhanden sind müssten dann noch erfolgreicher sein.
Jeder Mensch hat ein individuell ausgeprägtes Spaßempfinden. Was der eine lustig findet, kann dem anderen auf die Nerven gehen. Von daher erscheint es sinnvoll, Humor und Spaß zusätzlich unter den Gesichtspunkten von Persönlichkeitsstrukturen zu betrachten. „Der eine freut sich darauf, das Fußball-Endspiel im Stadion anzuschauen, während es für den anderen Zeitvergeudung und Ärgernis bedeuten würde, sich mit solch einem Sportereignis auseinander zu setzen“ (Rieger 1999:55). Sie haben vielleicht an anderen Dingen Spaß. Wenn man Menschen fragt, woran sie Spaß haben, gibt es viele Zwischenschritte.
Im Rahmen der Wissenschaft wird festgestellt, dass Geld allein nicht glücklich macht und im Arbeitsleben nicht alles ist. In unterschiedlichen Studien wurden Teilnehmer nach dem Ergebnis gefragt, was ihnen die größte Befriedigung einbrachte und es kam immer wieder zur Aussage: Autonomie, Kompetenz, Selbstbezogenheit und Selbstachtung sowie unerwartete Zuwendungen. Im Rahmen von unterschiedlichen Motivationstheorien lässt sich feststellen, dass Humor, Lächeln oder Lachen eine immaterielle Form der Zuwendung ist. Verschiedene Forschungen haben gezeigt, dass Humorinterventionen Gespräche lebendiger machen. Es kann eine hilfreiche Distanz aufgebaut werden. Gleichzeitig kann eine Leichtigkeit hergestellt und damit eine gute Arbeitsatmosphäre ermöglicht werden. Nachdenklichkeit wird gefördert und Situationen können im Alltag aufgelockert werden. Humor kann Entspannung erzeugen. Aufmerksamkeit und offene Gesprächssituationen entstehen. Zwischen einzelnen Menschen wird die Gleichwertigkeit dadurch gefördert. (Holtbernd 2003:26)
„Gesundheit, Zufriedenheit und Motivation sind nicht das Ergebnis besonderer Begabungen, Zufälle, guter Voraussetzungen o. ä., sondern stehen in engem Zusammenhang mit dem sozialen Netz, in dem man lebt. Dieses funktionierende soziale Netz hat eine gewisse Aura, die Außenstehende intuitiv bemerken“ (:136).

5.6.2 Humor und Zufriedenheit

Jeder Mensch besitzt Humor, mehr oder weniger stark ausgeprägt und jeder ist zum Lachen fähig. Es lohnt sich, diese Fähigkeit und diesen Besitz zu fördern und zu nutzen. „Humor wirkt auf die

Selbstmotivation dadurch ein, dass man sich aus den Einzelheiten befreit und den Blick für das Ganze öffnet.“ (Holtbernd 2003:144)

5.6.3 Humor und Kommunikation

„Humor ist zunächst ein Phänomen zwischenmenschlicher Kommunikation, beispielsweise eine Mitteilung mit Überraschungscharakter, welche Heiterkeit auslöst; Humor wird also in einen Beziehungszusammenhang gestellt und gleichsam als Sozialereignis verstanden.“ (Gruntz-Stoll 2001:28) Sender- und Empfängerverhalten wird durch Führung und Leitung veranlasst. Blickkontakte, Körpersprache, spontane Äußerungen, Mimik, Gestik und Lachen beeinflussen wiederum die Kommunikation. Wenn ein offenes ungekünsteltes Lachen und Lächeln die schnellste Verbindung zwischen Menschen ist, dann müsste Humor als gezielte kommunikative Intervention, Führung um einiges vereinfachen. „Lachen verbindet, und Humor trägt zur Erwärmung des Beziehungsklimas bei“ (:65). Laut einer Leser-Umfrage der Zeitschrift Manager-Seminare im Jahr April 2006 wirkt sich Humor positiv bei Mitarbeitern aus:

- 88% Stress reduzierend,
- 70% auf die Kreativität,
- 64% auf die Gesprächsatmosphäre.

Dies zeigt sich besonders bei Konflikten, die durch Humor entspannt werden können. (Hallmayer 2006)

Führung bedeutet, gezielt das Bewusstsein für situativen Humor wach zu halten und die Aufmerksamkeit auf Momente des Lachens, der Entspannung und Heiterkeit zu richten. Dies

> „bildet als Kehrseite der beschriebenen Rückkopplungsschlaufen oder Zirkularität von Humorwirkungen und –voraussetzungen gleichsam den Schlüssel zu Veränderung und Aufheiterung der Wetterlage von Kommunikationssituationen. Humor betrifft und beeinflusst die atmosphärischen Bedingungen, das emotionale Klima und die Beziehungsebenen von Kommunikation – auch in Kontexten von Erziehung und Unterricht, Beratung und Therapie (Gruntz-Stoll 2001:42-43).

Kommunikation der formellen und informellen Art nimmt zu – Humor erleichtert die informelle Kommunikation, festigt Teams, fördert ein offenes Klima und erleichtert Gespräche über Hierarchieebenen hinweg. Durch die veränderte Atmosphäre lässt sich langfristig auch die formelle Kommunikation beeinflussen.

> Humor stellt so gesehen in Kommunikationszusammenhängen eine subversive Kraft dar, die gegebene Hierarchien und Normen über den Haufen werfen und durch andere Verhaltensregeln und Rangordnungen ersetzen kann: Die Auflösung von Ordnungen und Regeln, von Normen und Hierarchien, von Verhaltensmustern und Machtstrukturen gehört zu den Wirkungen von Humor, welche seine Verfolgung und Unterdrückung in totalitären Institutionen

> unvermeidlich erscheinen lassen. Denn wie im Kleinen eine gespannte Situation durch einen Scherz, einen Spaß oder ein Lachen verändert und entschärft werden kann, so kann im Größeren ein repressiver Machtapparat durch Witze, durch Parodien und Humor geschwächt und entmachtet werden (:38).

5.6.4 Humor und Konflikte

In guten Zeiten brauchen wir Lachen und Spiel. „Mindestens ebenso nötig, wenn nicht sogar nötiger, haben wir die Heilkraft von Lachen und Spiel jedoch in Zeiten, in denen wir unter Stress und Druck stehen“ (Weinstein 1996:56).

Konflikte begegnen uns immer wieder in der Führung. Konflikte gibt es sowohl im Beruf als auch im Privaten. „ Die meisten Konflikte entstehen wohl im Zusammenhang mit Konkurrenzsituationen.“ (Holtbernd 2003:86) Ein Konflikt ist gegeben, wenn man untereinander Uneinigkeit hat. Er hat etwas mit Gegensätzlichkeit zu tun, mit unvereinbaren Handlungstendenzen, unvereinbarten Zielen, Verhaltensweisen und Interessen. Der Begriff Konflikt bedeutet, der Zusammenprall zweier oder mehrerer widerstrebender Kräfte. Das kann in der Person intrapersonal auftreten oder interpersonal zwischen verschiedenen Personen. Konflikte sind immer als komplexer Prozess fassbar. Die meisten Menschen haben Fähigkeiten, ihre Konflikte zu lösen. Wenn dies zunächst nicht gelingt, sucht man zunächst Hilfe im unmittelbaren Umfeld (Familie, Freunde, Kollegen oder Vorgesetzter). „Kommt ein Konflikt zu einem Konfliktmanager oder Mediator, dann muss er schon eine gewisse Bedeutung und einen gewissen Grad an Unlösbarkeit haben“ (Schwarz 2007:117). In dieser Situation kann die konstruktive Seite des Lachens von Vorteil sein und eine positive Atmosphäre schaffen.

> Also besteht ein wichtiger Schritt zum Erfolg mit Humor darin, die Unterschiede zwischen den Menschen zu akzeptieren und sogar einen gewissen Spaß daran zu entwickeln, dass z.B. Mann und Frau sich verstehen. Wer gelernt hat Konflikte nicht zu lösen, im Gegenteil sich darüber zu amüsieren, wird feststellen, dass manche Konflikte ein gemeinsames Fortkommen gar nicht behindern. Erst wenn diese Konflikte zum Anlass genommen werden sich zu streiten, werden die Konflikte störend (Holtbernd 2003:94).

So nimmt Konfliktfähigkeit zu. Der Humor provoziert immer wieder Perspektivwechsel und wirkt somit entspannend und führt zu größerer Sachlichkeit. Lachen und Humorverhalten ist unter diesem Gesichtspunkt eine Art Ventilfunktion zur Spannungsverminderung und hilft zur Lösung von Energiestaus. (Gruntz-Stoll 2001:60 und Schwarz 2007:117)

5.6.5 Humor und Grenzen

„Die Würde eines Menschen ist immer dann gefährdet, wenn die Situation dem Menschen, über den ein Witz gemacht wird, keinerlei Chancen lässt, nach seiner freien Entscheidung darauf zu reagieren“ (Holtbernd 2003:194). Humor ist i. d. R. nicht angebracht, wenn er unsensibel ist, wenn er langweilig oder ermüdend wirkt oder wenn die Arbeitsqualität durch einzelne Späße abnimmt. Wenn bei Humor

zu stark auf die stressreduzierende Kraft gesetzt wird und wenn dies die einzige Bewältigungsstrategie für den Prozess ist, dann ist Humor das falsche Instrument.
Grenzen sind da, wo Mitlachen und Auslachen dicht beieinander liegen. Der Weg zwischen Tragik und Komik ist schmal und kommt nicht selten einer Gratwanderung gleich. Respekt vor dem Gegenüber ist eine entscheidende Voraussetzung für gelungene Humorinteraktionen.
Gelingt diese Gratwanderung, erwächst daraus eine fröhliche und vergnügte Arbeitsatmosphäre.
Dies wirkt sich förderlich auf die Lebensqualität der verwirrten alten Menschen, auf deren Angehörige sowie auf das Personal aus. Generell ist festzustellen: „Was kränkt, macht krank." Humor ist nicht angebracht,

1. wenn er unsensibel eingesetzt ist,
2. wenn der Humorstil langweilig und ermüdend auf alle Beteiligten wirkt,
3. wenn die Arbeitsqualität auf Dauer abnimmt,
4. wenn Humor zur falschen Zeit als Intervention eingebracht wird.

Für die Personalentwicklung ist der Humor schädlich, wenn er zum Spott oder Zynismus wird.

Spott / Zynismus	**Humor**
Es wird Distanz erzeugt	Menschliche Wärme entsteht
Unpersönliche, eiskalte Atmosphäre	Persönliche, entspannte Atmosphäre
Gefühl der Demütigung	Gefühle der Sicherheit durch Souveränität des humorvollen Menschen
Leistungsabfall	Ansteckende Begeisterung und Motivation

Tabelle 5: Schädlicher Humor für die Personalentwicklung (nach Holtbernd 2003:66)

Die Angst vor Verletzung hält viele Menschen davon ab, in ernsthaften Situationen den Humor als Korrektiv einzusetzen, weil sie meinen, die Situation wäre nicht passend. „Damit wird den Zynikern das Feld überlassen, die bösartig über Mitarbeiter, Kunden oder Vorgesetzte herziehen und Beziehungen vergiften“ (:62).
Wenn Spott oder Zynismus seitens eines Mitarbeiters zu Tage tritt, sollte der Vorgesetzte umgehend ein Gespräch mit ihm führen, weil dies in der Regel auf Unzufriedenheit des Arbeitnehmers schließen lässt. Umgekehrt muss ein Vorgesetzter aufpassen, selbst nicht zynisch zu werden, wenn entsprechende Arbeitsleistungen bei einem Mitarbeiter vielleicht zu wünschen übrig lassen. Zynismus oder Spott verstärken nur noch negativ die Stellung im Unternehmen. „Was humorvoll, ironisch, sarkastisch, zynisch oder verletzend ist, hängt vom subjektiven Empfinden ab. Was für den einen zu weit geht, ist für den anderen eher harmlos. …Die Grenzen des Humors zu bestimmen wäre widersinnig“ (:194).
Humor in der Führungsarbeit heißt, immer diese Grenzsituationen im Blick zu behalten, ohne dabei das Wesen des Humors aus den Augen zu verlieren. Führung heißt in diesem Zusammenhang, Menschen zu befähigen diese Gabe Humor wieder zu entdecken. Jeder Mensch besitzt Humor, mehr

oder weniger stark ausgeprägt und jeder ist zum Lachen fähig. Es lohnt sich diese Fähigkeit und diesen Besitz zu fördern und zu nutzen. „Humor und Lachen lassen sich als kostbar, hilfreiche und ergiebige Quelle der Lebenslust und Gesundheit, der Kraft und des Mutes umschreiben, aus der im beruflichen und sonstigen Lebensalltag zu schöpfen für jeden Menschen (über)lebensnotwendig ist." (Gruntz-Stoll 2001:117-118) Diesen Mut zu fördern, ist Aufgabe von Leitung: Dem einzelnen Mitarbeiter eine größere und begeisternde Sichtweise („Super-Vision") der Arbeit zu bieten, d.h. Perspektiven zu ermöglichen über die Grenzen der mittelbaren Beruflichkeit hinaus zu sehen. „So gesehen weist der Humor hinaus über die Grenzen der Endlichkeit des Lebens und der Welt ins Unendliche von Zeit und Raum jenseits dieser Welt und dieses Lebens: Wer zuletzt lacht, lacht am bekanntlich besten; das heißt aber nicht, dass wer schon vorher lacht, nicht auch gut lachen kann." (Gruntz-Stoll 2001:119)

5.7 Ansätze der Humorarbeit in der Altenpflege

„Humor als Haltung führt…
…zur Lust am Ausprobieren
…zum Mut, verrückte Dinge zu tun
…zum Clown in sich
…zur Kraftquelle des zweckfreien Tuns." (Holtbernd 2003:217)

5.7.1 Humor wird zum Thema gemacht und in den Alltag integriert

Zum Einstieg in die Humordiskussion, beispielsweise innerhalb des Pflegeteams, ist es sinnvoll jedes Teammitglied nach seinem Humorverständnis zu fragen. Die individuellen Sichtweisen werden in einem zweiten Schritt den drei Humortheorien zugeordnet. Daraus lässt sich eine Tendenz erkennen, welches Verständnis im Team vorherrscht. In einem weiteren Schritt wird mit Bewohnern, Angehörigen und Kollegen eine Diskussion über Humor angeregt, z. B. anhand von Zeitungs- und Zeitschriftenartikeln, Kinofilmen, der eigenen Pflegepraxis, Erlebnissen mit Kindern oder Tieren. Dadurch wird die Wahrnehmung für humorvolle Situationen gefördert und mit der Zeit kultiviert. Gesammelte Alltagseindrücke, wie Wortspiele und Sprüche oder lustige orthographische Missgeschicke erheitern und können immer wieder vorgetragen werden.[90]

[90] Einige Beispiele: „Lieber arm dran, als Arm ab." „Steter Tropfen leert das Hirn." „Wie man sich füttert, so wiegt man." „Lieber Sonne im Herzen als einen Schatten auf der Lunge." Dieser Spruch kann einem lungenkranken Menschen vielleicht weiterhelfen, wenn ihn der Pflegende fragt: „Wir können den Schatten auf Ihrer Lunge nicht wegzaubern, sondern nur sorgfältig therapieren. Aber wir möchten verhindern, dass sich der Schatten auf Ihrer Lunge auf Ihr Herz überträgt. Wie könnten wir Sie unterstützen, dass Sie die Sonne in Ihrem Herzen und Ihren Humor wieder finden?"

Das Humortagebuch ist eine Möglichkeit spontanen mit geplantem Humor zu verbinden: Das lustige oder amüsante Erlebnis ereignet sich spontan. Wer es aufschreibt, beteiligt sich an einer geplanten Humorintervention. Durch die Dokumentation erhält das Ereignis mehr Gewicht und kann zudem mit anderen Menschen geteilt werden. Das Aufschreiben humorvoller Ereignisse gilt nicht nur für Bewohnererlebnisse, sondern ist auch für Mitarbeiterteams geeignet. Die Lektüre des Humortagebuches bietet sich als Stimmungsaufheller an[91].
Damit die Quelle des persönlichen Humors nicht verdorrt, muss sie immer weiter gepflegt und kultiviert werden. Das Besondere daran ist, dass sich mit der Zeit die Humoreinstellung auf die Kunden überträgt und dass beispielsweise Angehörige und Bewohner zu einer wertvollen Hilfe werden, indem sie ebenfalls auf kleine Alltagsepisoden achten, diese erzählen und festhalten. Anregungen für kleine humorvolle Geschenke und Mitbringsel helfen den Pflegebedürftigen und sind ein Seelenelixier.

5.7.2 Witze als Humorinterventionen in der Altenpflege

Ein Pflegemitarbeiter fragt die Besucher konkret nach einem „mitgebrachten“ Witz des Tages, der dann aufgeschrieben wird. Dieses Ritual erheitert nicht nur die Anwesenden, sondern mit der Zeit entsteht eine umfangreiche schriftliche Witzsammlung. Witze können dann wiederum von Angehörigen oder Bewohnern erfragt werden und finden somit erneut Gehör. Eine weitere Variante besteht darin, die gesammelten Witze auf farbige Papierstreifen zu schreiben und die kleinen Papierstreifen in eine durchsichtige Tüte zu legen. Bei Gelegenheit kann man dann orientierte Bewohner einen Witz aus der Tüte ziehen lassen und vorlesen, sozusagen als „Witz-Recycling“. Eine interessante Variante ist es, Witze während des Einstellungsgesprächs seitens der Bewerber erzählen zu lassen.[92]

5.7.3 Humorseite in der Hauszeitung oder der Humorzeitung

In vielen Institutionen gibt es regelmäßige, schriftliche Hausnachrichten. Hier bieten sich Humorkolumnen geradezu an. Lustige Ereignisse aus dem Betriebsalltag können einen kontinuierlichen Einblick in die gesamtbetriebliche Humorkultur gewähren

5.7.4 Humorinstrumente

[91] Bei Personalanlässen, z. B. am Personalweihnachtsessen, können gemeinsam heitere Anekdoten kommentiert werden.

[92] Seit 2005 wird diese Methode im Luise-Schleppe-Haus und Schloss erfolgreich eingesetzt. Sie hat zwei Effekte, zum einen zeigt es dem Bewerber den Arbeitsansatz im Haus, zum anderen erweitert sich im Haus damit das Witzerepertoir.

Es gibt eine Vielzahl von Hilfsmitteln, die im pflegerischen Berufsalltag integriert werden können. Sie bieten zum einen Interventionsmöglichkeiten im Umgang mit Bewohnern, zum anderen regen sie die Mitarbeiter zum Handeln an. Im aktivierenden Pflegealltag können diese Materialien sinnvoll eingesetzt werden:

1. Videos, Kassetten, Bücher, Spiele etc.
2. Juxartikel
3. Humorecke, Humorwand
4. Karikaturen
5. Fotoalben
6. Überraschungen
7. Entwicklung von Sprache für Humor

Humorabteilungen in Buchhandlungen und Bibliotheken bieten eine Fülle von geeigneten Büchern. Zudem sind Videofilme und Tonbandkassetten von nationalen und internationalen Komikern ab und an interessant zu zeigen. Engagierte Profis (Clowns und / oder Mitarbeiter) können im Heim einen fahrbaren Aktionswagen mit Scherzartikeln entwickeln (Ludothek). Eine Lachkiste oder ein Lachkoffer kann beispielsweise im Eingangsbereich eines Heimes bereit stehen um so eventuelle Wartezeiten der Kunden zu überbrücken.

5.7.5 Humor und Qualitätsmanagement

Humorarbeit kann als Grad für Führungsqualität im Unternehmen gesehen werden. Es gibt verschiedene Effekte des Führungsfaktors. Gefühlsbedingte Widerstände können u. a. leichter thematisiert und überwunden werden. Vorgesetzte und Mitarbeiter werden angeregt, ihre Potenziale besser zu nutzen.

> Geänderte Perspektiven werden initialisiert.
>
> Es wird ein befreiendes Lachen hervorgelockt.
>
> Widersprüche werden angesprochen und in ein konstruktives Miteinander integriert.
>
> Es wird weder moralisiert, politisiert oder kritisiert und der Mitarbeiter fühlt sich in seiner Eigenart akzeptiert.
>
> Statusunterschiede, kulturelle und gesellschaftliche Eigenheiten werden relativiert und Machtkämpfe ohne moralische Bewertung benannt.
>
> Die gewohnte Ordnung wird für einen Augenblick ausgesetzt und der Druck der Anpassung abgefedert.
>
> Regeln werden bewusst verletzt und Kreativität freigesetzt.
>
> Das Bemühen um ein kollegiales Miteinander tritt deutlicher hervor.
>
> Ein klares Verhältnis zum Chef entsteht (Holtbernd 2003:163-164).

5.7.6 Humor und Unternehmenskultur

Es gilt einige Regeln bei humorvollen Interventionen zu beachten:
Auf komische Situationen reagiert nicht jeder mit einem Lachen. „Nur wenn die Komik durch Humor konstruktiv aufgelöst wird, sind die anderen bereit, diese unstrukturierte Situation auszuhalten“ (Holtbernd 2003:74). Die komische Situation sollte alle betreffen, da ein Einzelner sonst die anderen für „verrückt“ erklärt. Selbstironie kann der erste Schritt sein und am besten unterstützen, um aus beruflich verwirrenden Situationen heraus zukommen. „Komik muss Komik bleiben, d.h. es dürfen nicht die intellektuellen Fähigkeiten diskreditiert werden“ (:74).

5.7.7 Humor und Unternehmensveränderung

Veränderungsmanagement – Humor unterstützt Erneuerungen im Unternehmen und reduziert Widerstände gegen diese. Humor ist die Möglichkeit, konstruktiv Regeln zu verletzen und Kreativität freizusetzen. Er verlangt Risikobereitschaft und fördert den Mut zu Veränderungen.

Unternehmen ohne Veränderungsbereitschaft	**Unternehmen mit Veränderungsdruck**	**Unternehmen mit hoher Flexibilität**
Alles soll so bleiben, wie es ist. Neues wird verspottet, Witzeleien über Vorgesetzte	Es muss etwas verändert werden. Scherze über Berater werden gemacht.	Leiden unter der Veränderung des neuen Wachstums: Alberne Witze
Störungen werden reduziert, Witze/Späße als Abwehr von Unruhe.	Störungen werden in Kauf genommen. Witze über das Ungewisse werden gemacht.	Ablenkungen werden konstruktiv genutzt: Humoriges nimmt zu.
Unternehmen ohne Veränderungsbereitschaft	**Unternehmen mit Veränderungsdruck**	**Unternehmen mit hoher Flexibilität**
Vergangenes wird glorifiziert alles beim Alten belassen. Lustige Anekdoten über vergangene Erfolge werden erzählt.	Vergangenes war gut und wird abgebrochen. Witze werden vermehrt über bestimmte Gruppen des Unternehmens gemacht.	Es existiert ein reichhaltiger Anekdotenschatz über vergangene Erfolge und Missgeschicke (Antiwitze).
Die alten Sichtweisen werden hochgehalten; abqualifizierendes Blödeln über Menschen, die zur Veränderung bereit sind.	Neue Sichtweisen werden ausprobiert: absurde Witze als Anregung für neue Wege.	Der „Klassenclown“ wird als informeller Führer benutzt.
Planung wird als störend empfunden: Katastrophenwitze	Es wird geplant: „Gute“ Witze werden akzeptiert.	Fehler sind möglich und werden akzeptiert: Gegenseitiges

		„Hochnehmen“ wird praktiziert.
Profit ist sicher: Klamauk	Profit und Erfolg sind noch unsicher: Galgenhumor	Arbeit und Beziehungen machen Spaß: Situationskomik
Wenige Annahmen beeinflussen die Sichtweise der Zukunft. Witze zur Reduzierung und Angst machen die Runde.	Die Zukunft wird durch vielfältige Sichtweisen beschrieben: Zynische Witze als Vergewisserung der eigenen Standpunkte	Unsicherheiten sind ohne Ängste möglich. Makabere, sarkastische Witze sind als „Belastungstests“ möglich.
Vielfältigkeit wird auf das Notwendigste reduziert: ausschließende Witzeleien.	Vielfalt wird gesteigert: Einzelne gehen Risiken ein und erzählen Witze.	Die Neugierde auf Neues und die anzustrebende Vielfalt wird belohnt: Konkurrenz beim Witze erzählen, Humor dient als Quelle für Innovation.

Tabelle 6: Veränderungskultur und Humor (nach Holtbernd 2003:75)

Unternehmen, die sich auf den Humorweg machen, durchlaufen dabei einige Phasen:

Phänomen	**Hintergrund**
Es wird selten gelacht.	Fehlende Copingstrategien, Mobbing
Es gibt Anekdoten und Witze über Mitbewerber oder andere Berufsgruppen.	Intellektueller Spaß Abwehrstrategien
Es werden Anekdoten aus dem eigenen Betrieb/Team erzählt.	Selbsterkenntnis
Es werden auch Externen Anekdoten und Witze aus dem eigenen Betrieb/Team erzählt.	Bewältigung
Die Atmosphäre ist heiter und entspannt.	Die Unternehmenskultur ist stimmig.

Tabelle 7: Stufen des Humors im Unternehmen (nach Holtbernd 2003:191)

Um Humor im Unternehmen einzuführen ist es wichtig, sich zunächst den konkret betroffenen Personenkreis genau zu betrachten, d. h. eine genaue Kenntnis der Mitarbeiter und Menschen. Humor am Arbeitsplatz kann nicht aus dem Nichts entstehen, sondern die Basis muss vorhanden sein. Lob, Anerkennung und Wertschätzung seitens der Führungskräfte muss vorhanden sein. Je besser die Führungskraft die Mitarbeiter kennt, umso besser und effektvoller können Spaß und Spiel als Mittel der Förderung und Anerkennung Ansporn geben. Weinstein (1996:27) weist noch ausdrücklich darauf hin, dass dieser Prozess nur sinnvoll gestaltet werden kann, wenn die Mitarbeiter sich am positiven Verhalten des Managements orientieren können. „Ein bekannter Grundsatz aus dem Wirtschaftsleben

lautet: Die drei besten Wege, Führungsaufgaben zu meistern, bestehen darin, mit gutem Beispiel voranzugehen, mit gutem Beispiel voranzugehen und mit gutem Beispiel voranzugehen. Spaß wird es in Ihrer Organisation nur dann geben, wenn Sie durch Ihr eigenes Verhalten beispielgebend wirken“(28).

Daraus lässt sich ableiten, dass die Führungskraft ganz zu den geplanten Veränderungen und zur Einführung von Humor als Förderinstrument stehen muss. Jedoch, wenn dies so ist, fördert sie die Verbundenheit innerhalb der Belegschaft. Das emotionale Wohlbefinden wirkt auf lange Sicht im Unternehmen. In der Entwicklung der untersuchten Altenpflegeeinrichtung wurde sehr deutlich, dass dieser Prozess Zeit braucht. Damit Veränderungen auch wirklich greifen, bedarf es der Planung. Und die Vertiefung eines Themas braucht Zeit. „Eine auf Seriosität und „Professionalismus“ ausgerichtete Unternehmenskultur ändert sich nicht über Nacht in eine Unternehmenskultur, in der Spaß und Spiel gefördert werden“ (:29).

5.7.8 Humor als Persönlichkeitsmerkmal

Bei der Beschäftigung mit Humor stellt sich immer wieder die Frage, ob Humor bei den verschiedenen Menschen unterschiedlich ausgeprägt ist.

> „Wenn wir also sagten, der Humor wendet sich an das menschliche Herz und – wie wir noch hinzu fügen dürfen – er entstamme schon diesem Herzen, dann sollte das keine Anspielung auf die Gemütswerte des Humors sein, sondern es ging uns nur um die nüchterne existentielle Aussage, dass der Humor in jenem „Innersten“ des Menschen gründe und demzufolge mit seiner Totalität zu tun habe.“ (Thielicke 1988:81-82)

Wenn Humor nun ganz in uns entsteht, so ist es mit Sicherheit interessant zu überlegen, ob eine Typisierung möglich ist? „Zuvor geht es um die Frage nach Typisierungen von Humor – etwa im Sinne des geschlechts- oder altersspezifischen Humors: Lachen Frauen anders als Männer? Unterscheidet sich der Humor von Kindern und Jugendlichen von jenem der Erwachsenen? Gibt es deutschen, englischen oder französischen Humor…?“ (Gruntz-Stoll 2001:43)

Thielicke (1988:82-82) stellt fest: „Wenn wir den Humor eines Menschen kennen, dann schauen wir ihm – ins Herz“. Humor ist also eine Form von Herzensbildung und Wärme. Bei fehlendem Humor hat dies ebenfalls Auswirkungen. „Auch die Gegenprobe lässt sich machen: Wenn jemand notorisch „humorlos“ ist, dann dürfte im Stellwerk seiner Existenz etwas nicht in Ordnung sein. Nicht nur der Humor, sondern auch die Humorlosigkeit charakterisiert den ganzen Menschen!“ (:83).

Humor definiert sich über die individuelle Fähigkeit, die sich

> als Merkmal und Verfassung menschlicher Persönlichkeit umschreibt: Es ist damit sowohl das besondere Vermögen eines Menschen, zu lächeln und zu lachen, zu grinsen, zu kichern und zu wiehern, zu schmunzeln wie zu strahlen – also innerlich und äußerlich der Heiterkeit Raum und Ausdruck zu geben – wie auch seine einzigartige Gabe, zu scherzen und zu necken, zu spaßen, zu spielen und zu

witzeln, zu albern wie zu ulken also die eigene innere Heiterkeit zu äußern und weiterzugeben, gemeint (Gruntz-Stoll 2001:112).

6 PERSONALENTWICKLUNG UND HUMORARBEIT IM LUISE-SCHLEPPE-HAUS UND SCHLOSS

6.1 Umsetzung am Beispiel einer diakonischen Altenpflege-Einrichtung

„Ein weiterer Faktor ist eine attraktive Vision für das Team. Visionen bewegen, wenn sie ein Zukunftsbild darstellen, für das es sich lohnt zu arbeiten und Entwicklungen anzustoßen und umzusetzen“ (Esser 2007:29). Die leitenden Mitarbeiter im Luise-Schleppe-Haus und Schloss[93] fühlten sich diesem Grundsatz für die stationäre Altenhilfe verpflichtet. Seit Jahren experimentieren und entwickeln sie gemeinsam neue Ansätze für die Pflege. Immer wieder haben sie Qualifizierungsmaßnahmen für ihre Pflege- und Hauswirtschaftskräfte überlegt und durchgeführt. Seit einiger Zeit wird immer deutlicher: Ausbildung in der Fachlichkeit ist das eine, Führen und Leiten ist das andere. Gemeinsam haben sie Abläufe in der Organisation beschrieben und dies nicht nur im Sinne der DIN ISO 9001, sondern im Sinne von Unterstützung des Alltags.[94]
Die leitenden Mitarbeiter stellten immer wieder fest: In dem Moment, in dem sie für sich gemeinsam Klarheit über Leitungsinhalte und Formen, Organisation und Strategie ihrer Einrichtung hatten, konnten sie Veränderungen zum Wohle der ihnen anvertrauten alten Frauen und Männer einleiten. Die AcF- Seminare, die der Heimleiter zu den o.g. Themen besuchen konnte, haben die gemeinsamen Bemühungen für den Prozess bereichert und ergänzt.

6.1.1 Portrait des Hauses

Das Luise-Schleppe-Haus und Schloss[95] in Stuttgart-Stammheim wurde vor 130 Jahren gegründet worden und ist mittlerweile ein christliches Dienstleitungszentrum für alte Frauen und Männer ab

[93] Dies ist ein Dienstleistungszentrum der stationären Altenhilfe für alte Frauen und Männer. Träger ist die Stiftung Evangelische Altenheimat, Mitglied im Diakonischen Werk Württemberg. Die Stiftung ist nach DIN ISO 9001 zertifiziert, sie wird als ein „lernendes“ Unternehmen betrachtet. Die Mitarbeiter des Unternehmens suchen kontinuierlich nach Verbesserungsmöglichkeiten und setzen diese in die Tat um, um konkurrenzfähig zu sein und zu bleiben. „Regelmäßige interne und externe Überprüfungen unserer Geschäftsprozesse sind selbstverständliche Praxis“ (QM-Handbuch, Kapitel 5.1). Dazu gehören auch die Arbeitsbedingungen für Mitarbeiter. Dies bedeutet, dass das Luise-Schleppe-Haus und Schloss über ein konstruktives funktionierendes Personalentwicklungskonzept verfügt.

[94] Das Qualitätsmanagement-System muss gelebt werden und sollte kein „Subsystem“ zur Erfüllung von Richtlinien sein.

[95] Während der Ausarbeitung der vorliegenden Arbeit wurde an den Sanierungsarbeiten und dem Neubau des Luise-Schleppe-Hauses in Stammheim begonnen. Auf dem Gelände des alten Hauptgebäudes entsteht ein Mehrgenerationen-Projekt für Jung und Alt. „Bis zum Frühjahr 2008 entsteht auf dem Gelände des Seniorenpflegeheims Luise-Schleppe-Haus mitten im Stadtbezirk Stammheim ein modernes Generationenzentrum – mittlerweile das siebte in Stuttgart. Unter dem Motto „Alt und Jung unter einem Dach“ soll es ein Ort der Begegnung werden. Der Baubeginn des Projekts ist am 10. Oktober ausgiebig gefeiert worden“ (*Amtsblatt*

sechzig Jahren, deren Angehörige und Freunde und bietet Arbeit für ca. 100 Frauen und Männer verschiedenster Berufsgruppen.
Es bietet in seinem Stadtteil Vielfalt, Qualität und Individualität an Lebens-, Wohn- und Wohlfühlmöglichkeiten für alte Menschen. Dafür benötigt die Einrichtung engagierte, motivierte, verantwortungsbewusste Mitarbeiter, die gefördert und gefordert werden. Diese Verantwortung setzt Bereitschaft voraus zu führen, sowie die Bereitschaft, sich führen zu lassen. Keine Führung, ohne Geführte. Den Mitarbeitern werden gut ausgestattete, kommunikationsfördernde Arbeitsplätze geboten, die verantwortliches Gestalten, Pflegen und Selbstpflege[96] ermöglichen.
Im Leitbild heißt es, dass die Beruflichkeit und die Atmosphäre des Hauses von Humor (Osterlachen) und christlicher Nächstenliebe getragen sind[97]. Die leitenden Mitarbeiter schrieben diese Begriffe im Konzept fest. Durch diese Verschriftlichung konnten zum einen die Personalentwicklungsmaßnahmen entsprechend begründet durchgeführt werden und zum anderen konnten die entsprechenden Finanzierungsdiskussionen geführt werden, damit die Ressourcen bereitgestellt werden konnten[98].
Während der Ausarbeitung der Führungsgrundsätze wurde engagiert diskutiert: Die Ethik im Unternehmen ist durch eine dienende[99]Grundhaltung geprägt, die sowohl innerhalb des Unternehmens, als auch extern wahrnehmbar ist.

Die sehr gute Stadtteilanbindung, Straßenbahn und Bus sind gut erreichbar, und die Nähe von Geschäften, Apotheken, Banken, Bibliothek und Heimatmuseum sowie die Zusammenarbeit mit Vereinen und Kirchen macht die Einrichtung für Seniorinnen und Senioren attraktiv. Eine viel genützte Einkaufsmöglichkeit ist der wöchentlich stattfindende Markt vor der evangelischen Stadtkirche.

Stuttgart 12. Oktober 2006). Das Schloss wird mit 33 Bewohnern weiterbetrieben und das Luise- Schleppe-Haus ist mit seinen Bewohnern am 26.6.2006 nach Korntal-Münchingen in den Spitalhof gezogen. Das im Folgenden beschriebene Konzept wird weiter an beiden Standorten praktiziert und wie in der Untersuchung deutlich werden wird, hat der unternehmerische und spirituelle Ansatz zur Stabilität während der Umzugsphase beigetragen. Der Spitalhof wird komplett als Interimsquartier genutzt. Anfang 2008 wird das Pflegeheim Spitalhof und Luise-Schleppe-Haus getrennt und als zwei selbständige Einrichtungen geführt werden.

[96] Das Mitarbeiterkonzept, für das 2003 der deutsche Altenpflegepreis vergeben wurde, beinhaltete bereits die ersten Grundzüge des dienenden Führungsansatzes, ohne dass er explizit so benannt wurde.

[97] Das vollständige Leitbild ist im Anhang einzusehen.

[98] Am 30.11.2004 haben sich bereits die ersten Ergebnisse gezeigt. Das Konzept für Humorarbeit wurde bei der Martha-Stiegler-Stiftung des Diakonischen Werkes als förderungswürdig anerkannt und durch einen entsprechenden Betrag gefördert.

Am 16.11.2006 wurde das Luise-Schleppe-Haus für seinen Humoransatz vom Deutschen Verband der Leitungskräfte von Alten- und Behinderteneinrichtungen e.V. (DVLAB) mit dem 3. Innovationspreis für Personalführung in der Altenhilfe ausgezeichnet.

[99] Der Begriff: „Dienen“ hat zu Diskussionen geführt, da der Wortgebrauch häufig mit „sehr starker Unterordnung“ verwechselt wird. Interessant ist dieser Aspekt, da die Altenhilfe, sich als *Dienst*-leister versteht. Letztendlich einigte sich die Führungsgruppe auf den Begriff „Dienende Führung“. (Siehe Anhang)

Die Altenwohnanlage Luise-Schleppe-Haus und Schloss entwickelte sich in den letzten 100 Jahren zu einem modernen Dienstleistungszentrum, in dem eine umfangreiche Palette verschiedenster Leistungen für ältere Frauen und Männer geboten wird. Das Motto der Wohnanlage und seiner Dienste ist „Leben, Wohnen, Wohlfühlen“, unter dem Aspekt: So viel Selbstständigkeit wie möglich, soviel Pflege wie nötig.

Für die Entlastung pflegender Angehöriger stehen Kurzzeitpflegeplätze zur Verfügung.
Das Luise-Schleppe-Haus bietet in drei Wohnbereichen für 85 alte Frauen und Männer und im Schloss für 33 Bewohner vollstationäre Pflege und Versorgung. Das Besondere am Luise-Schleppe-Haus sind die großzügig gestalteten Terrassen. Hier kann man windgeschützt die Sonnenauf- und Untergänge über Stuttgart genießen.

Im Schloss (aus dem Jahr 1581), Wahrzeichen von Stuttgart-Stammheim, ist ein - speziell für dementiell erkrankte Menschen gestalteter - offener Wohnpflegebereich.
Für ältere Bürger besteht die Möglichkeit, im Luise-Schleppe-Haus am offenen Mittagstisch teilzunehmen. Zusätzlich befindet sich auf dem Gelände der Wohnanlage eine der größten Seniorenbegegnungsstätten Stuttgarts als Kooperationspartner.
Der Grundsatz der Arbeit im Luise-Schleppe-Haus und Schloss ist bestimmt durch die Achtung, die Selbstbestimmung und die Würde des Menschen. Die Arbeit umfasst individuelle Beratung, sowie pflegerische, therapeutische und psychosoziale Unterstützung in den jeweiligen Lebenssituationen, insbesondere des gewohnten sozialen Umfelds (Gemeinwesenbezug).
Die Zusammenarbeit der Mitarbeiter ist geprägt durch interdisziplinäre Kooperation verschiedener Berufsgruppen. Eine sehr enge Zusammenarbeit bei der täglichen Versorgung der Bewohner besteht zwischen Pflegemitarbeitern und hauswirtschaftlichen Mitarbeiterinnen, ergänzt durch den Sozialdienst.

6.2 Führungskonzept „Pflege den Pflegenden“

„Während einer Klausur der leitenden Mitarbeiter vor fast drei Jahren[100] kristallisierte sich heraus, dass im Rahmen der Mitarbeiterpflege im Luise-Schleppe-Haus und Schloss einiges getan werden musste. Indikatoren waren erhöhte Krankenstände, zunehmende Unzufriedenheit bei pflegeorganisatorischen Veränderungen und eine verstärkte Fluktuation bei Mitarbeitern“ (Kraus & Beerwart 2002:22).
Die leitenden Mitarbeiter beschäftigten sich mit verschiedenen Führungsmodellen und Personalentwicklungsmöglichkeiten. „Wer heute erfolgreich sein will, muss aber nicht nur richtig

[100] Anm. des Autors: dies war 1999/ 2000.

entscheiden, sondern sich auch permanent mit neuen Informationen versorgen und lebenslang lernen“ (Rieger 1999:51).

Die Teilnehmer der Leitungsrunde (die Heimleitung, die Pflegedienstleitung, die hauswirtschaftliche Betriebsleitung, die Verwaltungsmitarbeiter und zeitweise der Sozialdienst) entwickelten während einer ersten Klausur (1999) Ziele, die innerhalb der nächsten fünf Jahren erreicht werden sollten. Ein Führungs- und Leitungsmodell, sowie ein Leitbild für die Einrichtung wurden in diesem Zeitraum erarbeitet. Mit Hilfe eines gezielten Organisationsentwicklungsprozesses und Personalentwicklungsprozessen wurde die Veränderung in dem tradierten Unternehmen eingeleitet:

- Atmosphäre,
- Arbeitsorganisation,
- Probleme der Pflegenden,
- sowie bauliche und räumliche Gegebenheiten

wurden bearbeitet.

Möglichkeiten zur Identifikation mit der Einrichtung oder gar motivierende und fördernde Maßnahmen waren nicht im Blick der Einrichtung gewesen. Die Balance zwischen persönlichen Aufgaben, Bedürfnissen und Wertschätzung in der Gruppe, Zufriedenheit am Arbeitsplatz, Beteiligungsmöglichkeiten an Entscheidungsprozessen war nur unzureichend Bestandteil des Arbeitsalltags.

In weiteren Klausuren entwickelten die Teilnehmer der Leitungsrunde Ziele und Möglichkeiten zur „Bleibemotivation“ der Mitarbeiter.

- Handlungskonzepte für den Pflegealltag
- Konfliktlösungsmodelle
- Minimierung hierarchischer Strukturen
- Konzeptgruppen und Qualitätszirkel
- Gestaltung von konstruktiven Kommunikationsstrukturen
- Schaffung von multiprofessionellen Teams
- Förderung der kreativen Fähigkeiten der Mitarbeiter
- Entwicklung gemeinsamer Handlungsanleitungen. (Kraus & Beerwart 2002:22)

Diese Themen wurden differenziert ausgearbeitet und weiter entwickelt. Partizipation, Transparenz, Empathie, Akzeptanz, Kongruenz und Hilfe zur Selbsthilfe wurden in der Einrichtung als Grundlage des Führungshandelns eingeführt.

Im Zeitraum zwischen September 1999 und Frühjahr 2000 wurden Arbeitsschwerpunkte für die Pflegenden formuliert:

- bewohnerspezifische Veränderungen
- mitarbeiterspezifische Veränderungen

- institutionelle Rahmenbedingungen gestalten (Kraus 2003:103 und Kraus & Beerwart 2002:22)

Ergänzend vereinbarte die Leitungsrunde sich regelmäßig gemeinsam in einer „Peer-to-peer-Gruppe“[101] zu treffen und sich gegenseitig zum Thema Führung und Leitung fortzubilden[102]. Ergänzt wurde der Team- und Gruppenprozess ab diesem Zeitpunkt durch regelmäßige Leitungssupervision. „Es entstand der Plan, regelmäßig, jährlich mit allen Mitarbeitern - unabhängig von der Qualifikation, der Profession und Ausbildung - für zwei Tage in ein Hotel[103] zu fahren, dort gemeinschaftlich an einem Thema zu arbeiten und Zeit füreinander im Gespräch zu haben“ (Kraus & Beerwart 2002:22).

Die Konzeption der durchgeführten Tage sah vor:

- einen reflektierenden Teil zur eigenen Beruflichkeit,
- einen überlegenden Teil zum Thema (eigene) Zukunft in und mit der Einrichtung
- und einen Teil, bei dem man sich selber und andere gut kennenlernen konnte.

Während der Vorbereitungsphase wurde nach einem Modell und einer Methode gesucht, wie man miteinander sensibel, zurückhaltend und doch offen kommunizieren[104] lernen kann. Das DISG®-Training[105] wurde als eine geeignete Möglichkeit angesehen. Dadurch war es möglich, Persönlichkeitsmerkmale der einzelnen Teilnehmer *gemeinsam* herauszuarbeiten, und Grenzen eines jeden Mitarbeiters zu wahren. Anhand eines Fragebogens bestand die Möglichkeit, dass sich jeder Mitarbeiter „entdecken“ konnte. Jeder beantwortete und wertete für sich selbst die Fragen aus. Die Teilnehmer konnten in einer weiteren Runde reflektieren, was sie selbst über sich erfahren haben und sie konnten frei darüber entscheiden, ob sie ihre Ergebnisse veröffentlichen wollten und welche Informationen ihnen für die eigene Wahrnehmungsschulung wichtig waren. (Kraus 2003:104)

[101] Teilnehmer der Hauskonferenz waren: Heimleitung, Pflegedienstleitung, Hauswirtschaftliche Betriebsleitung, Wohnbereichsleitung; punktuell: Sozialdienst, Verwaltung, Technischer Dienst

[102] Dies geschah mittels entsprechender Führungsliteratur, die man gemeinsam las und diskutierte. Einzelne Teilnehmer bereiteten ein Führungsthema vor und hielten kurze Impulsreferate. Austausch, Übungen und Diskussionen rundeten die jeweiligen Lerneinheiten ab.

[103] Ein ansprechendes kleines Tagungshotel in der Nähe von Heilbronn, welches äußerst flexibel auf die Bedürfnisse der Mitarbeiter reagierte, bildete den Rahmen. Ein Wellness- und Entspannungsbereich war im Hotel vorhanden.

[104] „Wie kann ich meinem Kollegen positive Rückmeldung geben und wie kann ich selber Feedback bekommen?“

[105] In Kapitel 7 wird das DISG®-Modell näher erläutert.

6.2.1 Sich in der Gemeinschaft als Teil des Ganzen erleben

Danach bestand die Möglichkeit, über die *eigenen* Stärken mit den Kollegen ins Gespräch zu kommen. Es entstand eine positive Grundstimmung untereinander, die im Unternehmen weiter gelebt wurde[106]. Die *durchmischte Struktur* der Teilnehmer war das Interessante in den Klausuren. Die Zusammensetzung jeder Gruppe war beruflich heterogen. Aus allen Fachbereichen waren Mitarbeiter anwesend. Somit konnten hauswirtschaftliche Mitarbeiter, Pflegemitarbeiter, Pflegehelfer oder Zivildienstleistende, Haustechnik und Verwaltungskräfte lernen, wertschätzend[107] miteinander umzugehen. Diese neu erworbene wertschätzende Grundhaltung setzte sich im beruflichen Alltag durch und minimierte die Reibungsverluste zwischen den einzelnen Fachbereichen[108].

6.2.2 Gestaltung von Arbeitsplätzen

Neben dem „Sich-Kennenlernen“ und dem Erlernen der kommunikativen Sprach- und Hörgewohnheiten wurde das bewusste Erleben der Sinne geschult.

Bedingt durch den „dritten“ Ort (Hotel) wurden die Sinne geöffnet und aus der räumlichen Distanz zur eigenen Institution wurde neues Bewusstsein für

1. berufliches Handeln
2. Veränderung des Arbeitsortes
3. Gestaltung des Arbeitsplatzes

geweckt. So wurde beispielsweise erarbeitet,

- dass *Arbeitsräume* atmosphärisch lichtdurchflutet und farblich neu gestaltet werden
- dass für die Mitarbeiterschaft im Luise-Schleppe-Haus gezielt Mitarbeiterräume geschaffen werden,
- dass für die Büros und Dienstzimmer kommunikative Gestaltungselemente gesucht werden.

---

[106] Wenn ich in den „Schuhen meines Gegenübers“ laufen lerne, dann habe ich die Möglichkeit, pfleglich mit dem Gegenüber umzugehen.

[107] Während der Klausuren wurde deutlich, dass jeder mit seiner Persönlichkeit wichtig für das Gesamtunternehmen ist und dass die gemeinsam Arbeitenden sich in ihrer Persönlichkeiten ergänzen. Die Vielfalt der Mitarbeiter ist das Besondere für das gemeinsame Arbeiten. Wenn von einer *bestimmten Art der Prägung* in einer Einrichtung zu viele Menschen wären, würde die Entwicklung in der Einrichtung stagnieren (wenn z.B. zu viele initiative Menschen in einer Einrichtung sind, würde sie ständig durch neue Ideen verändert werden und es würde nie zu einem Ergebnis und Resultat kommen).

[108] In stationären Altenhilfeeinrichtungen ist die „Schnittstellenproblematik“ zwischen den Fachbereichen Hauswirtschaft und Pflege i. d. R. ein großes Problem. Das Arbeitslogistikprojekt ALIDA (BGW) setzt an diesem Punkt an und versucht, Zusammenarbeit der Fachbereiche gezielt zu fördern.

Es wurde eine Projektmanagementkultur eingeführt. Einzelne Projektgruppen[109] entwickelten die umzusetzenden Maßnahmen. Der Steuerkreis setzte sich aus Mitgliedern der Hauskonferenz und Mitarbeitervertretung zusammen. Für Finanzentscheidungen (außerhalb des Haushaltsplanes) wurde die Geschäftsführung der Stiftung hinzugezogen. So entstanden Gruppen z.B. zu den Themen:

1. Einzug neuer Bewohner,
2. Umgang mit Sterben und Tod im Luise-Schleppe-Haus und Schloss,
3. Aktivierung und Alltagsgestaltung,
4. Bürogestaltung,
5. Büroorganisation,
6. Kommunikationsstrukturen im Haus,
7. Pflegehilfsmittelverwaltung,
8. Einführung eines EDV-gesteuerten Dienstplans,
9. Entwicklung neuer Arbeitszeitmodelle,
10. Gestaltung von Arbeitsplätzen,
11. Abläufe im Pflegealltag (daraus entwickelte sich unter anderem das Arbeitsmodell der Servicedamen und das Aktivierungskonzept im LSH),
12. bewohnerbezogene Gestaltung der Wohnbereiche.

Die Chancen und die Grenzen des Projektmanagements stellten sich sehr bald heraus, da zu „akademisch“ angesetzte Überlegungen und Vorgaben dem einzelnen Mitarbeiter sehr leicht die Freude an Projekten nehmen konnten.

Die Einführung des Projektmanagements, als Möglichkeit, auf mehreren Schultern verteilt Veränderungen in der Einrichtung durchzuführen, war erfolgreich[110]. Die einzelnen Mitarbeiter hatten so die Gelegenheit, sich selbst zu entfalten und andere Kollegen in der Institution bewusst stärkenorientiert zu erleben.

[109] 5- 6 Mitarbeiter verschiedener Berufsgruppen bildeten eine Projektgruppe. Die einzelnen Gruppen wurden vom Steuerkreis mittels einer ausformulierten Projektbeschreibung beauftragt (Zeit, Art und Umfang, finanzieller Rahmen und das zu erreichende Ergebnis).

[110] Ergänzend ist noch anzumerken, dass diese Projektgruppen mittlerweile fester Bestandteil unseres Qualitätsmanagementsystems (die Stiftung ist seit mehreren Jahren nach DIN ISO 9000 zertifiziert) als Qualitätszirkel sind.

Mittlerweile ist es für alle Teilnehmer eine Selbstverständlichkeit, dass sowohl Teilnehmerlisten zu führen sind und zu jeder Sitzung ein Ergebnisprotokoll angefertigt wird. (Hierbei kommt u.a. eine Digitalkamera für Flipchart-Protokolle zum Einsatz. Beamer und Laptop sind als Hilfsmittel ebenfalls in regelmäßigem Einsatz.)

6.2.3 Qualifizierung und Sicherheit

Um eine adäquate Qualifizierung und Sicherheit für die Teilnehmer in den einzelnen Projektgruppen und der am Prozess beteiligten Mitarbeiterschaft zu ermöglichen, wurden regelmäßig so genannte „erweiterte Übergaben“ ins Leben gerufen[111].
Um die Pflegequalität zu gewährleisten, wurden zur Erhöhung der Fachlichkeit Fallbesprechungen und Supervision als Maßnahmen für Pflegende[112] initiiert. Ziel ist es, mit den gesteigerten Anforderungen in der Pflege – insbesondere der Zunahme psychiatrisch auffälliger Bewohner – besser und qualifizierter umzugehen.

Regelmäßige Zielvereinbarungsgespräche und Qualifizierungsgespräche sind Bestandteil der Mitarbeiterbegleitung. Gezielte „Karriereplanung“ ist Teil der Führungskultur, die in der Institution entwickelt wurde.
Die entstandene Ideenvielfalt und Aufgabenstellung setzte eine komplette „Pflege- und Selbstpflege-Entwicklung“ im Luise-Schleppe-Haus und Schloss in Kraft.

6.3 Einbeziehung der „Aktivitäten und existenzielle Erfahrungen des Lebens“ (AEDL)[113] in den Führungsansatz des Luise-Schleppe-Hauses und Schloss

Mit diesem Pflegemodell soll die Pflege zu einer geplanten, zielgerichteten und überprüfbaren Handlung werden. Dieses Modell stellt die (Grund-) Bedürfnisse des Menschen und deren Befriedigung in den Vordergrund. Wenn ein Mensch nicht mehr in der Lage ist, diese Bedürfnisse selbständig zu befriedigen, benötigt er Pflege. Die AEDLs sind ein Modell, welches Monika Krohwinkel[114] erstmals 1984 formuliert hat.

---

[111] Bei diesen Gesprächen *stehen* die Mitarbeiter an höhenverstellbaren Tischen. Es hat sich gezeigt, dass ein kurzer „Steh-in“ manchmal sinnvoller ist, als so manche „Sitz-ung“. Auch unter zeitlichen Aspekten betrachtet, erhöht es die Effektivität. (Man sieht sich kurz und kann dann wieder seiner Arbeit nachgehen.)

[112] Im Luise-Schleppe-Haus und Schloss werden alle am Pflegeprozess beteiligten Mitarbeiter (Servicedamen, Technischer Dienst, Sozialdienstmitarbeiter, Verwaltung etc.) als „Pflegende“ verstanden.

[113] Dieses Pflegemodell nach Krohwinkel ist im Träger Stiftung Evangelische Altenheimat im Rahmen der Produktrealisierung des QM als Basis festgelegt. Die Stiftung hat sich für dieses Modell in erster Linie entschieden, weil es gerade für die Pflege alter Frauen und Männer die sozialpflegerischen Aspekte und existenziellen Erfahrungen berücksichtigt.

[114] Monika Krohwinkel (* 1941 in Hamburg) war von 1993 bis 1999 Professorin für Pflege an der Evangelischen Fachhochschule Darmstadt. Sie veröffentlichte 1984 das konzeptionelle Modell der Aktivitäten und existenziellen Erfahrungen des Lebens (AEDL). 1991 wurde das Modell in einer Studie erprobt und weiterentwickelt. Diese Studie war die erste von einer Pflegenden durchgeführte wissenschaftliche Studie im Auftrag des Bundesministeriums für Gesundheit in Deutschland. Sie befasste sich mit der ganzheitlich-rehabilitierenden Prozesspflege am Beispiel von Apoplexiekranken. Durch das Krankenpflegegesetz wird eine geplante, systematische und umfassende Prozesspflege im stationären Bereich gefordert. Dieses Pflegemodell ist weit

6.3.1 Kurzbeschreibung des AEDL-Modells

Schlüsselbegriffe des Modells sind: Der Mensch, die Umgebung, Gesundheit und Krankheit sowie Pflege. Gesundheit und Krankheit werden als dynamische Prozesse gesehen, die sowohl als Ressourcen (Fähigkeiten), aber auch als Defizite erkennbar sind. Subjektives Gesundheitsempfinden wird durch eigenes Wohlbefinden und Unabhängigkeit erlebt. Das Modell bringt pflegerische Bedürfnisse und Anforderungen in einen Zusammenhang mit Lebensaktivitäten. „Die Realisierung der Lebensaktivitäten hat Einfluss auf Leben und Gesundheit. Leben und Gesundheit hängen aber auch davon ab, wie Menschen mit existenziellen Erfahrungen des Lebens umgehen können, die sie im Zusammenhang mit der Realisierung ihrer Lebensaktivitäten machen (Krohwinkel 2007:30). Diese Bedürfnisse und Fähigkeiten werden nach diesem Modell in dreizehn Bereiche (Aktivitäten und existenziellen Erfahrungen) aufgeteilt:

1. Kommunikation,
2. Bewegung,
3. vitale Funktionen,
4. sich pflegen,
5. essen und trinken,
6. ausscheiden,
7. sich kleiden,
8. ruhen und schlafen,
9. sich beschäftigen,
10. sich als Mann und Frau fühlen und verhalten,
11. für eine sichere Umgebung sorgen,
12. soziale Bereiche des Lebens sichern,
13. mit existenziellen Erfahrungen des Lebens umgehen.

Diese Bereiche stehen in Beziehung zu einander. Krohwinkel (2007:31) sieht in der Nummerierung aber keine Hierarchie. „Die ersten elf AEDL-Bereiche orientieren sich in ihrer Begrifflichkeit an den Lebensaktivitäten von Roper“(:31).[115] Die AEDL zwölf und dreizehn wurden durch Krohwinkel entwickelt. Alle diese Ressourcen und Bedürfnisse sind bei jedem Menschen in unterschiedlichster Ausprägung vorhanden. Die Pflegediagnosen, Pflegeziele, Pflegeplanungen und die pflegerischen Maßnahmen orientieren sich an diesen einzelnen AEDLs. Für die Mitarbeiter ist es wichtig, dass trotz dieser „Unterteilung“ der Pflege in einzelne Bereiche der AEDLs immer die Ganzheit des zu

verbreitet in der Altenhilfe. Pflegemodelle erheben keinen Anspruch auf Vollständigkeit, sondern sie versuchen komplexe Sachverhalte vereinfacht darzustellen. Sie sollen den Pflegealltag und die Pflege verstehen und Abläufe strukturieren helfen.

[115] Ausgangspunkt des pflegetheoretischen Ansatzes von Roper, Logan und Tierney (1980) ist ein auf Handlungen ausgerichtetes Lebensmodell. Diese Handlungen vollzieht jeder Mensch tagtäglich und zeitlebens.

Pflegenden beachtet wird. Individuelle Fähigkeiten und Hilfsbedürftigkeit in einem AEDL-Bereich haben unmittelbare Auswirkungen auf alle anderen Bereiche.

6.3.2 Anwendung auf den Führungsansatz im Luise-Schleppe-Haus und Schloss

Folgende Überlegung lässt sich aus diesem Pflegemodell ableiten. Wenn der Ansatz sinnvoll für alte Frauen und Männer angewandt werden kann, dann kann die Anwendung hilfreich für Mitarbeiter in der Altenhilfe sein. Er kann als Fokus der Personalentwicklung benutzt werden und somit entscheidend für die Selbst-Wahrnehmung und Selbst-Pflege der Pflegenden sein.
Durch die Anwendung des Pflegekonzepts auf Mitarbeiter wurde im Luise-Schleppe-Haus und Schloss ein verändertes berufliches Selbstverständnis im Umgang mit den Mitarbeitern untereinander in die Wege geleitet.
Die nachfolgenden Elemente der AEDLs rücken den gesamten mitarbeitenden Menschen in das Bewusstsein der Führung und Verantwortung. Es zeigt sich, dass die Anwendung der AEDLs vorbereitenden Einfluss auf den Humoransatz sowohl im Luise-Schleppe-Haus und Schloss als auch im Spitalhof hatten.

> „Die Frage, ob es da überhaupt etwas zu lachen gibt, hat Cornelius Kraus mit einem Humorkonzept beantwortet. „Wir sind ein christliches Haus, das Ostergelächter sagt uns, Christen sind erlöst und haben immer eine Perspektive“ sagt der Diplom-Sozialpädagoge. Aus Erfahrung weiß er: „Wer angespannt ist, erzeugt Anspannung.“ Die Bürde des Lebens leichter nehmen, Situationen entkrampfen, über sich und andere lachen, ohne zu kränken, wer könnte das besser als ein Clown“(Jähningen 2007:30).

So wurde der Führungsansatz in der Einrichtung nach den AEDLs zunächst erarbeitet und anschließend praktiziert. Bei der Erstellung war es wichtig, dass die AEDLs in der vertrauten Reihenfolge der Pflegeplanung für die Mitarbeitenden angewandt wurden, damit eine erhöhte Akzeptanz erreicht wurde. Die Elemente können einzeln für sich genommen oder als Gesamtes eingesetzt werden. [116] Die Beschreibung ist, wie nach Krohwinkel (s.o.), nicht hierarchisierend zu verstehen.

1. Kommunikation

Als Basis für die Arbeit wurden sowohl Zeiträume als auch Kommunikationsräume[117] geschaffen. Eine differenzierte Kommunikationsstruktur für die verschiedenen Fachbereiche und bereichsübergreifend wurde entwickelt[118].

[116] Die Erarbeitung individueller Pflegepläne für Bewohner bzw. bezogen auf die Mitarbeiter, spezifische Personalförderprogramme, können sowohl einzelne Elemente im Fokus haben als auch das gesamte Spektrum der AEDLs berücksichtigen. Die AEDLs sensibilisieren die Wahrnehmung der Einzelbedürfnisse und Einzelfähigkeiten.

[117] Es wurden runde und ovale Tische und Stehtische gekauft und es wurde Räume in der Institution für Besprechungen umgestaltet. Büros wurden ansprechend mit Farbe ausgestaltet und bekamen ein kleines Besprechungseck. Moderationsmaterialien wurden eingeführt, um die Sitzungskultur zu verändern.

2. Bewegung

Bewegung ist im alltäglichen Pflegeprozess ein wichtiger Bestandteil. Gezielte Empfehlungen zur Fitness und zur körperlichen Aktivierung werden gegeben. Ein Wunsch der Mitarbeiter war es, einen Fitnessraum im Luise-Schleppe-Haus einzurichten. Fort- und Weiterbildungen für rückenschonendes Arbeiten und zur progressiven Muskelentspannung wurden angeboten und entwickelt.
Eine besondere Maßnahme war die Einführung des Sundown-Spazierganges. Er wurde zunächst als eine Möglichkeit für weglaufgefährdete, demente Bewohner („Run-away-oldies“) entwickelt.

> „Im Rahmen des Projektes innerhalb unserer Einrichtung machten wir uns Gedanken, wie wir der Nachmittagsunruhe von dementen Bewohnern begegnen können. Wir entschieden uns dafür, dem ständigen Bewegungsdrang von Bewohnern Rechnung zu tragen. Wir suchten nach Möglichkeiten, um die Unruhe – hervorgerufen durch die Bewegung der „Wanderer“ – in den Bereichen zu minimieren. So wurde die Idee geboren, regelmäßig einen „Sundown-Spaziergang“ durchzuführen. Nach den ersten Wochen stellten wir fest, dass die frische Luft zum einen appetitanregend war, aber auch zu einer Beruhigung und einer körperlichen Ermüdung beigetragen hat“ (Wohnbereichsleiterin des 4. Stocks des Luise-Schleppe-Hauses).

Es konnte nach einiger Zeit festgestellt werden, dass Bewohner, die den Spaziergang genießen konnten, abends entspannter und zufriedener waren. Nachtdienstmitarbeiter berichteten, dass auch bisher unruhige Bewohner ausgeglichener erlebt wurden und dass eine Verbesserung der Schlafsituation in der Nacht verzeichnet und dokumentiert werden konnte.

Durch Dienstzeiten-Änderungen war die kontinuierliche Durchführung des Sundown-Spaziergangs möglich. Ein so genannter „Spät-Spätdienst“ ergänzte den Nachtdienst bis 21.00 Uhr. Dadurch war eine intensivere Betreuung für die Bewohner möglich und es konnten die Nachmittags- und Abendzeiten entzerrt werden.
Zusätzlich trat ein Nebeneffekt des Sundown-Spaziergangs ein, der erst gar nicht bemerkt wurde. Mitarbeiter berichteten, dass sie sich nach den Spaziergängen auch wohler fühlten und sie merkten, dass es für ihre eigene Gesundheit gut war, sich in der Natur zu bewegen. Dies trug zur Entspannung des Abenddienstes bei.

3. Vitalität oder vitale Funktionen aufrecht erhalten

Die Mitarbeiter des Luise-Schleppe-Hauses hatten festgestellt, dass es schwierig war, geregelte Pausenzeiten einzuhalten. Sie sind aber unerlässlich, gerade in helfenden Berufen, um Stressminderung zu ermöglichen. Es wurde der „dritte“ Ort (Mitarbeiterräume) gezielt geschaffen. Mitarbeiter werden angehalten, ihren Arbeitsbereich in den Pausen zu verlassen. Damit kann eine kurzfristige Distanz zur Arbeit einsetzen, und die Mitarbeiter können sich wieder erholen.

[118] Ein für alle Mitarbeiter einsichtiger Kommunikationsplan wurde ausgehängt.

Eine weitere Maßnahme im Rahmen der Gesundheitsförderung waren Raucherentwöhnungskurse sowie Antistress-Seminare oder die Möglichkeit, während der Arbeit gezielte pflegefreie Zeiten mit Bewohnern zu verbringen.

4. Selbstpflege

Mitarbeiter erhalten unterstützende Möglichkeiten, sich durch eine individuelle Typberatung zu entdecken.

Gestaltung der Arbeitsplätze, beispielsweise Pflegebäder – hier werden farbliche Neuerungen, Duftstoffe und anderes ermöglicht, d.h. sie werden zu wertschätzenden Erlebnisplätzen. Ausflüge, kleine Geschenke oder besondere Events sind eine zusätzliche Möglichkeit, um die Selbstpflege fördernd zu unterstützen.

5. Ernährung

Getränke sind in der Einrichtung grundsätzlich frei für Mitarbeiter, sowohl ausreichend Wasser als auch Kaffee[119]. Ein schönes Frühstücksbuffet mit Atmosphäre lädt regelmäßig zur Pause ein. Mittagessen und Abendessen können die Mitarbeiter in der Einrichtung bekommen. Essen und Trinken sind aber nicht nur für den täglichen Bedarf wichtig, sondern eine intensive Festkultur ergänzt das Angebot. „Das Ambiente und die Gestaltung unserer Feste mit Live-Musik sind weit über die Grenzen der Einrichtung bekannt“ (Mitarbeiterin der MAV).

6. Stoffwechsel

Trinken und Essen ist wichtig. Vor allem ist es jedoch entscheidend, die Zeit dafür zu haben bzw. sie sich zu nehmen. Die Gelegenheit der Transpiration durch den Fitnessraum kann helfen, das Wohlbefinden unter Anleitung an den Geräten zu erhöhen. Vor Dienstbeginn oder nach Dienstende können diese Möglichkeiten genutzt werden.

7. Kleidung

Die Dienstkleidung ist in der Einrichtung individuell geprägt. Die einzige Vorgabe seitens der Leitung ist, dass die Kleidung bunt und freundlich sein soll. Unterstützend wird den Mitarbeitern angeboten – natürlich nicht nur für die Dienstkleidung – ab und zu, an Seminaren zur Farb- und Stilberatung teilzunehmen. Ergänzend werden ab und zu im Haus Schmuckpartys durchgeführt. Wichtig ist es hierbei, dass sich jeder Mitarbeiter jeweils als Frau bzw. Mann in unserer Einrichtung fühlen kann.

[119] Sehr gute Espressomaschinen ermöglichen einen Hauch von „Urlaubsgefühl“.

8. Balance (Ruhe und Aktivsein)

Wichtig ist, dass „aktiv“ Ruhe gepflegt werden kann. Es ist wichtig, dass die Kollegen gezielt in die Pausen gehen, und dass im Rahmen des Pflegeprozesses „pflegefreie“ Zeiten geschaffen und eingehalten werden. - Auch einmal mit dem Bewohner herumsitzen zu können, ohne ein schlechtes Gewissen zu haben, ist nun möglich. So wurden ganz gezielt pflegefreie Zeiten eingeführt, bei denen die Bewohner mit den Mitarbeitern gemeinsam nur einfach „sein“ können.
Des Weiteren wurden so genannte Arbeitsspitzen entzerrt: flexible Dienstzeiten, flexibler Dienstbeginn und ein flexibles Dienstende wurden eingeführt.
Bei der Planung von Besprechungen wird versucht, auf den Biorhythmus zu achten, so dass nicht unbedingt im Mittagstief die Sitzungen stattfinden.

9. Beschäftigung

Jeder Mitarbeiter hat die Chance, sich zusätzlich zu seinem Aufgabengebiet individuell mit seinen Fähigkeiten in der beruflichen Alltagsgestaltung zu engagieren. Arbeitsgruppen und Qualitätszirkelarbeit ermöglichen, dies zu organisieren und durchzuführen. Sinnstiftende Aufgaben, wie gezielte Umgestaltung von Arbeitsplätzen und Möglichkeiten der Aktivierung oder alltagsgestaltende Maßnahmen für Bewohner zu kreieren und zu entdecken, sowie gemeinsame Freizeitgestaltung, sind Teil des Konzepts.

10. Mensch sein - Frau sein und Mann sein

In den letzten Jahren wird deutlich, dass Beziehungen der Geschlechter in Untenehmen ein immer stärkeres Thema wird. Es ist wichtig,

- dass sich jeder Mitarbeiter in seiner personalen Eigenschaft wahrnimmt,
- dass er sich ausleben kann, soweit es die Grenzen des anderen zulassen,
- dass er Wachstum und innere Bereicherung in der Alltagsgestaltung erlebt.

„Dabei treten bei Männern und Frauen und bei gemischten Gruppen ganz unterschiedliche Problemlagen auf. Führungspersonen sollten diese berücksichtigen, wenn sie punktgenau intervenieren wollen“ (Schmid 2007:139).
Hierbei ist es interessant, die Frage zu stellen, ob der Zugang zu verschiedenen Formen des Humors bei Frauen und Männern unterschiedlich ist. Allein bewusstes Wahrnehmen von Mann und Frau, macht wiederum sensibel für die humorvolle Intervention der Führung, da es doch deutliche Unterschiede zu geben scheint. Schmid (:136) meint dagegen, dass die Beantwortung der Frage trotz einer stichhaltigen Recherche in der Literatur nicht viel ergeben habe und dass dies weitgehend ungeklärt sei. Im Bereich von Gruppenverhalten hingegen haben sich unterschiedlichen Zugänge gezeigt. „Humor ist hier wie immer als eine Art Korrektiv einzusetzen, um auf Stärken und Schwächen der verschiedenen Konstellationen aufmerksam zu machen. …[Bei Männern wirkt] die

Fiktion oder der Hinweis einer Zugehörigkeit bei kritischen oder vielleicht auch zynischen Äußerungen immer mildernd und ist sozial verträglicher“ (:136-137). Frauen dagegen tragen Konkurrenzen eher versteckt aus.

11. Sicherheit

Man kann immer wieder feststellen, dass einzelne Mitarbeiter Sorgen und Ängste beim Betreten von einzelnen Hausbereichen haben. Dies fiel insbesondere bei Nachtdienstmitarbeitern auf. Bei einer Hausbegehung wurde festgestellt, dass es häufig an ganz einfachen Dingen gefehlt hat.
Eine entsprechend veränderte Beleuchtung sorgte schon für mehr Wahrnehmung und eine bessere Sicherheit zum Nachtdienstbeginn oder Nachtdienst-Ende.
Sicherheit bedeutet aber auch das Vorhandensein von richtigen und guten Pflegehilfsmitteln und anderen Arbeitsmitteln.
Eigene Sicherheit bedeutet, dass Verantwortungen und Verantwortlichkeiten in der Einrichtung differenziert und genau geklärt sind, so dass jeder Mitarbeiter seinen Platz hat.
Teamaufgaben und Schulungen für die Einzelnen wurden ergänzend durchgeführt. Fachliche Fortbildungen zur Erhöhung der Sicherheit des eigenen beruflichen Handelns waren ebenso Maßnahmen, wie Fortbildungen im Bereich der Hygiene, des Hautschutzes und der Vorsorge oder die Ausbildung in der Arbeitssicherheit und Ersthelferschulungen.
Ein nicht zu unterschätzender Faktor im Bereich der Sicherheit ist die entsprechende tarifgebundene oder leistungsbezogene Eingruppierung. Das monatliche Stimmen der Gehälter erhöht die Sicherheit. Ergänzt wird dies durch eine dienstleistungsorientierte und mitarbeiterfreundliche Personalverwaltung.

12. Beziehungsräume

Die sozialen Bereiche des Lebens und Arbeitens müssen abgesichert sein, um entsprechende Leistung zu bringen. Innerhalb des Pflegealltags werden bei Dienstplanungen trotz aller Arbeitsnotwendigkeit, individuelle Bedürfnisse, Freundschaften, Partnerschaften und Beziehungen ernst genommen und berücksichtigt. Dies kommt bei Urlaubsplanungen oder Dienstplangestaltungen zum Tragen.
Zusätzlich besteht in der Einrichtung die Möglichkeit, entsprechenden Wohnraum für Mitarbeiter zur Verfügung zu stellen.

13. Erfahrungen mit Grenzen, Abschied, Trennung und Trauer

Mit existenziellen Erfahrungen in einer Institution umzugehen ist nicht einfach. Deswegen ist es notwendig, in der Einrichtung eine gezielte Konfliktmanagementkultur zu pflegen und Fehlerfreundlichkeit zu ermöglichen. Allerdings unter dem Aspekt, dass jeder Fehler nur einmal gemacht werden darf[120].

[120] Es gibt sicher Fehler, die überhaupt nicht vorkommen dürfen.

Es gibt individuelle Förderung und Begleitung durch Mitarbeitergespräche sowie Supervision und Fallbesprechungen. Durch Fortbildungen, Seminare und Klausuren können beruflich gemachte Erfahrungen thematisiert, vertieft und Schlüsse für die zukünftige Beruflichkeit formuliert werden. Durch die differenzierte Führungskultur im Haus, Arbeitskreise und Leitungsrunde können immer wieder Sinnfragen und Fragen zur Ethik gezielt erörtert werden[121]. Visionen, Ziele und Aufgaben und deren Erfüllung werden regelmäßig gemeinsam erarbeitet und überprüft.
Natürlich kommt es auch in der Einrichtung vor, dass sich Mitarbeiter beruflich verändern und neue Herausforderungen bei anderen Arbeitgebern suchen. Diese Trennungen haben immer etwas mit Abschied und Trauer zu tun. Durch gezielte Austrittsgespräche wird versucht, ein gutes und in der Zukunft gerne aneinander denkendes Verhalten zu fördern.
Ein Abschiedsgeschenk für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist selbstverständlich, so dass sie gerne an die Einrichtung zurückdenken.
Die Grenzen sind im beruflichen Alltag zu erleben. Kommunikation und Mitarbeitergespräche sind äußerst wichtig, um damit umgehen zu lernen. Insbesondere in den Klausuren, werden die Grenzen und die gemachten Erfahrungen immer wieder aufs Neue thematisiert und es besteht die Möglichkeit diese durch verschiedenste Interventionen zu verarbeiten.
Der beschriebene Mitarbeiterentwicklungsansatz nach den AEDLs möchte, dass die Mitarbeiter:

- Mitwissen,
- Mitdenken,
- Mitlernen,
- Mitverantworten,
- Mitgenießen,
- Mitbesitzen
- und Sinn in ihrer Arbeit finden.

6.4 Humorarbeit als integraler Bestandteil der Arbeit

Nachdem im Luise-Schleppe-Haus und Schloss ein gewisser Standard erreicht war und die o.g. Maßnahmen eingeleitet waren, sollten weitere Schritte für die Mitarbeiterpflege entwickelt werden:

> Während Bücher über Stress und dessen Bewältigung viele Regale füllen, gibt es zum Thema Humor und Spaß in Unternehmen nur wenige Ausarbeitungen. „Meine These lautet, wer permanent negativen Stress empfindet, wird an der Stressquelle, also zum Beispiel im Unternehmen, keinen Spaß haben. Wer andererseits viel Spaß an etwas hat, ist wesentlich weniger anfällig für negativen Stress (Rieger 1999:37).

[121] Auf Anfrage können auch Seelsorger der beiden Konfessionen seit Anfang 2007 hinzugezogen werden. Zuvor war es möglich, einen ehrenamtlich im Haus arbeitenden Dekan der evangelischen Landeskirche ins Vertrauen zu ziehen.

Spaß und Freude in der Pflege, - wie konnte das weiterentwickelt und umgesetzt werden? Der berufliche Alltag von Pflegenden ist nach wie vor belastend, sodass nach Möglichkeiten gesucht wurde, für *diesen* Alltag entlastende Momente zu finden. „Arbeit, die Freude macht, ist schon zur Hälfte fertig." (französisches Sprichwort zitiert in Rieger 1999:47).
Wenn man tut, was einem Spaß macht, trennt man automatisch weniger zwischen Arbeit und Freizeit. Diese Tätigkeit ist dann meist mit interessanten Herausforderungen, Freiwilligkeit beim Organisieren und Umsetzen verbunden. (:47) Allerdings ist, gerade bei aller Freiwilligkeit, die Aufgabe der Führung, darauf zu achten, dass ein freiwilliges Engagement der Mitarbeiter

- nicht dazu führt, dass sie ausgenutzt werden,
- dass die Mitarbeiter angehalten werden, sich selbst und ihre Grenzen in ihrer Beruflichkeit wahrzunehmen
- und dass das Unternehmen nicht auf Dauer die Mitarbeiter „ausbeutet".

Im Luise-Schleppe-Haus und Schloss ist die Humorarbeit seit 2003 integraler Bestandteil und Grundhaltung in der Pflege. Es ist die konsequente Weiterentwicklung des oben beschriebenen Konzeptes „Pflege den Pflegenden". Eine Weiterorientierung und intensive Beschäftigung mit den Arbeitsbedingungen der Mitarbeiter hat dazu „verführt", dem Thema Humor Raum zu geben. Ausgangspunkt der Überlegungen zur Arbeit war, die Bedingungen zu beleuchten, die Mitarbeiter benötigen, damit sie sich in ihrem Arbeitsumfeld besser entfalten können. Es wurde festgestellt, dass Selbstachtung, Selbstbestimmung und Bindungen elementar wichtig sind. Die Themen Nähe und Distanz, Freiheit und Sicherheit sowie Einzigartigkeit und Zugehörigkeit zu einem Team sind von Bedeutung.

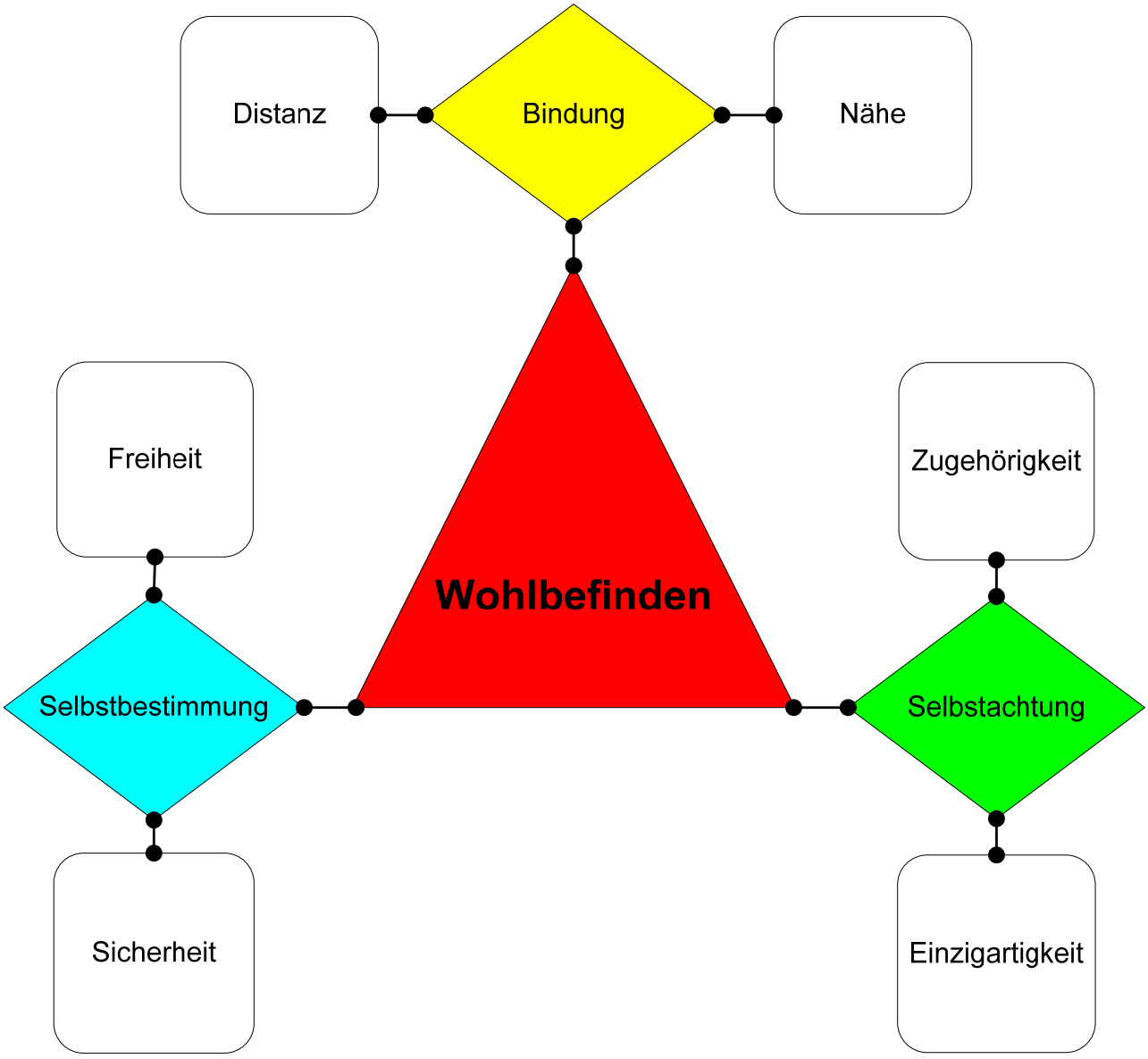


Abbildung 12: Wohlbefinden (Kraus)

Gerade mit der gezielten Humorarbeit wird dies unterstützt. Humor lebt von Beziehung. Der einzelne Mitarbeiter und Bewohner muss entscheiden, ob er Nähe oder Distanz möchte. Der Einzelne muss sich im Humorprozess Freiheiten nehmen und kann sich entscheiden, ob er anderen die Möglichkeit gibt, dass man über ihn lachen kann. Er kann aber auch seinem eigenen Sicherheitsbedürfnis nachkommen, indem er Grenzen deutlich macht, indem er berechenbar bleibt, d.h. es ist bekannt, welche Art Humor er subjektiv zulassen wird. Gezielt eingesetzter Humor unterstützt die Selbstachtung, indem sowohl die Einzigartigkeit, als auch die Zugehörigkeit zu einer Gruppe berücksichtigt wird.

Es ist interessant, wie Menschen mit unerwarteten oder absurden Situationen umgehen können. Humorarbeit möchte das Wohlbefinden in diesen immer wiederkehrenden Konstellationen stärken.

Dies gelingt, wenn ein individueller Sinn für Humor aus einer Reihe von lebenslang erworbenen und gelebten Handlungen entwickelt werden kann oder bereits erworben wurde.

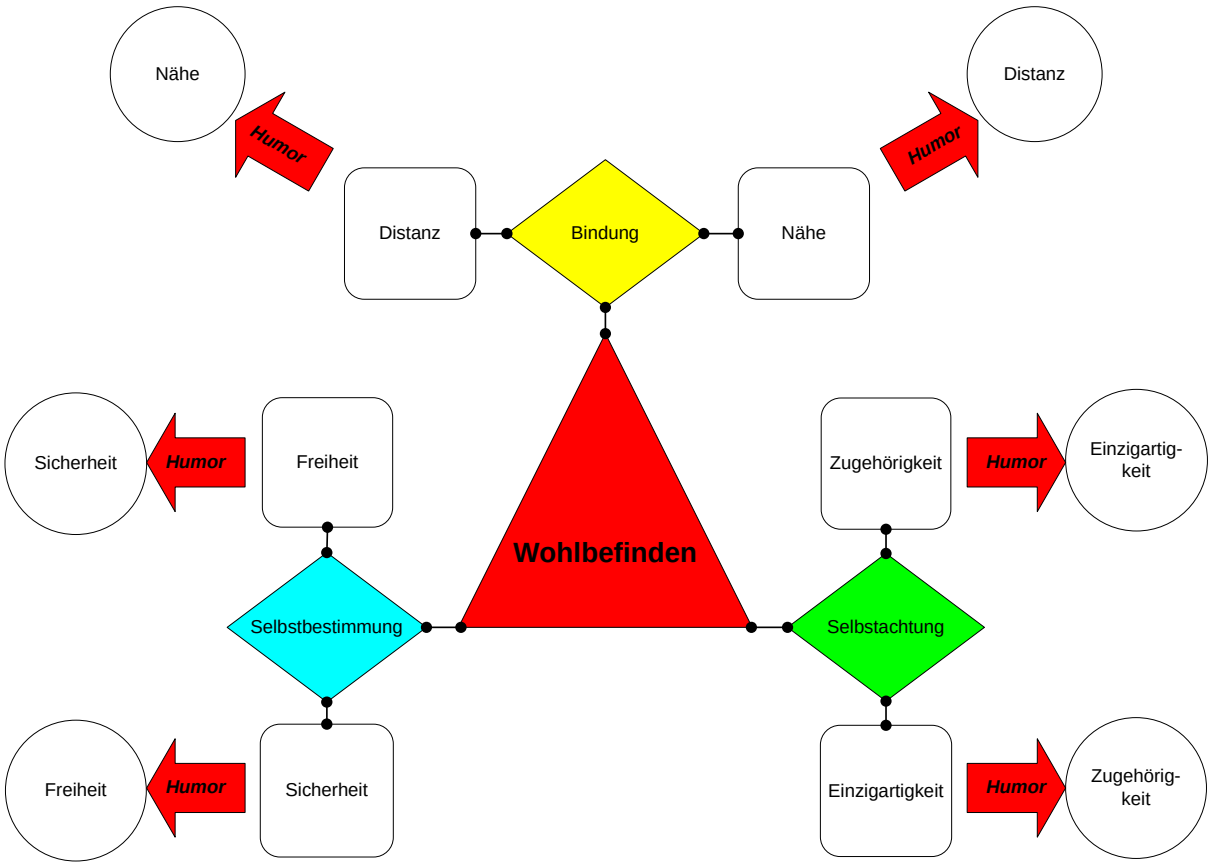


Abbildung 13: Humor und Wohlbefinden (Kraus)

Mit Humor kann der Einzelne jeweils seinem aktuellen Bedürfnis nachkommen. Wenn einem beispielsweise nicht nach Nähe zumute ist, hat man die Möglichkeit, mit Humor auf Distanz zu gehen. Wenn er in der Gruppe ist, kann er sich auf seine Einzigartigkeit beziehen. Dies nun gezielt einzusetzen, ist Teil des Führungshandelns und des Pflegeprozesses. „In Amerika begannen vor allem Pflegekräfte in den Krankenhäusern die gelotologischen Befunde zum Anlass zu nehmen, das Lachen gezielt therapeutisch einzusetzen. Sie wurden von professionellen Clowns unterstützt“ (Holtbernd 2003:137).

6.4.1 Entwicklung der Humorarbeit

Wie oben schon erwähnt, ist das Thema Wohlbefinden eines der Kernelemente der Führungsarbeit im Luise-Schleppe-Haus. Es war eine konsequente Weiterentwicklung des Konzeptes „Pflege den Pflegenden“. Das Thema „Wohlbefinden und der Umgang mit Grenzsituationen in der Altenpflege“ wurde vertieft. Vor einigen Jahren ergab sich der Kontakt zu einem Mitarbeiter, der sich in der Humorarbeit auskannte und bereit war, als Honorarkraft 14-tägig die Humor-Arbeit aufzunehmen. Dies erschien die einfachste Möglichkeit, um in das Spannungsfeld zwischen Normalität und

humorvoller Grenzüberschreitung zu gehen. Humor hatte zunächst etwas mit clownesken Elementen im Pflegealltag zu tun. Der Mitarbeiter verkleidete sich als „Clown Hupe“, um so in der Rolle die Erlaubnis zu geben, sich über ihn lustig zu machen. Nach kurzer Zeit stellte sich heraus, dass eine Partnerin als ergänzender Fokus wichtig wurde. „Rosina“ kam hinzu, so dass die beiden im Dialog Bewohner und Mitarbeiter einluden als Beobachter den Humor zu erleben. Die Clownarbeit ließ sich einfach gestalten. Dadurch bestand die Möglichkeit, dass die beiden in Interaktion miteinander traten und so der Wechsel zwischen Zuschauen und Mitmachen seitens der Bewohner gegeben war, - aber auch seitens der Mitarbeiter. „Es war gut so, wir konnten dabei stehen, ohne Angst haben zu müssen, mit in das Spiel gezogen zu werden. Man konnte „heimlich“ schauen, ohne ertappt zu werden“ (Mitarbeiterin im Wohnbereich 4). Es konnten spielerisch Wahrheiten der Pflegewirklichkeit dargestellt werden.

Der Clown als Spiegel der Situation und Darsteller von Wahrheiten. Das Verhältnis von oben und unten, zwischen leicht und schwer konnte damit thematisiert werden. „Wir stellten gemeinsam fest, dass der Zugang sensibel geschehen muss, dass Grenzen beachtet werden, dass die individuellen Bedürfnisse der Bewohner, aber auch der Mitarbeiter berücksichtigt werden“(Clown Hupe).
Beim Angehörigenabend und bei Gesprächen mit Ärzten wurde für diese Intervention geworben.

Am Ende der jeweiligen Nachmittage, an denen die Clowns anwesend waren, war festzustellen, dass sowohl die Bewohner als auch die Mitarbeiter entspannter waren. Hinzu kam, dass Sicherheit gelebt werden konnte, weil man feststellen konnte, dass keiner der Anwesenden bloßgestellt wurde[122].

6.4.2 „Ich lache – also bin ich. Humor und Lachen in der Pflege“

Ein weiterer Schritt im Rahmen dieser Entwicklung war im Frühjahr 2005. Mit allen Mitarbeitern wurde eine zweitägige Klausur durchgeführt zu dem Thema: „Ich lache – also bin ich. Humor und Lachen in der Pflege“. Hierbei stand im Vordergrund, dass die eigenen Talente und Fähigkeiten für die Humorarbeit entdeckt werden sollten. Neben Körperarbeit, Interaktionsspielen und intensiven Diskussionen - auch zu den Grenzen der Humorarbeit - wurden die Mitarbeiter „verführt“, sich spielerisch mit den Grenzen und den Freiheiten des Lachens und des Humors zu beschäftigen. Die Mitarbeiter erlebten zwei befreiende Tage und stellten fest, dass sich Fröhlichkeit und Leichtigkeit auf den Arbeitsalltag auswirkten.

In den Klausuren wurde ausgemacht, Maßnahmen zum Thema „Leichtigkeit und Humor“ zu erarbeiten, die sich im Haus innerhalb von 72 Stunden[123] konkret umsetzen lassen. Es wurden einige

122 Dies war eine der Vertragsvereinbarungen, die mit den beiden Humor-Mitarbeitern getroffen wurde.
123 Erfahrungen zeigen, wenn nicht innerhalb dieser Zeit etwas umgesetzt wird, wird es nie umgesetzt.

Dinge vereinbart, wie beispielsweise eine Humorecke im Haus einzurichten, in der verschiedene Lach-Anregungen aushängen, Karikaturen zum Thema Pflegealltag, Fotoalben mit Fotos von skurrilen Situationen. Innerhalb des vereinbarten Zeitraums waren erste Erfolge zu sehen, verschiedene Überraschungen liegen seit diesem Zeitpunkt in den Wohn- und Eingangsbereichen bereit[124].

Seit diesem Zeitraum wird vermehrt auf Sprache und Situationskomik im Haus geachtet. Witze wurden gesammelt, aufgeschrieben und ausgehängt. Es wurde eine Humorseite in der Mitarbeiter-Hauszeitung des Luise-Schleppe-Hauses eingefügt.
Weitere Humorinstrumente wurden beschafft, wie Videos, Kassetten, Bücher und Spiele.
Dieser geplante Humor beinhaltet gezielte Interventionen. Initiativen wie Humortagebücher sind dabei eine wertvolle Möglichkeit. In jedem Wohnbereich wurde ein Humortagebuch eingeführt, in dieses werden sowohl Erlebnisse des Pflegealltags mit Bewohnern aufgezeichnet oder es dient als „reines" Personal-Humortagebuch. Durch die geplante Intervention gewinnt Humor an Bedeutung für den Pflegealltag und er wird nicht mehr nur dem Zufall überlassen. Humor bedeutet im konkreten Pflegeprozess, den Blick für dir kleinen „liebenswerten" Alltäglichkeiten zurückzubekommen.

Eine weitere Möglichkeit, die im Rahmen der Humor-Körperarbeit ausprobiert wurde, war nachahmendes Verhalten. Beispielsweise wie Charlie Chaplin oder Napoleon zu gehen, Sprichwörter zu gebrauchen und sie zu verändern. „Kräht der Hahn auf dem Mist, verändert sich der Husten oder er bleibt wie er ist", um nur ein Beispiel zu nennen. Was auch eine hilfreiche Methode ist, sind Märchen neu zu erfinden. „Was würden Sie sich wünschen, wenn Sie einen Wunsch aus Aladins Lampe frei hätten oder das Rotkäppchen wären?"

> Die Wirkung komischer Situation lässt sich folgendermaßen zusammenfassen:
>
> Festgefahrene und/oder hinderliche Denk- und Lösungsmuster werden aufgebrochen. Die komische Situation eröffnet eine andere Perspektive.
>
> Die Erkenntnisse durch eine humorvolle Geschichte sind spielerisch. Ohne Druck stellt sich mühelos eine Veränderung ein.
>
> Durch Komik wird eine neutrale Situation hergestellt. Angstfrei können Missgeschicke, Schwächen und Fehler erzählt werden (Holtbernd 2003:73).

6.5 Grenzen der Humorarbeit

Ein wichtiger Punkt ist in der Humorarbeit, die Grenzen zu kennen. Humor ist generell nicht angebracht, wenn er unsensibel eingesetzt wird, wenn er langweilig oder ermüdend wirkt oder wenn die Arbeitsqualität durch einzelne Späße abnimmt.

[124] Bei Juxartikeln ist darauf zu achten, dass sie nicht ehrverletzend sind.

Wenn zu stark auf die stressreduzierende Kraft des Humors gesetzt wird, wenn dies die einzige Bewältigungsstrategie für den Prozess „Pflege den Pflegenden“ ist, dann ist Humor das falsche Instrument. Humor ist quasi das „Sahnehäubchen“ im Führungsprozess. Es ist schwierig zu sehen, wann Humor zur falschen Zeit angewandt wird.

> In solchen Prozessen ist es für den humorvollen Menschen wichtig, dass er auf das „richtige“ Mitlachen achtet. Das Lachen wird fragwürdig, wenn es etwas Zwanghaftes hat. … Wer nicht mitlacht ist kein böser Mensch, sondern hat seine Gründe. Das gilt es zu akzeptieren. Wenn eine humorvolle Situation peinlich wird, sollte man möglichst schweigend darüber hinweggehen oder den Unmut auf sich ziehen. … In gewisser Weise ist der Changeprozess von Komik durchzogen. Veränderungen machen es notwendig, Regeln zu verletzen (Holtbernd 2003:74).

Führung bedeutet in diesem Zusammenhang auf die Einhaltung der Grenzen und Regeln zu achten, vor allem, dass trotz aller Heiterkeit und Humor die Mitarbeiter nicht über die Stränge schlagen, sondern im Rahmen der Aufgabenstellung innerhalb des Unternehmens adäquat handeln.

> Jeder, der grenzwertige Witze macht, sollte sich fragen, woher seine Aggressionen kommen. Vorgesetzte müssen in besonderer Weise darauf achten, dass ihre Bemerkungen immer genauer aufgenommen werden und sie benötigen daher eine besondere Sensibilität. Machtausübung wird durch zynische, ironische oder sarkastische Bemerkungen verstärkt.
>
> Auf der anderen Seite darf man einem anderen Menschen ruhig etwas zutrauen. Die Zerbrechlichkeit des Gegenübers wird sowohl von ihm selbst als auch von anderen überschätzt. Eine humorvolle Intervention kann sogar zu einer Herausforderung werden, die motiviert (:195).

6.5.1 Humor als Grundhaltung

Humor als Grundhaltung kann stärkend für das gemeinschaftliche Arbeiten sein. Gefahren, die zu beachten sind, sind vor allem die Gratwanderung zwischen Auslachen und Miteinander lachen. Der Weg zwischen der Tragik und der Komik ist schmal. Bei einer derartigen Humor-Begegnung mit alten Menschen und vor allem verwirrten alten Menschen muss man sehr vorsichtig und sensibel sein. Auf der einen Seite die Bewohner, auf der anderen Seite die Pflegenden. Wichtig für die Betreuungsperson ist Einfühlungsvermögen und Verständnis für die Wahrnehmung der verwirrten Personen. Menschen zum Lachen zu bringen und somit eine entspannte und heitere Atmosphäre zu schaffen, kann ein Ziel in der Pflege sein. Der Umgang mit Bewohnern und Mitarbeitern muss getragen sein von Empathie und Respekt. Diese respektvolle Grundhaltung kann in angespannten Situationen helfen. Durch ein Lachen kann man u. U. in schwierigen Situationen eine Eskalation vermeiden. Wichtig ist, dass man sein Gegenüber *anlacht* und nicht auslacht. Dies wirkt sich dann förderlich auf die Lebensqualität der alten Frauen und Männer und deren Angehörigen sowie der beteiligten Personen und des Personals aus. Eine der Grundvoraussetzungen für die Arbeit mit Humor besteht darin, dass man Mut zum Wagnis hat. Jeder Mensch hat nämlich seine eigene Art und seinen eigenen Zugang zum Humor.

Akzeptanz und Wertschätzung als Grundhaltung ist somit eine der wohltuendsten und wohlwollensten empathischen Grundhaltungen in der Beruflichkeit. Der Alltag, insbesondere der berufliche Alltag, wird dadurch farbiger und leichter. Es ist wichtig zu wissen, welche Grundeinstellungen Menschen zum Humor haben. Kulturelle und interkulturelle Unterschiede sind zu betrachten, d. h. ich muss mich darauf einlassen, wer mein Gegenüber ist.
Christliche Nächstenliebe ist geprägt vom Individuum her, welches vom Ich zum Du lebt.

Lernen in der Beziehung und Bindung mit dem Du und dem Wir in der Gemeinschaft sind wichtig. Der oberste christliche Auftrag, für andere Menschen empathisch, authentisch und annehmend zu sein, ist Grundlage und Basis all unseres Handelns. „Du sollst Gott, deinen Herrn, lieben mit deinem ganzen Herzen, von ganzer Seele, mit aller Kraft und deinem ganzen Verstand. Und auch deinen Mitmenschen sollst du so lieben wie dich selbst“ (Lk 27,11, Hfa).
Für die Praxis bedeutet dies: Wir nehmen Kontakt zu unserem Nächsten mit einem Lächeln auf. Wir sprechen Bewohner mit „Sie“ und ihrem Namen an. Menschen mit Demenz leben in ihrer eigenen Welt. Wir erkennen diese an und widersprechen nicht. Wir vermeiden das Wort „Nein“. Wir verwenden einfache kurze Sätze und vermeiden „Entweder-oder-Fragen“. Wir gehen auf die emotionale Situation des demenz-kranken Menschen ein. Wir nehmen die Körpersprache des Nächsten auf. Wir „schummeln“ nicht mit Gefühlen. Wir atmen tief durch und wenden uns dann wieder dem Bewohner zu. Wir nutzen 5-Sekunden-Kontakte! Dazu ist es hilfreich, mindestens drei biographische Dinge von Bewohnern zu wissen. Mit Neugierde und Flüstern lässt sich Aufmerksamkeit gewinnen.

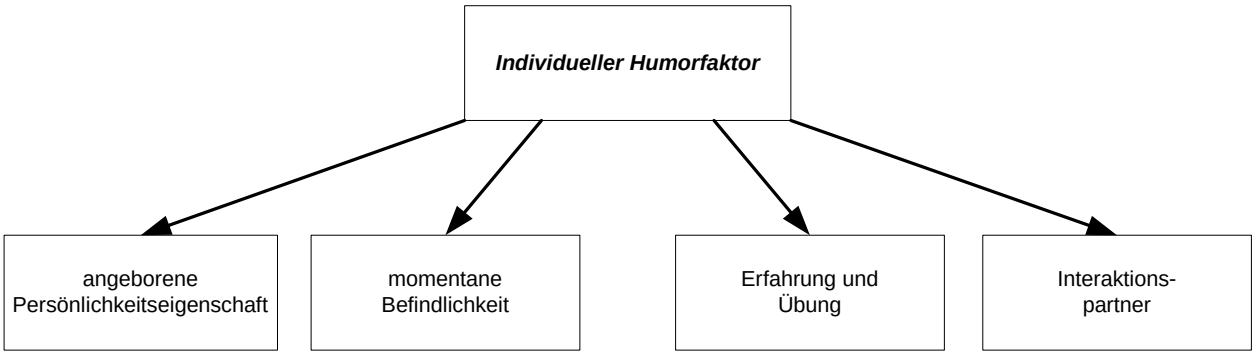


Abbildung 14: Individueller Humorfaktor (Holtbernd 2003:56)

Die Humorarbeit im Luise-Schleppe-Haus hat dazu beigetragen, dass sich eine Grundhaltung verfestigen konnte, die eine Leichtigkeit und ein förderndes Umfeld für die im Haus Arbeitenden als auch für die Bewohner ergeben hat. Die Humorarbeit ist für uns eine Grundhaltung. Witze und humorvolle Äußerungen reduzieren schwierige und komplexe Sachverhalte auf überschaubare

Einfachheit. Über Witze und humorvolle Äußerungen können Schwierigkeiten mit leicht nachvollziehbaren Lösungen angeboten werden. (Holtbernd 2003:18)

„Das „Humorkonzept"…, so Kraus: Humor sei ein Teil der christlichen Botschaft. Humor ergebe sich aber aus den Anfangsbuchstaben der Begriffe Haltung, Umgang, Mut, Organisation und Reflektion – Worte, die nicht nur die würdevolle Haltung gegenüber den Bewohnern, den partnerschaftlichen Umgang auch der Mitarbeiter untereinander beschreiben, sondern ebenso die Notwendigkeit erzählen, die Arbeit im Heim gut zu organisieren und zu reflektieren" (Stuttgarter Zeitung, 24.6.2006).

6.5.2 Haltung

Eine empathische, wohlwollende Grundhaltung ist die Basis für Humorarbeit. Der Mitarbeiter begibt sich auf Augenhöhe zum Bewohner, aber auch in Bezug zum Kollegen. Hören lernen auf die Zwischentöne wird geübt und praktiziert.
Humor als Haltung führt:
…zum Mut, die Wahrheit zu sagen
…zu Biss und Klarheit
…zu Couragiertheit, um auf den Punkt zu kommen
…zu weniger Reagieren und mehr Agieren
…zum konstruktiven Innehalten
…zu klaren Positionsbestimmungen
…zu einer positiven Aggression
…zum Eindruck von Handlungsbereitschaft
…zur Wahrheit im humorvollen Kleid
…zu einer positiven Ernsthaftigkeit
…zu einem offenen und direkten Humor, der nicht didaktisch oder instrumentalisiert anderen etwas „beibiegen" will. (Holtbernd 2003:52)

6.5.3 Umgang

Der Umgang miteinander ist durch ehrliches und offenes Verhalten gekennzeichnet, ebenso durch Konfliktbereitschaft. Humorarbeit hat die Möglichkeit, die Deeskalationsstrategien einzuüben. Diese wirken wiederum vorbeugend vor Burn-out und Konfliktzunahme. Dieser Umgang prägt den dienenden Führungsstil. Leitungskräfte des Luise-Schleppe-Hauses haben die Aufgabe, Mitarbeiter zu fördern und zu fordern. Durch differenziertes und projektbezogenes Entwickeln in Arbeitsgruppen wird Freiheit gegeben und ein entsprechendes Miteinander erlebbar, da sowohl Pflegehelfer als auch examinierte Kräfte bzw. Servicedamen und Hauswirtschaftskräfte gleichberechtigt in Gruppen

arbeiten können. Rollenkonflikte können angegangen werden, Beziehungen werden thematisiert. Dazu gehört

6.5.4 Mut

Mut heißt, seitens der Leitung immer wieder auf Freiheiten zu setzen, aber auch die Sicherheit zu geben, dass man sich innerhalb der Freiheit bewegen darf. Strukturierte Ablaufpläne, Rahmenbedingungen für Projektgruppen mit Anfang und Ende inklusive der formulierten Erwartungen an die Ergebnisse geben Sicherheit. Fortbildungen zu den Themen „Humor“, „Grenzen von Humor“, insbesondere auch „der Humorprozesses in der Sterbephase“ werden durchgeführt. Ein interessantes Thema, zu dem gegenwärtig eine Arbeitsgruppe im Luise-Schleppe-Haus eingesetzt ist und arbeitet, das zeigt, dass Humor sehr viel mit Öffnung und Mut zu tun hat, aber auch der Fähigkeit, sich gezielt auf die Prozesse in der Altenpflegeeinrichtung einzulassen.

6.5.5 Organisation

Kommunikation muss in den einzelnen Gesprächsrunden des Luise-Schleppe-Hauses gezielt geplant und durchgeführt werden. Die jeweiligen Nachmittage, an denen die Clowns kommen, müssen gezielt vorbereitet werden, d. h. die beteiligten Mitarbeiter sprechen in der Übergabe über die jeweiligen Bewohner und erarbeiten gemeinsam mit den Clowns entsprechende Interventionen. Die Humorarbeit insgesamt hat uns alle miteinander im Umgang mit Sprache und Körperhaltung sensibilisiert. Durch die Jonglage mit bunten Tüchern konnten neue Zugangswege zu den Bewohner entdeckt werden und ein neues Körpergefühl wurde erlebbar.

6.5.6 Reflektion

Reflektion bedeutet, dass alles Tun und Handeln in der Einrichtung jeweils reflektiert wird, damit die Grenzen und die Freiheiten des Einzelnen, aber auch des gesamten Organismus erkannt werden bzw. keine Grenzüberschreitungen entstehen.

7 UNTERSUCHUNG DER PRAXIS DES KONZEPTES PFLEGE DEN PFLEGENDEN UND DER HUMORARBEIT ANHAND DER KONZEPTIONELLEN VORGABEN

Ziel meiner Untersuchung ist es, auf dem Hintergrund meiner theoretischen und konzeptionellen Darstellungen der Personalentwicklung und Humorarbeit zu reflektieren, wie diese in der Praxis umgesetzt wird. Dabei will ich Erfolge und Hürden darstellen sowie nach einer möglichen Perspektive in der Personalentwicklung fragen. Die Befragung soll untersuchen, ob Humor in der Arbeit so eingesetzt werden kann, dass eine Entlastung der Mitarbeiter erreicht wird. Es soll übergeprüft und dargestellt werden, ob durch den Abbau von Arbeitsbelastungen die Gesundheit, Arbeitszufriedenheit und Arbeitsmotivation der Mitarbeiter erhalten und gefördert wird. Dies hat Auswirkung auf die Bewohnerorientierung und steigert damit die Bewohnerzufriedenheit.
Im Rahmen der Befragung werden die Mitarbeiter gebeten, ihre Situation am Arbeitsplatz zu beurteilen.

Da die Mitarbeiter mit den DISG®-Profilen vertraut waren, habe ich diese mit dem Humorfaktor in Korrelation gebracht, um zu sehen, ob Menschen mit einem entsprechenden Persönlichkeitssprofil ähnlich auf Humorsituation reagieren.

7.1 Darstellung der Vorgehensweise

7.1.1 Der Fragebogen

Der Fragebogen setzt sich aus vier großen Befragungselementen zusammen. Zum einen, Elemente des gelotophilen Fragebogens nach Holtbernd (2002:105-106), außerdem Elemente einer Mitarbeiterbefragung, die ich im Luise-Schleppe-Haus im Jahr 2001 schon einmal durchführen ließ. Ich wollte vergleichende Daten in Bezug auf die gesundheitliche Befindlichkeit erhalten, um so eine Veränderung durch die gezielten Entwicklungsmaßnahmen aufzeigen zu können. Beeinflusst Humorarbeit die Mitarbeiterpflege und ist Humor ein Führungsinstrument? Ist dieses Führungsinstrument in der Altenhilfe für alle Mitarbeiter gleichermaßen anwendbar oder ist es i. d. R. nur situativ einsetzbar, wenn die Mitarbeiter entsprechend Kompetenz erworben haben und Verantwortung übernehmen können? Wie beeinflusst die Humorarbeit die Mitarbeiter in beruflich belastenden Situationen und hat sich die gesundheitliche Situation der Mitarbeiter durch die Personalentwicklungsmaßnahmen verändert?
Die Fragen waren geschlossen formuliert, d. h. die Befragten hatten die Möglichkeit zwischen fünf verschiedenen Kategorien zu wählen.

Des Weiteren wurden im Fragebogen assoziativ Begriffe des DISG®-Light-Profils verwendet.
Einige Anmerkungen zum DISG®-Profil und die Begründung, warum dies in die Befragung mit eingeflossen ist. Wer unternehmerisch fit bleiben möchte, muss den Faktor der Sozialkompetenz im Bereich der Personalentwicklung berücksichtigen. Dies bedeutet, dass Menschen erfolgreich arbeiten können, wenn sie ihre eigenen Verhaltenstendenzen wissen. Humor als Element der Führung kombiniert mit dem gezielten Einsatz bei Mitarbeitern kann unterstützend wirken. Generell gibt es den idealen Mitarbeiter nicht, trotzdem kann es der Führungskraft nicht gleichgültig sein, wie sich der einzelne Mitarbeiter entwickelt.
Kommunikationsfähigkeit und Teamfähigkeit sind wichtige Voraussetzungen, dass soziale Unternehmen ihren Dienst verrichten können. Es zeigt sich immer wieder, dass die beste Leistung von Menschen erbracht wird, die sich selbst und andere gut kennen. Das DISG®-Profil, welches im Luise-Schleppe-Haus in unterschiedlichen Personalentwicklungsmaßnahmen bereits eingeführt wurde, hat den Mitarbeitern die Möglichkeit gegeben, selbst auf Entdeckungsreise zu gehen. Der amerikanische Psychologe William Moulton Marston hat an diesem Thema in den 20er Jahren des 20. Jahrhunderts intensiv geforscht. Im Gegensatz zu Freud und Jung interessierte er sich nicht für die Erkrankungen des Geistes. Marston beschäftigte sich bei seinen Untersuchungen mit den Gefühlen und dem Verhalten von „normalen“ Menschen. Das Marston-Modell basiert auf zwei Wahrnehmungen. „Die Welt ist günstig oder ungünstig, und die Person selbst ist stärker oder schwächer als ihre Umwelt“ (Persolog GmbH 2004b:122).
Für Marston sind die menschlichen Reaktionen bestimmt durch die Wahrnehmung von Situationen, Menschen und Ereignissen. Die Grundlagen für Gefühle und Verhalten liegen darin und beeinflussen somit das subjektive Denken des Einzelnen über die Welt, die jeweiligen Ereignisse und das eigene Leben. Marston interessierte sich für das Zusammenspiel des Menschen mit seiner Umwelt und entdeckte bei seinen Forschungen immer wieder ähnliche Verhaltens- und Reaktionsweisen bei den Probanten. Er beschrieb daraufhin vier grundlegende Reaktionsweisen. „Er kennt die Verhaltensstile: dominant, initiativ, stetig und gewissenhaft. Weiterentwicklungen von John Geier führten zu einem Persönlichkeitsprofil, das eine auf das Individuum zugeschnittene Beschreibung seiner Stärken und Schwächen und mögliche Idealsituation bietet“ (Dieterich1996:88).

Exkurs: die Vier DISG® Verhaltensstile

Jeder Mensch zeigt generell Verhaltenstendenzen. Diese Tendenzen sind in allen Verhaltensstilen enthalten.

Menschen mit eher dominanten Verhaltenstendenzen sehen ihr Umfeld herausfordernd und stressig an. Sie wollen gewinnen und sie versuchen Hindernisse durch Zielstrebigkeit zu überwinden. Dominante Persönlichkeiten formen ihr Umfeld und wollen Widerstände überwinden und Ergebnisse zügig und schnell erreichen. Ihr Grundbedürfnis wird durch das Gefühl der Unabhängigkeit befriedigt.

> Initiativer Menschen betrachten das Umfeld als angenehm und weniger stressig. Die Umwelt besteht in der Wahrnehmung aus Menschen, die ermutigt und angespornt werden müssen. Sie sind freundlich, aufgeschlossen und meistens überzeugend. Sie wollen ihr Umfeld gestalten und andere in diese Prozesse mit einbinden. Ihr Grundbedürfnis ist auf Akzeptanz ausgerichtet.
>
> Menschen mit verlässlichen und stetigen Verhaltenstendenzen betrachten ihre Umwelt als angenehm. Ihr Ziel ist, dass alle Menschen harmonisch zusammenarbeiten und dass so die Ziele möglichst angenehm erreicht werden. Sie werden als kooperativ, berechenbar und verlässlich beschrieben. Mit anderen zusammenarbeiten und Ergebnisse erzielen ist ein wichtiges Ziel. Das stetige Grundbedürfnis wird mit Sicherheit angegeben.
>
> Menschen mit gewissenhaften (diszipliniert und besorgt) Verhaltenstendenzen betrachten ihr Umfeld als anstrengend. Manchmal wirken die Menschen mit hohen gewissenhaften Anteilen konfus. Sie versuchen Schwierigkeiten zu umgehen und möglichst viel Ordnung zu bewahren. Genauigkeit und Sorgfalt sind für andere vorbildhaft. Gewissenhafte Menschen sind eher analytisch orientiert und haben die Gabe, Konsequenzen von Aktivitäten aufzuzeigen. Ihr Grundbedürfnis ist es, Dinge richtig zu machen. (Persolog GmbH 2004a:6-7)

Das bedeutet wiederum, dass jeder in seinem Umfeld in einer bestimmten Art und Weise wahrgenommen wird. Wenn man nun anhand des „DISG®-Persönlichkeits-Profils“ sich mit den individuellen Möglichkeiten des eigenen Handelns beschäftigt, kann daraus gezielt Mitarbeiterförderung entwickelt werden. „Die besten Leistungen werden von Menschen erbracht, die mit sich selbst und anderen effektiv umgehen“ (Guy 1997:143). Wenn nun Mitarbeiter individuelle Fähigkeiten haben, gilt dies selbstverständlich auch für Führungskräfte. Daraus entwickelt sich eine so genannte Führungsflexibilität. Dies wiederum bedeutet, dass unterschiedliche Mitarbeiter unterschiedliches Führungsverhalten benötigen. Aufgabe effektiver Führung ist es, die Balance zwischen den Stärken und den jeweiligen Situationen zu ermöglichen. Humorarbeit ist in der Begegnung möglich und nur in der Begegnung zwischen den Menschen kann menschliche Erfüllung entstehen. Das DISG®-Persönlichkeitsmodell möchte Hilfe und Unterstützung geben, sich über die eigenen Gefühle und das eigene Verhalten in den jeweiligen Situationen gezielt bewusst zu werden. Mittels dieses Hintergrunds können Führungskräfte, aber auch Mitarbeiter geschult werden, aufeinander einzugehen und zuzugehen.

Unter dem Aspekt dieser Überlegungen war es naheliegend, die Humorarbeit und Begriffe des DISG miteinander in Verbindung zu bringen und Verhaltenstendenzen dahingehend zu untersuchen, welche

der vorrangigen Verhaltenstendenzen Humor im Sinne der Humorarbeit eher unterstützt, oder welche eher zurückhaltend mit dem vorgeschlagenen Angebot des Humors umgeht.

Die Mitarbeiterbefragung wurde mittels Multiple-Choice-Bogen durchgeführt. Es wurden knappe Aussagen formuliert, die gewichtet werden konnten (trifft völlig zu, trifft zu, teils/teils, trifft wenig zu, trifft gar nicht zu). Der Befragungszeitraum in den Institutionen lag zwischen dem 01.12.2006 und dem 19.12.2006. Der Fragebogen wurde zuvor mit der Mitarbeitervertretung besprochen, da nach dem Mitarbeitervertretungsgesetz Personalbefragungen nur mit Einverständnis durchgeführt werden dürfen. Der Träger, die Stiftung Evangelische Altenheimat, musste ebenfalls der Befragung zustimmen. Sowohl Arbeitgeber, als auch Mitarbeitervertretung waren mit der Durchführung einverstanden.

Der Bogen war in folgende Komplexe unterteilt:
Aussagen, die das eigene Humorverhalten (Gelophiliefaktor) einschätzen sollten und die Probanten fragten, ob sie mit Humor und humorvollem Verhalten etwas anfangen können.
Selbsteinschätzungsfragen zum Humorverhalten wurden ebenfalls in diesem Themenkomplex erfragt.

In dem Bogen wurde eine Einschätzung bezüglich des eigenen Humors und Gelophiliefaktors erwartet:

- Sie lachen über die eigene Ungeschicklichkeit
- Sie lachen über eigene Scherze
- Sie lachen über Scherze anderer

Der maximale Faktor lag hier bei 76 Punkten gleich 100%.

Die Aussagen zur Gesundheit innerhalb des Bogens beruhen auf der These, dass zufriedene Mitarbeiter gesünder sind als unzufriedene Mitarbeiter.

Sie fühlen sich durch folgende Beschwerden stark belastet:

- Herzklopfen, Herzjagen, Herzstolpern
- Sodbrennen oder saures Aufstoßen
- Kreuz- und Rückenschmerzen
- Nacken und Schulterschmerzen
- Schlafstörungen
- Mattigkeit

Dieser Aussagenkomplex konnte mit der Auswertung einer Mitarbeiterbefragung der Berufsgenossenschaft der Wohlfahrtspflege aus dem Jahr 2002 verglichen werden.

Die Einschätzung zur Entwicklung und Führung in der Institution war als Überprüfung der Relevanz der Personalentwicklungsmaßnahmen von Interesse.

- Sie haben für Humorarbeit mehr Zeit zur Verfügung, als in anderen Einrichtungen
- Luise-Schleppe-Haus und Schloss und Spitalhof Münchingen werden im Verhältnis zu anderen Einrichtungen zu eng geführt
- Sie haben die Möglichkeit mit Vorgesetzten ausführlich über persönliche Dinge zu sprechen.
- Sie dürfen eigenverantwortlich Entscheidungen treffen

Ein weiterer großer Komplex bestand aus Elementen des DISG®-Persönlichkeitstests (s.o.):

- Sie sind bewundernswert
- Sie sind nett
- Sie sind resigniert
- Sie sind charakterstark
- Sie sind diszipliniert
- Sie sind großzügig
- Sie sind lebhaft
- Sie sind hartnäckig

Die Frage nach der Gewichtung von Grundwerten in der Beruflichkeit sollte feststellen, welche Prämissen Menschen mit Humor haben:

- Ordnung
- Leichtigkeit
- Hilfsbereitschaft
- Verantwortungsgefühl
- Rücksichtnahme
- Loyalität

Das Konzept der Mitarbeiterentwicklung im Luise-Schleppe-Haus und Schloss ging davon aus, dass zunächst die Mitarbeiter sich selber kennenlernen, d. h. durch entsprechendes DISG®-Training miteinander ins Gespräch kommen. Diese Selbstanalyse führte dann dazu, dass Mitarbeiter lernten, sich selber zu beobachten. In einem weiteren Schritt wurden dann die Fähigkeiten und Möglichkeiten zur individuellen Ausgestaltung der Beruflichkeit entwickelt.
Allgemeine statistische Angaben, wie Alter und Geschlecht rundeten den Bogen ab.

Vor der Verteilung des Bogens wurde ein Pretest bei einer anderen Altenhilfe-Institution, die nicht zum Träger gehörte, durchgeführt. Der Bogen wurde an unterschiedliche Personen, die nichts von der Konzeption des Luise-Schleppe-Hauses und Schloss wussten, und an zwei Mitarbeiter, die im Luise-

Schleppe-Haus angestellt waren, ausgehändigt. Es wurde sowohl die Verständlichkeit überprüft als auch die Plausibilität der anzukreuzenden Aussagen.
Anschließend wurden die Fragebögen an die Mitarbeiter der untersuchten Einrichtung verteilt. Es wurden 84 Fragebögen an unterschiedliche Berufsgruppen ausgegeben.
Zur Auswertung und Untersuchung wurden 20 Bögen zurückgegeben. 16 Frauen und3 Männer haben sich beteiligt. Ein Bogen war ohne Nennung des Geschlechts. Davon waren zwei Frauen unter 30 Jahren, elf Frauen 30 – 49 Jahre und drei Frauen 50 Jahre (+alt) und älter. Die Männer gehörten zur Altersgruppe 30- 49 Jahre.

Untersucht wurde der Humoransatz als Personalentwicklungsmaßnahme. Es stellte sich heraus, dass 80 % der Befragten Humor als positiven Ansatz der konzeptionellen Arbeit im LSH und Schloss und SHM[125] sehen.
Im Vergleich zur Befragung 2001 und 2006 konnte festgestellt werden, dass durch die gezielte Intervention in der Personalentwicklung das Lernempfinden um 31 % gesteigert werden konnte.

78 % der Mitarbeiter schätzten bereits 2001 ihre Tätigkeit als sehr abwechslungsreich ein. 2006 hat sich dies auf 85 % erhöht. Dies ist insofern bemerkenswert, da die Belastungen der Arbeit zwar wahrgenommen werden, aber die Arbeit als solche mit rund 90 % als sehr befriedigend angesehen wird.
Die Arbeitssituation wird von 85 % der Mitarbeiter als sehr positiv beurteilt. Mit 70 % wird die Mitbestimmung als positive Möglichkeit gesehen.
Zur Führungssituation befragt, meinten die Mitarbeiter, dass die Unterstützung seitens der Vorgesetzten mit 85 % sehr positiv sei. Dies ist eine Steigerung im Verhältnis zur Befragung von 2001 um 19,8 %.

Beim Vergleich der gesundheitlichen Belastungen in der Beruflichkeit konnte in den letzten fünf Jahren eine Verbesserung wahrgenommen werden. So sind beispielsweise Rückenschmerzen um 1,85 Punkte gesunken und werden heute als nicht erheblich eingestuft. Nacken- und Schulterschmerzen werden als kaum relevant eingestuft.
Die Fragen zum Humor wurden positiv bewertet. Bei der Selbsteinschätzung, ob man gerne lache oder lächle, wurde zu 95 % bzw. 85% mit ja geantwortet.
Es wurde positiv gesehen, dass Menschen um einen herum lachen. Das sich gegenseitige Anstecken mit positiver und lustiger Stimmung wurde mit 95 % positiv bewertet.
Bezüglich der Eigen- und Fremdwahrnehmung wurde festgestellt, dass sich rund 75 % der Befragten als lustige Personen beschreiben würden und dass sie auch über sich selber lachen können.

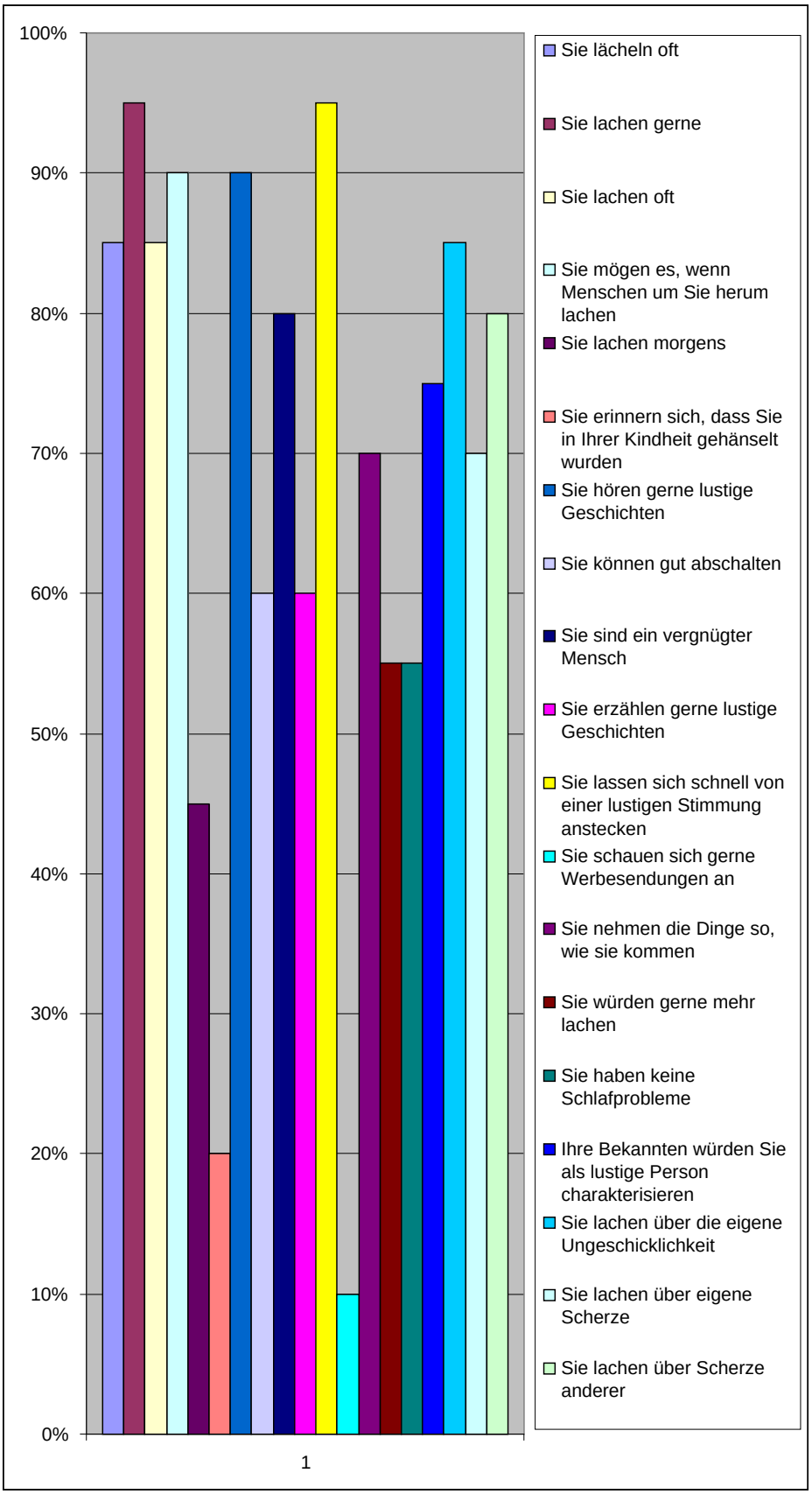


Abbildung 15: Eigene Humoreinschätzung

[125] LSH- Luise-Schleppe-Haus, Schloss in Stuttgart, SHM- Spitalhof in Münchingen

Bei der Frage nach dem Einfluss von Werbe-Fernsehsendungen auf den Humorfaktor wurde dies mit 85 % verneint. Der hohe geleotophyle Faktor ist unabhängig davon, ob man selber gerne lustige Geschichten oder Witze aktiv erzählt. Knapp 60 % erzählen gerne lustige Geschichten während 90 % das Anhören der Geschichten positiv bewerten.

Die Frage nach der Steigerung, ob man gerne noch mehr lachen würde, verneinten 45 %, da dies nicht notwendig sei. Über die eigene Ungeschicklichkeit können 85 % lachen. Dieser Wert ist insofern bemerkenswert, da hierin eine Entwicklung im Rahmen der Humorarbeit zu sehen ist. 75 % der Mitarbeiter identifizieren sich mit dem Luise-Schleppe-Haus und Schloss sowie dem Spitalhof Münchingen voll und ganz.

Das Verhältnis zu den Vorgesetzten und Feedback-Gespräche werden von 85 % der Mitarbeiter als sehr positiv wahrgenommen. Gesprächsmöglichkeiten im Sinne von Supervision und Fallgruppen werden nicht vermisst.

Das Spannungsverhältnis bezüglich der eigenen Arbeit und dass man widerwillig zur Arbeit gehen würde, wird verneint. Knapp 15 % gehen manchmal nicht so gern zur Arbeit. Die restlichen Mitarbeiter sind positiver Grundstimmung.

Die Rahmenbedingungen, die eher negativ gesehen werden und die die Tätigkeit vermiesen können, werden mit knapp 20 % bewertet, 80 % der Befragten gehen gerne ihrer beruflichen Tätigkeit nach.

70 % der Befragten äußern sich positiv darüber, dass sie mitbestimmen können, auf welche Art und Weise die Arbeit erledigt werden kann. Sie können ihre Fertigkeiten und Fähigkeiten in ausreichendem Maß anwenden und es wird formuliert, dass ausreichend Spielraum für eigene Planungen und Entscheidungen mit knapp 70 % zur Verfügung stehen.

	Sonstige Fragen	**trifft völlig/ sehr zu in %**
1	Sie sind der Meinung, dass wirklich wichtige Fragen durch Humor angesprochen werden können?	40%
2	Sie finden es positiv, dass Humorarbeit Teil der Konzeption im LSH/ Schloss und im SHM in Münchingen ist.	80%
3	Sie haben für Humorarbeit mehr Zeit zur Verfügung, als in anderen Einrichtungen?	50%
4	LSH/ Schloss und SHM werden im Verhältnis zu anderen Einrichtungen zu eng geführt.	5%

	Sonstige Fragen	**trifft völlig/ sehr zu in %**
5	Sie haben die Möglichkeit, mit Vorgesetzten ausführlich über persönliche Dinge zu sprechen.	60%
6	Sie dürfen eigenverantwortlich Entscheidungen treffen.	65%
7	Sie und Ihre KollegInnen identifizieren sich mit dem LSH/Schloss und SHM.	75%
8	Sie werden für besondere Leistungen gelobt.	50%
9	Sie haben die Möglichkeit, mit Vorgesetzten ausführlich über berufliche Dinge zu sprechen.	85%
10	Ihre Vorgesetzten halten gute Arbeit für selbstverständlich?	75%
11	Ihnen fehlen Gesprächsmöglichkeiten, in denen Sie Probleme, die sich aus der emotionalen Beziehung mit Bewohnern ergeben, aufarbeiten können (z.B. Gesprächs-, Supervisions-, Balintgruppen).	25%
12	Manchmal haben Sie einen richtigen Widerwillen gegen Ihre Arbeit.	15%
13	Die Rahmenbedingungen an Ihrem Arbeitsplatz vermiesen Ihnen die eigentlich schönen Seiten Ihrer Tätigkeit.	20%

Tabelle 8: Sonstige Fragen

15 % der Befragten sind der Meinung, dass nicht genügend Raum für die psychische Betreuung der Bewohner zur Verfügung stehe. 35 % sehen dies relativ unentschieden und 35 % sind der Meinung, dies treffe so nicht zu.

Nach Einschätzung der Mitarbeiter sind Toleranz, Wertschätzung, Freundlichkeit und Rücksichtnahme sowie Sozialverhalten die wichtigsten Grundwerte eines humorvollen Menschen. Ordnung, Ausdauer und Fleiß werden mit 0 % bewertet und sind nach Auffassung der Mitarbeiter eher kein Kennzeichen für Humor. Leichtigkeit, Verantwortungsgefühl und Begeisterungsfähigkeit sind knapp unter 50 % benannt. Konfliktfähigkeit, Loyalität, Gemeinschaftssinn oder geschmackvolles Empfinden, Höflichkeit und Umgangsformen sind eher Themen, die nicht mit dem Humor in Verbindung gebracht werden.

	Wichtige Werte	
Rang	**Begriffe**	
1	Toleranz	75%
2	Wertschätzung	65%
3	Freundlichkeit	65%
4	Rücksichtnahme	60%
5	Sozialverhalten	60%
6	Leichtigkeit	45%
7	Verantwortungsgefühl	45%
8	Begeisterungsfähigkeit	45%
9	Hilfsbereitschaft	30%
10	Konfliktfähigkeit	30%
11	Loyalität	25%
12	Gemeinschaftssinn	20%
13	geschmackvolles Empfinden	15%
14	Höflichkeit	15%
15	Umgangsformen	10%
16	Ordnung	0%
17	Ausdauer	0%
18	Fleiß	0%

Tabelle 9: Wertevorstellung humorvoller Menschen (Einschätzung)

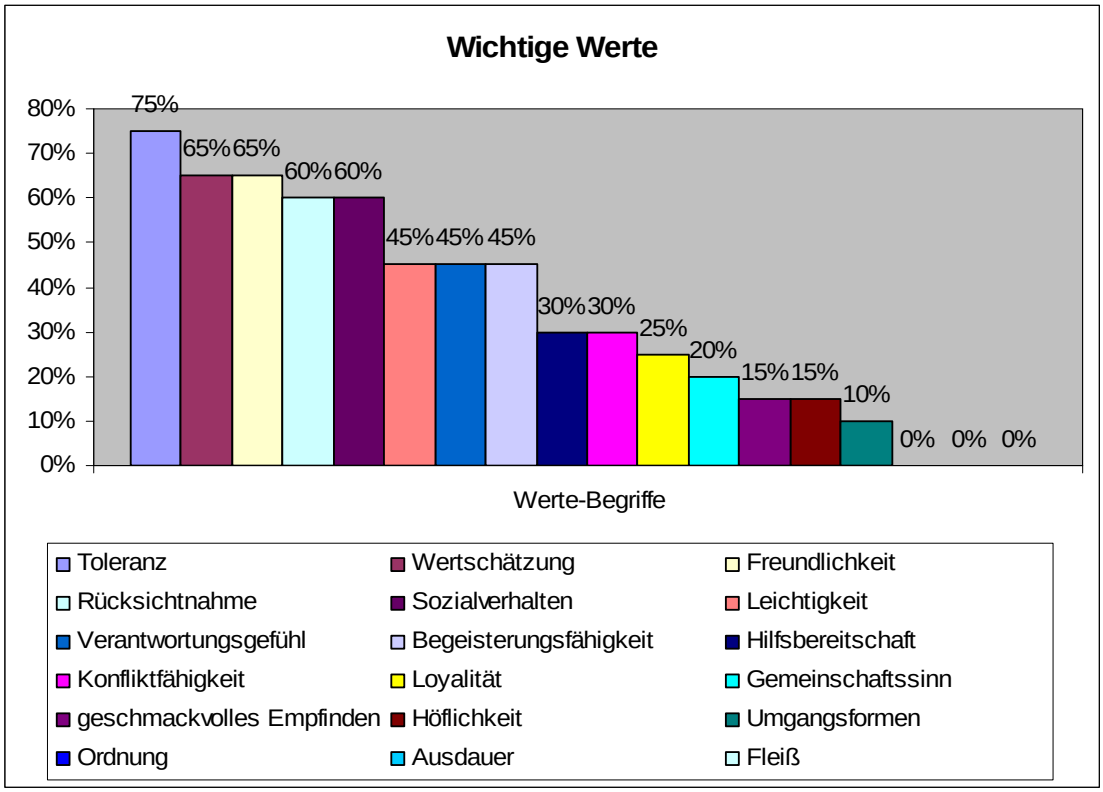


Abbildung 16: Wertevorstellungen humorvoller Menschen (Einschätzung)

Im Luise-Schleppe-Haus und Schloss ist im Rahmen der Mitarbeiter- und Personalentwicklung seit Jahren das DISG-Profil im Einsatz. In der Untersuchung war interessant herauszufinden, ob der gelotologische Faktor in Relation zu einem bestimmten Verhaltensmerkmal in Beziehung zu setzen ist.

Der Auswertung liegen folgende Korrelationsannahmen zu Grunde: Menschen mit hohen initiativen Verhaltenstendenzen haben wahrscheinlich einen verstärkten Gelophiliefaktor. Stark gewissenhaft geprägte Menschen haben einen niedrigen. Stetige und dominate Verhaltenstendenzen weisen eher einen niedrigeren Faktor auf. Weiße Felder in der unteren Tabelle unterstützen diese These nicht, falsifizieren sie aber auch nicht. Ein rotes Feld bedeutet, dass das Ergebnis umgekehrt zur Annahme ist – dieser also widerspricht.

Es stellte sich heraus, dass der Gelophiliefaktor bei initiativen Persönlichkeiten, wie angenommen, auftrat. Es bestätigte sich auch, dass dominante Menschen eher zurückhaltend mit der Art der Humorarbeit umgehen. Zur Annahme, ob Menschen mit stetigen Anteilen eher eine schwache Korrelation zum Humorfaktor haben, lässt sich keine verlässliche Aussage machen, da es keine deutliche Auswertung gibt. Die Vermutung, dass gewissenhafte Mitarbeiter eher eine negative Korrelation zum Gelophiliefaktor haben, lässt sich nicht bestätigen. Es überraschte, dass gerade einige der Befragten mit ausgeprägten gewissenhaften Eigenschaften einen hohen Humorfaktor hatten.

Annahmen:

Starke positive Korrelation I zu Gelophiliefaktor

Negative Korrelation G zu Gelophiliefaktor

Schwache positive Korrelation S zu Gelophiliefaktor

Schwache positive Korrelation D zu Gelophiliefaktor

	Gelo	D	I	S	G
hoch	60	0,8	0,9	0,96	0,8
niedrig	52	0,56	0,7	0,9	0,7

Tabelle 10: Korrelationsfaktor

N	Dominant	Initiativ	Stetig	Gewissenhaft	Gelophiliefaktor
1SpU	0,50	0,92	1,00	0,86	59
2SpU	0,47	0,53	1,00	0,67	51
3Sp	0,88	0,88	0,88	0,69	48
4SpU	1,00	0,94	0,88	0,86	62
5SpU	0,73	1,00	1,00	0,75	62
6Sp	0,44	0,75	0,94	0,75	52
7Sp	0,88	1,00	0,94	0,69	69
8SpU	0,75	1,00	1,00	0,75	67
9SpU	0,27	0,31	0,63	0,69	36
10 Sp	0,75	1,00	0,94	0,75	64
11MpU	0,53	0,47	1,00	1,00	47
12Mp	0,44	0,75	1,00	0,69	55
13MpU	0,91	0,67	0,93	0,92	55
14Mp	1,00	1,00	0,81	0,63	65
15Mp	0,88	0,94	1,00	0,88	65
16MHUU	~	~	~	~	38
17Mv	0,56	0,94	0,94	0,63	58
18MvU	0,25	0,69	1,00	0,67	47
19MvTD	0,80	0,47	1,00	0,80	61
20MvU	0,90	1,00	0,89	0,60	50
Arithm. Mittel	0,68	0,80	0,93	0,75	55,6
Median	0,75	0,92	0,94	0,75	56,5
Standardabw.	0,23	0,22	0,09	0,11	9,1

Tabelle 11: Auswertung Gelophiliefaktor und DISG-Einschätzung

Betrachtet man die Gesamtauswertung, kann man feststellen, dass die weiblichen Mitarbeiter mit über 50 Jahren den höchsten Gelophiliefaktor haben, wenn sie gleichzeitig die höchsten Werte als initiative

und stetige Persönlichkeiten haben. Weitere sehr hohe Gelophiliefaktor haben Frauen im Alter zwischen 30 und 49 Jahren, hier ist der Faktor bei rund 80 %.

Man kann festhalten, dass die in Pflegeberufen Beschäftigten generell einen hohen Gelophiliefaktor haben.

N	D	I	S	G	Gelophiliefaktor	w	m	u30	30-49	50+
1SpU	0,50	0,92	1,00	0,86	59	1		1		
2SpU	0,47	0,53	1,00	0,67	51	1			1	
3Sp	0,88	0,88	0,88	0,69	48	1			1	
4SpU	1,00	0,94	0,88	0,86	62	1			1	
5SpU	0,73	1,00	1,00	0,75	62	1			1	
6Sp	0,44	0,75	0,94	0,75	52		1		1	
7Sp	0,88	1,00	0,94	0,69	69	1				1
8SpU	0,75	1,00	1,00	0,75	67	1				1
9SpU	0,27	0,31	0,63	0,69	36	1			1	
10 Sp	0,75	1,00	0,94	0,75	64	1			1	
11MpU	0,53	0,47	1,00	1,00	47	1			1	
12Mp	0,44	0,75	1,00	0,69	55	1		1		
13MpU	0,91	0,67	0,93	0,92	55		1		1	
14Mp	1,00	1,00	0,81	0,63	65	1			1	
15Mp	0,88	0,94	1,00	0,88	65	1			1	
16MHUU	~	~	~	~	38					
17Mv	0,56	0,94	0,94	0,63	58	1				1
18MvU	0,25	0,69	1,00	0,67	47	1			1	
19MvTD	0,80	0,47	1,00	0,80	61		1		1	
20MvU	0,90	1,00	0,89	0,60	50	1			1	
Durchschnitt	0,68	0,80	0,93	0,75	56	16	3	2	14	3

Tabelle 12: Gelophiliefaktor und Geschlecht

Man kann daraus für die Personalentwicklung schlussfolgern, dass der Humoransatz für Mitarbeiter in Pflegeeinrichtungen eine wirksame und ansprechende Maßnahme ist.

8 ZUSAMMENFASSUNG UND SCHLUSSFOLGERUNG

8.1 Ergebnisinterpretation des Konzeptes und der Praxisanalyse

Das Konzept „Pflege den Pflegenden“ in Kombination mit dem H.u.m.o.r.-Ansatz ist eine Möglichkeit, im Pflegealltag neue Wege zu gehen. Es können Mitarbeiter motiviert werden, ihren Pflegealltag engagiert zu gestalten und sich mittels Humor zu entwickeln. Humor ist eine Möglichkeit, gelebtes Christsein im beruflichen Kontext zu leben und somit in der Gesellschaft Vorbild zu sein. Humor hat etwas mit sensiblem, empathischem und authentischem Umgang zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten zu tun. Mitarbeiterführung in einem entspannten Arbeitsklima ist leichter zu praktizieren. Humor ermöglicht, durch das Heraustreten aus gewohnten Situationen, dieses Klima herzustellen. Durch diese Haltung seitens der Führungskraft werden Mitarbeiter gefördert. Humor begünstigt Beziehungen und den Umgang untereinander. Anhand der Untersuchung wird deutlich, dass die gezielte und gelassene Heiterkeit für ein Unternehmen von Vorteil ist und dies die Identifikation mit dem Unternehmen erhöht[126]. Es konnte aufgezeigt werden, dass Humor Mut macht und den einzelnen Mitarbeitern Kraft gibt, beruflich schwierige Situationen mit Distanz zu betrachten. Humor gibt den Mitarbeitern die Möglichkeit, sich zu entfalten.
Dies wirkt sich auf die gesundheitliche Situation der Mitarbeiter positiv aus. Wie gezeigt werden konnte, hat sich die gesundheitliche Situation der Mitarbeiter im Verhältnis zur Untersuchung vor fünf Jahren verbessert.

Es konnte aufgezeigt werden, dass die Institutionen der stationären Altenhilfe sich verändern werden. Die Hochaltrigkeit und die Multimorbidität der Bewohner werden zunehmen. Gleichzeitig wird die Anzahl der in der Pflege Beschäftigten abnehmen. Folglich werden die Belastungen ansteigen. Personalentwicklungskonzepte müssen dieser Veränderung Rechnung tragen. In der Arbeit konnte aufgezeigt werden, dass ein Veränderungsprozess durch die Implantierung weicher Führungsfaktoren in den Pflegealltag die Motivation der Pflegenden erhöht hat. Allerdings ist es Voraussetzung, dass Rahmenbedingungen, wie Gehalt und Arbeitszeit, geregelt sind. Sinnstiftende Tätigkeiten in der Pflege erhöhen die Bleibemotivation.
Für die Pflegenden ist es wichtig, Maßnahmen zur psychischen Entlastung im Pflegealltag zu bekommen, da der tägliche Umgang mit existenziellen Erfahrungen sonst nicht auf Dauer verkraftbar ist. Die berufliche Belastung äußert sich häufig in körperlichen Befindlichkeiten. Es konnte allerdings

[126] Berücksichtigt man die erschwerende Situation während der Befragung, die im Anschluss an einen Pflegeheimumzug zu einem neuen Standort des Pflegeheims durchgeführt wurde, so wird deutlich, wie stressreduzierend Humor wirkt.

aufgezeigt werden, dass Humor u.a. eine Möglichkeit ist, *diese* Belastungen aktiv zu minimieren. Der Rückgang des Krankenstandes im untersuchten Heim zeigt dies signifikant.

Der Prozess in der Institution zeigte, dass der aktive Kampf gegen die vorherrschende Klagekultur in der Pflege eine der Voraussetzungen darstellt, um Veränderungen einzuleiten. Führung bedeutet in diesem Zusammenhang, Impulse zu geben und Mut zu machen. Situative Führung berücksichtigt die individuelle Reife der Mitarbeiter. Durch gezielte Projektaufträge zu Veränderungen (beispielsweise die beschriebene Badgestaltung) bekommen die Beteiligten positive Resonanz zu ihrer Arbeitsleistung. Anhand dieser werden sie wiederum motiviert, neue Dinge in der Alltagsgestaltung vorzunehmen. Positive Erlebnisse unterstützen den Changeprozess.

Die dargestellten tradierten Personalentwicklungsmaßnahmen haben alle ihre Berechtigung und tragen zur Förderung bei. Es hat sich aber gezeigt, dass zusätzliche unkonventionelle Maßnahmen im Rahmen von Klausuren und Arbeitsgruppen stabilisierend für die Mitarbeiter sind. Das Prinzip der Nachhaltigkeit (72 Stunden-Umsetzungsprinzip) hat am ehesten zur inhaltlichen und persönlichen Veränderung beigetragen. Anhand des „Pflege den Pflegenden“-Konzepts waren innerhalb der Einrichtung in kürzester Zeit Veränderungen wahrnehmbar, so dass außenstehende Besucher Rückmeldung an die Mitarbeiter gaben: „Das Auffallendste in Ihrem Pflegeheim, bei Ihnen ist es bunt, hell, heiter und freundlich“ (Carlhoff, 2005).
Es wurde deutlich, dass gesteuerte Teamprozesse Teil der Personalentwicklung werden können. Beispielsweise beschäftigten sich Mitarbeiter, die sich in der Projektgruppe zur Gestaltung der Humorecken bereit erklärt hatten, intensivst mit Humor und der möglichen Methodenvielfalt im Umgang mit Humor. Andere Mitarbeiter, die sich bereit erklärt hatten, Methoden für die Sterbebegleitung zu entwickeln, beschäftigten sich mit Literatur zum Thema und entdeckten während der Vorbereitung, wie diese Themen den eigenen Wissenshorizont erweiterten und wie die Sozialkompetenz wuchs.

Eine gezielte christliche Einstellung hat Auswirkung auf die Gestaltung des Führungsansatzes und somit auf das diakonische Unternehmen. Es konnte gezeigt werden, dass eine dienende Grundhaltung Einfluss auf den Veränderungsprozess einer Einrichtung hat. Des Weiteren wurde deutlich, dass Führung die Aufgabe hat, den Mitarbeitern solche Rahmenbedingungen zur Verfügung zu stellen, dass sie optimale Leistung erbringen können. Durch die gestalteten Freiräume werden sowohl individuelles (mitarbeiter-bezogenes) und gemeinsames (team-bezogenes) Wachstum gefördert. Führung hat den Rahmen zu gestalten, so dass Mitarbeiter sich wohlfühlen. Allerdings ist anzumerken, dass dies nicht um jeden Preis zu realisieren ist. Führung muss trotz allem immer klar und berechenbar bleiben und darf nicht den „Kuschelfaktor“ höher bewerten, als die Erfolge für das Unternehmen.

In der Arbeit wurde veranschaulicht, wie anspruchvoll Führung ist. Je unterschiedlicher die Mitarbeiterschaft ist, umso differenzierter und situativer muss geführt werden. Im Rahmen der Humorarbeit wurde deutlich, dass es nicht *einen* Führungsstil geben kann, sondern dass der Stil an die entsprechende Situation und die entsprechenden Mitarbeiter angepasst werden muss. So unterschiedlich das Humorverständnis bei Menschen ist, so unterschiedlich muss auch geführt werden. Es wurde in der Arbeit ausdrücklich festgestellt, dass das von Blanchard und Hersey[127] formulierte Reifegradmodell am besten den Zusammenhang von Führung und Entwicklungsstand des Mitarbeiters beschreibt. Dies stellt sich als eine der Voraussetzungen für Humorarbeit heraus. Kompetenz und Selbstverantwortung sind Grundlage für den verantwortungsvollen Umgang mit Humor. Es zeigte sich in der Entwicklung der Pflegeeinrichtung, dass der sensible Umgang miteinander Basis für den sensiblen Umgang mit Kunden ist. Das gleiche gilt für den Umgang mit Humor. Wenn Humor als Beitrag zum Ganzen empfunden wird, dann trägt er zur Entwicklung bei. Humor hilft sich auf das Wesentliche zu konzentrieren, indem er Dinge und Situationen pointiert benennt. In der Humorarbeit kann der Mitarbeiter lernen, seine Stärken zu nutzen. Es hat sich gezeigt, dass gemeinsames Lachen eine Vertrauensbasis im Team entstehen lässt und dies wieder eine positive Denkweise zur Folge hat.

Aus betriebswirtschaftlicher Sicht hat sich in der untersuchten Institution durch den Ansatz „Pflege den Pflegenden“ einiges zum Positiven gewendet. Der Krankenstand wurde verringert und die Fluktuation des Personals wurde gesenkt. Die Kosten für Stellenanzeigen konnten reduziert werden. Die freigewordenen Finanzen wurden für die Personentwicklung verwendet. Die Kosten für die Klausuren waren somit anteilig gedeckt. Wohlbefinden und gutes Arbeitsklima führten innerhalb der letzten 5 Jahre zu höherer Identifikation mit dem Unternehmen. Dies wurde vor allem daran deutlich, dass während des Pflegeheimumzugs im Sommer 2006 alle Mitarbeiter mit nach Münchingen gewechselt haben, obwohl es im Stuttgarter Raum genügend Arbeitsplätze in der Pflege gibt. Neben der Einführung der Humorarbeit war ein wichtiger Schritt, arbeitslogistische Maßnahmen[128] zu ergreifen. Humor gibt hierbei Handlungssicherheit in der Organisation. Neben der Ernsthaftigkeit der Veränderung und dem Umgang mit Ängsten, helfen humorvolle Interventionen diese Veränderungsprozesse zu gestalten.

Es zeigte sich, dass sich die Mitarbeiter durch den Humorprozess veränderten. In der Befragung wurde bestätigt, dass die Mitarbeiter diesen Ansatz nicht mehr missen möchten. Es fällt in der Institution auf, dass in Konfliktsituation, beispielsweise Dienstgesprächen, so mancher Humorbeitrag zur Deeskalation beiträgt. Dies unterstützt dann wiederum die Arbeitszufriedenheit. Es zeigte sich, dass subjektives und berufliches Wohlbefinden durch die Faktoren Beziehungen und Bindungen,

[127] Vergleiche Kapitel 4.1.1

[128] Dienstpläne waren zu optimieren und Verlässlichkeit in der Ablauforganisation war zu entwickeln.

Selbstbestimmung und Selbstachtung beeinflusst wird. Es stellte sich als wichtig heraus, dass durch gezieltes Führungsverhalten motiviert werden kann.

Es konnte in der Arbeit gezeigt werden, dass sich Humor als Grundhaltung in Institutionen nur verwirklichen lässt, wenn die komplette Führung bereit ist, diese mitzutragen. Führungshandeln muss Sicherheit ausstrahlen. Der individuelle Umgang mit Mitarbeitern ist äußerst wichtig. Reflektierendes Führungshandeln ist Voraussetzung für die Freiheiten innerhalb des Unternehmens.
Es bestätigte sich, dass Situationen und daran beteiligte Menschen manchmal leichter mit Humor zu (er)tragen sind. Es wirkt sich auf den Arbeitsalltag entspannend aus und erhöht auf Dauer die Arbeitsfreude und die Leistungsbereitschaft.
Neben der Humorarbeit sollten die im Literaturteil und praktischen Teil beschriebenen Personalentwicklungsmaßnahmen nicht vernachlässigt werden. Es konnte dargestellt werden, dass Humorarbeit als Personalentwicklungsinstrument eine Ergänzung im Rahmen der Führung von Unternehmen.

8.2 Fazit

Die Grundvoraussetzung für die Arbeit mit Humor besteht im Wissen und Bewusstsein darüber, dass jeder Mensch eine andere Art von und einen unterschiedlichen Zugang zu Humor hat. Die Akzeptanz und Wertschätzung des Gegenübers, eine wohlwollende und empathische Haltung sowie theoretische Kenntnisse über das Konzept lassen Humor meist auf fruchtbaren Boden fallen. Dies kann für Bewohner bedeuten, dass der Alltag wieder farbiger wird.
Die Humorkultur schließt nicht nur das Team und die Bewohner ein, sondern auch die Angehörigen, und die im Gemeinwesen beteiligten Menschen.

Festzustellen ist, dass die Humorarbeit als Grundhaltung eine Leichtigkeit und eine Öffnung in den Pflegealltag gebracht hat und somit eine konsequente Weiterentwicklung des Konzepts „Pflege den Pflegenden“ war. Dem übergeordnet ist allerdings die goldene Regel, die schon Maxwell an einer Stelle formuliert hat, in der er sich an verschiedene Kulturen anlehnt. „Alles, was ihr wollt, dass euch die Leute tun sollen, das tut ihnen auch“ (Mt 7,12). Diese Grundhaltung ist auch für die Humorarbeit Basis und generell eine Möglichkeit, innerhalb der Altenpflege entsprechend einer werteorientierten, ganzheitlichen Pflege zu arbeiten.
Bleibt zum Schluss noch die Frage offen: Kann man Humor lernen? Unterschiedliche Antworten sind möglich. Eine könnte lauten: „Nein, das ist eine Gabe Gottes. Sinn für Humor hat man oder man hat ihn nicht“ (Titze & Echenröder 2003:177). Eine weniger provokante Antwort könnte lauten: „Wenn man bereit ist, den Humor kennenzulernen, dann hat man den ersten Schritt in diese humorvolle Welt getan. Mit etwas Zeit und Energie kann man den Blick für die kleinen humoresken Alltagssituationen erlernen und somit wieder viel „Wesentliches“ entdecken.“

Titze und Eschenröder (:177) schlagen unter anderem vor, sich zwei Wochen lang aufzunotieren, was einem selbst so an alltäglichen, amüsierenden Dingen widerfährt. Dieses kleine „Humortagebuch“ lenkt die Aufmerksamkeit bewusst auf den Mitmenschen und auf das eigene Verhalten.
Eine weitere Möglichkeit ist, witzige Sprüche zu sammeln. Da Humor und Lachen, wie wir gesehen haben, soziale Phänomene sind, kann Humor auch am besten mit anderen Menschen erlebt werden. „Humor soll keine Ideologie oder eine neue Religion mit Heilsversprechen sein, es ist eine Lebenseinstellung, zu der es auch gehört, manchmal richtig traurig und verzweifelt zu sein“ (Holtbernd 2003:204). In der Gemeinschaft kann dazu angeregt werden, zu lachen und zu weinen. Damit schließt sich meines Erachtens auch der Kreis zwischen Führung, Humor und biblischem Denken, denn Christus hat uns Menschen zur Gemeinschaft eingeladen. Dabei wurde nach meinem Kenntnisstand nirgends beschrieben, dass dies in Traurigkeit zu geschehen hat, sondern wir sind eher dazu berufen, in freudigem Warten auf Christus in Gemeinschaft beisammen zu sein.

BIBLIOGRAPHIE

Alber, Julia 2004. Ein Lebensabend in Farbe, Wohlfühlatmosphäre im Luise-Schleppe-Haus. *Konsequenzen, für eine Diakonische Gemeinde* Juli & August, S.2-4.

Amtsblatt Stuttgart 12. Oktober 2006, S.11

Ako 2006. Spitalhof erhält Preis für Humor in der Pflege. *Ludwigsburger Kreiszeitung* 24. November, S.?

Altenheim Februar 2007, S.26

Barclay, William 2000a. Lukasevangelium, Auslegung des Neuen Testaments. Neukirchen-Vluyn: Aussaat-Verlag

Barclay, William 2000b. Briefe an die Korinther, Auslegung des Neuen Testaments. Neukirchen-Vluyn: Aussaat-Verlag

Barclay, William 2000c. Brief an die Hebräer, Auslegung des Neuen Testaments. Neukirchen-Vluyn: Aussaat-Verlag

Barth, Karl 1997, Gespräche 1964-1968, hg von Busch E. (Karl Barth-Gesamtausgabe, Abt. IV). Zürich: Theologischer Verlag Zürich (TVC)

Beck, Helmut 2007. Kirche in der älter werdenden Gesellschaft, Einführungsvortrag vom 16. März 2007. Tagung der 13. Württembergischen Evangelischen Landessynode 15. bis 17. März 2007

Beck, Reinhilde & Schwarz, Gotthart 1997. Personalentwicklung: Führen – Fördern - Fordern. Alling: Verlag Prof. Dr. Jürgen Sandmann

Becker, Helmut L. 1991. Ganzheitliche Management-Methodik. Ehningen: Expert Verlag

Berger, Peter L. 1998. Erlösendes Lachen, Das Komische in der menschlichen Erfahrung. Berlin: Walter de Gryter GmbH & Co.

Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege 2001. *BGW-Betriebsbarometer, Mitarbeiterbefragung im Luise-Schleppe-Haus*. Erstellt von IGES Institut für Gesundheits- und Sozialforschung GmbH: Hamburg

Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege 2005. *BGW Gefährdungsermittlung und –beurteilung, Psychische Belastung und Beanspruchung.* Hamburg

Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege 2006. *BGW Aufbruch Pflege, moderne Prävention für Altenpflegekräfte.* Hamburg

Biblisches Wörterbuch 1992. Wuppertal: R. Brockhaus Verlag

Bischofberger, Iren (Hg.) 2002. „Das kann ja heiter werden“, Humor und Lachen in der Pflege. Bern, Göttingen, Toronto, Saettle: Verlag Hans Huber AG

Blanchard, Kenneth, Johnson, Spencer 2001. Der Minuten Manager. Hamburg: Rowohlt Verlag GmbH

Blanchard, Kenneth, Hybels, Bill & Hodges, Phil 2000. Das Jesus-Prinzip, Führen mit biblischer Weisheit. Asslar: Gerth Medien GmbH

Blanchard, Kenneth, Zigarmi, Patricia & Zigarmi Drea 2002. Der Minuten Manager: Führungsstile. Hamburg: Rowohlt Verlag GmbH

Blank/Bents Future Systems Consulting

Bock, Jürgen 2002. Ein Heim mit Seele und Gemeinschaftsgeist, Luise-Schleppe-Haus für Konzept ausgezeichnet. *Stuttgarter Zeitung / Stuttgarter Norden* 9. Okt., S.21.

Brater, Michael & Maurus, Anna 1999. Das schlanke Heim, Lean Management in der stationären Altenpflege. Hannover: Vincentz Verlag

Bundesärztekammer 2004. Richtlinien Sterbebegleitung http://www.bundesaerztekammer.de/30/Richtlinien/Empfidx/Sterbebegleitung2004/ vom 6.7.2005)

Bundesministerium für Familien, Senioren, Frauen und Jugend 2006. Erster Bericht des Bundesministeriums für Familien, Senioren, Frauen und Jugend über die Situation der Heime und die Betreuung der Bewohnerinnen und Bewohner. http://www.bmfsfj.de/Publikationen/heimbericht/root.html vom 06.11.2006

Burkett, Larry 2003. Management auf biblischer Grundlage, Erfolgsstrategien aus dem Buch der Bücher. Asslar: Gerth Medien

Carlhoff, Hans Werner 2005. Rede anlässlich einer Konsultation der Christlich Demokratischen Arbeitnehmer im Luise-Schleppe-Haus, Dezember 2005

Deutsches Institut für angewandte Pflegeforschung e.V. 2003. Pflege – Thermometer 2003, Frühjahrsbefragung zur Lage und Entwicklung des Pflegepersonalwesens in der stationären Altenhilfe in Deutschland. http://www.dip-home.de/Pflege-Thermometer%20200%online.pdf. vom 02.11.2006

Dieterich, Michael & Dieterich Jörg (Hg.) 1996. Handbuch Psychologie und Seelsorge. Wuppertal und Zürich: Brockhaus Verlag

Dieterich, Michael 1996. Persönlichkeitsdiagnostik, Theorie und Praxis in ganzheitlicher Sicht. Friedensau: Hochschulschriften aus dem Institut für Psychologie und Seelsorge der Theologischen Hochschule Friedensau

Donders, Paul Ch. 2001. Mitarbeiter fördern und fordern, das Praxisbuch für Alltag und Beruf. Asslar: Gerth Medien GmbH

Drehsen, Volker, Häring, Hermann, Kuschel, Karl-Josef & Siemers, Helge (Hg.), Baumotte, Manfred 1995. Wörterbuch des Christentums. München: Orbis Verlag für Publizistik GmbH

Einsiedler, Herbert, Dr. u.a. 1999. Organisation der Personalentwicklung, Strategisch ausrichten, Zielgenau planen, Effektiv steuern. Neuwied, Kriftel: Hermann Luchterhand Verlag GmbH

Esser, Axel 2007. Teams zu Höchstleistungen führen, durch erfolgreiche Teamführung neue Leistungspotenziale erschließen. *Technologie & management*.1-2/2007. S.28-30

Essler, Peter 2005. Situatives Führen. in Knoblauch, Jörg & Marquardt, Horst (Hg.). *Werte sind Zukunft, Konzepte christlicher Führungskräfte*, Gießen: Brunnen Verlag, 167-174

Fox, Jeffrey J. 2002. Die Kunst, ein toller Chef zu sein. München: Redline Wirtschaft bei Verlag moderne Industrie AG

Gay, Friedbert 1997. Wie Mitarbeiter fit für morgen werden, in Landmesser, Martin L. & Sczepan, Johannes (Hg.): Zukunft erfolgreich gestalten, Fit für die Herausforderungen für morgen. Neuhausen- Stuttgart: Hänssler-Verlag

Gay, Friedbert (Hg.) 2000. DISG- Persönlichkeitsprofil, Verstehen Sie sich selbst besser; schöpfen Sie Ihre Möglichkeiten aus; entdecken Sie Ihre Stärken und Schwächen. Offenbach: Gabal Verlag

Gay, Friedbert 2004. Persönliche Stärke ist kein Zufall, Das DISG® Persönlichkeitsprofil für engagierte Christen. Remchingen: Persolog GmbH Verlag für Managementsysteme

Goleman, Daniel 2002. Durch flexibles Führen mehr erreichen. in Havard Business Manager Führung und Organisation Band 8, 27-38

Goldstein, Charlotte 2000. Führungskonzepte für soziale Dienstleister. Regensburg: Walhalla und Praetoria Verlag

Gonschorrek, Ulrich & Gonschorrek, Norbert 2000. Managementpraxis von A bis Z, Leitfaden durch die aktuellen Managementkonzepte. Frankfurt am Main: Frankfurter Allgemeine Zeitung Verlagsbereich Buch

Gottschling, Stefan 2000. Das fliegende Klassenzimmer, Distance Learning im nächsten Jahrtausend in Flockehaus, Ute (Hg): Zukunftsmanagement Trainings-Perspektiven für das 21. Jahrhundert. Offenbach: Gabal

Greenleaf, Robert K. 1977. Servant Leadership. New York, Mahwah: Paulist Press

Grond, Erich 1988. Die Pflege verwirrter alter Menschen. Freiburg im Breisgau: Lambertus-Verlag

Grün, Anselm 2005a. Leben und Beruf, Eine spirituelle Herausforderung. Münsterschwarzach: Vier-Türme GmbH- Verlag

Grün, Anselm 2005b. Menschen führen – Leben wecken. Münsterschwarzach: Vier-Türme GmbH-Verlag

Gruntz-Stoll, Johannes 2001. Ernsthaft humorvoll, Lachen(d) Lernen in Erziehung und Unterricht, Beratung und Therapie. Bad Heilbrunn: Julius Klinkhardt

Hallmayer, Regine 2006. Heute schon gelacht? Auch mit Humor lässt sich führen.

http://www.4managers.de/10-Inhalte/asp/heuteschongelachtauchmithumorlaesstsichfuehren.asp.

vom 20.04.2006

Hammer, Eckart 2002. Personalentwicklung in Sozialen Einrichtungen. Ein Handbuch. Stuttgart: Diakonisches Werk Württemberg

Hangebrauck, Uta Maria (Hg.) 2003. Handbuch Betriebsklima. München, Mering: Rainer Hampp Verlag

Hirsch, Rolf D., Bruder, Jens & Radebold, Hartmut (Hg.) 2001. Heiterkeit und Humor im Alter, Band 2. Kassel: Schriftenreihe der Deutschen Gesellschaft für Gerontopsychiatrie und -psychotherapie

Holtbernd, Thomas 2002. Der Humorfaktor, Mit Lachen und Humor das Leben erfolgreich meistern. Paderborn: Junfermann Verlag

Holtbernd, Thomas 2003. Der Führungsfaktor Humor, Wie Sie und Ihr Unternehmen davon profitieren können. Frankfurt, Wien: Redline Wirtschaft bei Überreuter

Holthaus, Stephan 2003. Das Lachen der Erlösten, Warum Glaube und Humor zusammengehören. Basel und Gießen: Brunnen Verlag Basel

Hummel, Konrad 1982. Öffnet die Altersheime, Gemeinwesenorientierte, ganzheitliche Sozialarbeit mit alten Menschen. Weinheim und Basel: Beltz-Verlag

Hybels, Bill 2002. Mutig führen, Navigationshilfen für Leiter. Asslar: Gerth Medien GmbH

Hybels, Bill 2005. Die Mitarbeiter Revolution, Begeistert in der Gemeinde mitarbeiten. Asslar: Gerth Medien GmbH

Jähnigen, Brigitte 2007. Weg mit den Klagemauern, Humor und Lachen setzen ungeahnte Kräfte frei. Bewohner und Mitarbeitende im Seniorenzentrum Spitalhof Münchingen freuen sich deshalb über den Besuch von Hupe und Rosina. Konsequenzen für eine Diakonische Gemeinde. März/ April 2/07. S.30-31

Jenrich, Holger 2002. Tankstelle für Leib und Seele. *Altenpflege* Juli, S.25-26.

Jooß, Ulrike 1999. Zu eigenverantwortlichem Handeln anleiten, in Jörg & Marquardt, Horst (Hg.). *Fit für die Zukunft, Konzepte christlicher Führungskräfte*, Gießen: Brunnen Verlag, 207-217

Kleiner, Franziska 2006. An historischem Ort Senioren mit Humor begleiten. *Stuttgarter Zeitung* 24.Juni

Koch, Richard 1998. Die ersten 100 Tage als Chef. Das Trainingsprogramm für Vorgesetzte. Niedernhausen/Ts.: Falken Verlag

Koch-Straube, Ursula 1997. Fremde Welt Pflegeheim. Eine ethnologische Studie. Bern

Knäpple, Annerose & Meier, Manuela u.a 2004. Personalsituation, ein Kurzbericht, Dritt-Sektor Qualifizierung in der Altenhilfe, Gemeinschaftinitiative Equal. PersonalsituationG_06.pdf. vom 02.11.2006

Knoll, Jörg 2003. Kurs- und Seminarmethoden. Weinheim, Basel, Berlin: Beltz Verlag

Krämer, Sabine & Walter, Klaus-Dieter 1994. Effektives Lehren in der Erwachsenenbildung. Ismaning: Hueber-Holzmann

Kraus, Cornelius 1989. Gemeinwesenorientierte Altenarbeit in Fellbach, in Simon, Titus & Böhringer, Klaus (Hg.): *Beiträge zur Jugend- und Sozialpolitik im Landkreis*, Murrhardt, Oppenweiler: (Eigenverlag), 45-53.

Kraus, Cornelius & Beerwart, Gisela 2002. Der Mitarbeiter ist König. Pflege den Pflegenden. *Altenpflege* Juli, S.22-24.

Kraus, Cornelius 2003. Pflege den Pflegenden, Ansätze zur Verbesserung der Qualität der Arbeitsplätze in der Pflege am Beispiel Luise-Schleppe-Haus und Schloss, Stiftung Ev. Altenheimat, in DEVAP Deutscher Evangelischer Verband für Altenarbeit und ambulante pflegerische Dienste e.V., Bierlein, Dr. Karlheinz (Hg.): *Dokumentation Kurswechsel in der*

Pflege, Integrative Versorgung als Chance: 7. DEVAP- Bundeskongress. Stuttgart: DEVAP im Dialog

Krohwinkel, Monika 1991. Der Pflegeprozess am Beispiel von Apoplexiekranken; eine Studie zur Erfassung und Entwicklung ganzheitlicher-rehabilitierender Prozesspflege, Band 16, Schriftenreihe des Bundesministeriums für Gesundheit. Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft

Krohwinkel, Monika 2007.Rehabilitierende Prozesspflege am Beispiel von Apoblexiekranken. Fördernde Prozesspflege als System. Bern: Verlag Hans Huber

Küsgens, I 2005. Krankheitsbedingte Fehlzeiten in Alten- und Pflegeberufen, eine Untersuchung der in Altenpflegeheimen tätigen AOK-Versicherten. In Badura, B (Hrsg.). Fehlzeiten-Report 2004. Zahlen, Daten, Analysen aus allen Branchen der Wirtschaft - Gesundheitsmanagement in Krankenhäusern und Pflegeeinrichtungen. Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag, 203-219

Lanfranchi, Corina (Hg.) 2000. Dimitri Humor, Gespräche über die Komik, das Lachen und den Narren. Dornach: Verlag am Goetheanum

Loh, Joachim 2001. Verantwortung tragen – 16 Stichworte aus Unternehmersicht, in Knoblauch, Jörg & Marquardt, Horst (Hg.) *Mit Werten in Führung gehen, Konzepte christlicher Führungskräfte*, Gießen: Brunnen Verlag, 246-253

Mahlmann, Regina 2001. Selbsttraining für Führungskräfte. Weinheim und Basel: Beltz Verlag

Mahlmann, Regina 2002. Führungsstile flexibel anwenden, Mitarbeiterorientiert, situativ und authentisch führen. Weinheim und Basel: Beltz Verlag

Malik, Fredmund 2001. Führen, leisten, leben, Wirksames Management für eine neue Zeit. Stuttgart, München: Deutsche Verlags-Anstalt GmbH

Meincke, Joachim (Hg.) 2000. Clown Sprechstunde, Lachen ist Leben. Bern, Göttingen, Toronto, Saettle: Verlag Hans Huber AG

Microsoft ® Encarta ® Enzyklopädie 1993-2001 © *2002*. CD-Rom. Microsoft Corporation

Mötzinger, Gisela & Wurlitzer, Grit (Hg.) 1998. Leitfaden Altenpflege. Stuttgart, Jena, Ulm; Lübeck: Gustav Fischer Verlag

Nelson, Bob & Economy, Peter 2000. Management für Dummies, Management mit Vision. Bonn: MITP Verlag

Nüesch, Hanspeter (Hg.) 1992. Handbuch für Leitungsaufgaben in Gemeinde und Beruf. Buchs: Koinonia Verlag

Oerter, Rolf & Montada, Leo 1986. Entwicklungspsychologie, ein Lehrbuch. München, Wien, Baltimore: Urban und Schwarzenberg

Persolog GmbH 2004a. DISG® Persönlichkeitsprofil, John G. Geier, Remchingen: Persolog GmbH Verlag für Managementsysteme

Persolog GmbH 2004b. DISG® Trainerleitfaden Teil 1, John G. Geier, Ph. D. Dorothy Downey, M.S.. Remchingen: Persolog GmbH Verlag für Managementsysteme

Pschyrembel, Willibald 1982. Klinisches Wörterbuch. Berlin, New York: Walter de Gryter & Co.

Publik-Forum Extra 2004. Entdecke den Clown in dir, Chancen für ein lebendiges Leben Ausgabe 2/ 2004. Oberursel: Publik-Forum Verlagsgesellschaft mbH

Rechtshandbuch für Pflegeeinrichtungen Oktober 2006. CD-Rom Version 6.1.0.9. SHI Elektronische Medien GmbH. Kissing: WEKA MEDIA GmbH & Co. KG

Rieger, Jacqueline. 1999. Der Spaßfaktor, Warum Arbeit und Spaß zusammengehören. Offenbach: Gabal Verlag GmbH

Ringelnatz, Joachim. http://www.zitate-online.de/sprueche/kuenstler-literaten/16983/humor-ist-der-knopf-der-verhindert-dass.html, 30.04.2007

Robinson, Vera M. 2002. Praxishandbuch Therapeutischer Humor, Grundlagen und Anwendungen für Gesundheits- und Pflegeberufe. Bern, Göttingen, Toronto, Saettle: Verlag Hans Huber AG

Roper, N., Logan, W.W, Tierney, A.J. 1980. The elements of nursing, in Krohwinkel, Monika 2007. Rehabilitierende Prozesspflege am Beispiel von Apoblexiekranken. Fördernde Prozesspflege als System. Bern: Verlag Hans Huber

Rush, Myron 1994. Management - der biblische Weg. Asslar: Verlag Klaus Gerth

Sauder, Günter 1999. Menschen führen – Leben wecken, in Jörg & Marquardt, Horst (Hg.). *Fit für die Zukunft, Konzepte christlicher Führungskräfte*, Gießen: Brunnen Verlag, 218-228

Spangenberg, Ernst 2000. Verstand & Humor im NLP. Paderborn: Junfermann Verlag

Schwarz, Gerhard 2007. Führen mit Humor, ein gruppendynamisches Erfolgskonzept. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler, GVW Fachverlage GmbH

Schwarz, Gotthart 1995. Sozialmanagement. Alling: Verlag Prof. Dr. Sandman

Schwarz, Gotthart & Beck Reinhilde 1997. Personalmanagement. Alling: Verlag Prof. Dr. Jürgen Sandmann

Schäffler, Arne u.a (Hg.) 2000. Pflege heute, Lehrbuch und Atlas für Pflegeberufe. München, Jena: Urban & Fischer Verlag

Schindewolf, Klaus 2002. Betriebswirtschaftslehre, Organisation und Betriebsführung in der Altenpflege. München, Jena: Urban & Fischer Verlag

Schirrmacher, Thomas 2002a. Ethik, Gottes Ordnungen, Bd.6. Hamburg und Nürnberg: Reformatorischer Verlag Beese und Verlag für Theologie und Religionswissenschaft Nürnberg

Schirrmacher, Thomas 2002b. Führen in ethischer Verantwortung, die drei Seiten einer Entscheidung. Gießen: Brunnen Verlag

Schmidt, Hans Hartmut 2001. Gruppenleitung. Wuppertal und Kassel: Oncken Verlag

Schmidt, Werner & Delling, Gerhard 1971. Wörterbuch zur Bibel, Gemeinschaftsausgabe. Hamburg und Zürich: Fürche-Verlag & Theologischer Verlag Zürich

Schock, Karl 2007. Effektive Leitungsteams, Entwicklung und Qualifizierung von Leitungsgremien in christlichen Gemeinden und Werken. Bonn: Verlag für Kultur und Wissenschaft Culture and Science Publishing Dr. Thomas Schirrmacher

Schwarz, Gerhard 2007. Führen mit Humor, ein gruppendynamisches Erfolgskonzept. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler | GWV Fachverlage GmbH

Schwarz, Gotthart 1995. Sozialmanagement. Alling: Verlag Prof. Dr. Sandman

Seiwert, Lothar J. & Gay, Friedbert 1996. Das 1 x 1 der Persönlichkeit: Sich und andere besser verstehen; beruflich und privat das Beste erreichen, das DISG-Persönlichkeitsmodell anwenden. Offenbach: Gabal Verlag

Sheely, Steve 1996. Was Gruppenleiter wissen müssen. Gießen: Brunnen Verlag

Sider, Ronald J. 1995. …denn sie tun nicht, was sie wissen. Die schwierige Kunst, kein halber Christ zu sein. Moers: Brendow Verlag

Sider, Ronald J. 1997. Die Jesus Strategie, „Bisher haben wir das Evangelium nur gepredigt, jetzt wird es Zeit, es auch zu leben!“. Moers: Brendow Verlag

Spangenberg, Ernst 2000. Verstand & Humor im NLP. Paderborn: Junfermann Verlag

Statistisches Bundesamt, Zweigstelle Bonn 2005a. Bericht Pflegestatistik 2003 – Pflege im Rahmen der Pflegeversicherung - Deutschlandergebnisse. http://www.destatis.de/presse/ deutsch/pm2005/pl1620095.htm/bericht03deutschl.pdf. vom 02.11.2006

Statistisches Bundesamt, Zweigstelle Bonn 2005b. 2. Bericht Pflegestatistik 2003 – Pflege im Rahmen der Pflegeversicherung - Ländervergleich: Pflegebedürftigkeit. http://www.destatis.de/presse/ deutsch/pm2005/pl1620095.htm/bericht02pflege.pdf. vom 02.11.2006

Statistisches Bundesamt, Zweigstelle Bonn 2005c. 3. Bericht Pflegestatistik 2003 – Pflege im Rahmen der Pflegeversicherung - Ländervergleich: Ambulante Pflegedienst http://www.destatis.de/presse/ deutsch/pm2005/pl1620095.htm/bericht03ambulante.pdf. vom 02.11.2006

Statistisches Bundesamt, Zweigstelle Bonn 2005d. 4. Bericht Pflegestatistik 2003 – Pflege im Rahmen der Pflegeversicherung - Ländervergleich: Pflegeheime http://www.destatis.de/presse/ deutsch/pm2005/pl1620095.htm/bericht04pflegestat2003.pdf. vom 02.11.2006

Statistisches Bundesamt, Zweigstelle Bonn 2006. Pflegestatistik 2003 – Pflege im Rahmen der Pflegeversicherung – Kreisvergleich. http://www.destatis.de/presse/ deutsch/pm2005/pl1620095.htm/pflegestatistik_kreisvergleich-2003.pdf. vom 02.11.2006

Statistisches Bundesamt, Zweigstelle Bonn 2005e. 3. Qualitätsbericht – Statistik über die Empfänger von Pflegegeldleistungen. http://www.destatis.de/presse/ deutsch/pm2005/pl1620095.htm/qualitaetsbericht_pflegegeld.pdf. vom 02.11.2006

Statistisches Bundesamt, Zweigstelle Bonn 2003. Vorausberechnung der Zahl der Pflegbedürftigen 2020. http://www.destatis.de/presse/ deutsch/pm2005/pl162.095.htm/pflgstatvoraus2020.pdf. vom 02.11.2006

Statistisches Bundesamt, Zweigstelle Bonn 2004. Sonderbericht Lebenslagen der Pflegebedürftigen – Pflege im Rahmen der Pflegeversicherung – Deutschlandergebnisse des Mikrozensus. http://www.destatis.de/presse/ deutsch/pm2005/pl1620095.htm/pflegestituation2003.pdf. vom 02.11.2006

Stiefel, Rolf Th. 2004. Personalentwicklung KMU, Innovation durch praxiserprobte Konzepte. Leonberg: Rosenberger Fachverlag

Stiftung Evangelische Altenheimat. QM-Handbuch. Selbstdruck

Stimmer, Prof. Dr. Franz 1996. Lexikon der Sozialpädagogik und der Sozialarbeit. München: R. Oldenbourg Verlag GmbH

Stuttgarter Erklärungsbibel 1992. Die Heilige Schrift nach der Übersetzung von Martin Luther mit Einführungen und Erklärungen. Stuttgart: Deutsche Bibelgesellschaft Stuttgart

Stuttgarter Zeitung 17. Februar 2007, S. 47

Thielicke, Helmut 1960. Wie die Welt begann, Der Mensch in der Urgeschichte der Bibel. Stuttgart: Quell- Verlag

Thielicke, Helmut 1980. Leben mit dem Tod. Tübingen: J.C.B. Mohr (Paul Siebeck)

Thielicke, Helmut 1988. Das Lachen der Heiligen und Narren, Nachdenkliches über Witz und Humor: Quellverlag Stuttgart

Titze, Michael 2001. Die heilende Kraft des Lachens, Mit Therapeutischem Humor frühere Beschämungen heilen. München: Kösel-Verlag GmbH & Co.

Titze, Michael & Eschenröder, Christof T. 2003. Therapeutischer Humor, Grundlagen und Anwendungen. Frankfurt am Main: Fischer Taschenbuch Verlag

Titze, Michael & Platsch, Inge 2006. Die Humor-Strategie, Auf verblüffende Art Konflikte zu lösen. München: Kösel-Verlag GmbH & Co.

Trayser, Klaus Dieter 2001. Bewusst verzichten, gelassen gewinnen - Verantwortung im Berufsalltag, in Knoblauch, Jörg & Marquardt, Horst (Hg.) *Mit Werten in Führung gehen, Konzepte christlicher Führungskräfte*, Gießen: Brunnen Verlag, 71-80

Volk, Hartmut 2007. Entkrampftes Arbeiten, Humor ist gut gegen Stress – nicht nur zur Faschingszeit sollte man mit den Kollegen öfter mal lachen. *Stuttgarter Zeitung* 17. Februar 2007, S.47

Von dem Borne, Rowitha 1993. Der Clown, Geschichte einer Gestalt. Stuttgart: Urachhaus Johannes M. Mayer GmbH

Voss, Helmut 1999. Personalorganisation. Hannover: Vincentz Verlag

Wahl, Ernst 2002. Manche Verbesserungen sind ganz einfach. Wie zwei Pflegeheime mit wenig Geld und viel Ideen den Alltag alter Menschen besser gestalten. *Evangelisches Gemeindeblatt für Württemberg* 28. Juli, S.18-19.

Walther, Petra 2006. PE in Zeiten des Demografie-Wandels. *ManagerSeminare, das Weiterbildungsmagazin* November 2006, S.18-26

Weidemann, Bernd 2004. Erfolgreiche Kurse und Seminare. Weinheim, Basel, Berlin: Beltz Verlag

Weinstein, Matt 1996. Lachen ist gesund – auch für ein Unternehmen, Lach- statt Krachmanagement. Frankfurt, Wien: Überreuter

Weitzel-Polzer, Esther 2001. Erfolgreiche Unternehmensführung. Konzepte, Strategien, Methoden. Hannover: Vincentz Verlag

Weltgesundheitsorganisation WHO 2005. Gesundes Altern, aufsuchende Aktivierung älterer Menschen. http://www.int/hpr/ageing/ActiveAgeingPolicy/Frame.pdf vom 01.12.2006

Wieteck, Pia 2000. Personalentwicklung in Pflegeberufen, Schulungskonzept für das mittlere und obere Pflegemanagement zur Umsetzung eines Qualitätsmanagementsystems. Bad Emstal: Recom Verlag

Wildenmann, Bernd 2000. Professionell Führen, Empowerment für Manager, die mit weniger Mitarbeitern mehr leisten müssen. Neuwied: Luchterhand Verlag

Wirsing, Kurt 1987. Psychologisches Grundwissen für Altenpflegeberufe, Ein praktisches Lehrbuch. München, Weinheim: Psychologie Verlags Union

Wright, Walter, C 2003. Der Beziehungsfaktor. Gießen: Brunnen Verlag

Wulf-Volker, Lindner 1993. Predigten eines Psychoanalytikers. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht

Wuppertaler Studienbibel 1983. Der erste Brief des Paulus an Timotheus erklärt von Hans Bürki. Wuppertal, Gießen: R. Brockhaus Verlag, Brunnen Verlag

Zimbardo, Philp G. 1995. Psychologie. Berlin, Heidelberg: Springer Verlag

Zimmermann, Klaus A.. 2000. Kreative Mitarbeiterführung , eine Anleitung zum Selbsttraining Niedernhausen/Ts.: Falken Verlag

ANHANG

Fragebogenauswertung Mitarbeiterbefragung Dezember 2006 ..... A-160

Mitarbeiterinformationen A-176

Formulare für Mitarbeiterjahresgespräche A-198

Fotodokumentation A-203

Fragenbogenauswertung Mitarbeiterbefragung Dezember 2006

Fragebogen für LSH und Schloss und Seniorenzentrum Spitalhof

C. Kraus, Befragung wird im Rahmen einer Abschlussarbeit bei der UNISA durchgeführt

Fragebogen

*Bitte entscheiden Sie sich pro Aussage / Frage jeweils **für einen Wert**, bzw. füllen Sie die Antwort aus. **Bitte beantworten Sie alle FRAGEN**.*
Bitte die schwarzen Felder nicht beschreiben. Herzlichen Dank!

	trifft völlig zu	trifft sehr zu	teils, teils	trifft wenig zu	trifft gar nicht zu
Sie lächeln oft	❑	❑		❑	❑
Sie lachen gerne	❑	❑		❑	❑
Sie lachen oft	❑	❑		❑	❑
Sie mögen es, wenn Menschen um Sie herum lachen	❑	❑		❑	❑
Sie lachen morgens	❑	❑		❑	❑
Sie erinnern Sich, dass Sie in Ihrer Kindheit gehänselt wurden	❑	❑		❑	❑
Sie sind umtriebig	❑				❑
Sie verhalten sich gutnachbarlich	❑				❑
Sie sind kontaktfreudig	❑				❑
Sie verhalten sich reserviert	❑				❑
Sie hören gerne lustige Geschichten	❑	❑		❑	❑
Sie können gut abschalten	❑	❑		❑	❑
Sie sind ein vergnügter Mensch	❑	❑		❑	❑
Sie erzählen gerne lustige Geschichten	❑	❑		❑	❑
Sie lassen sich schnell von einer lustigen Stimmung anstecken	❑	❑		❑	❑
Sie sind unkompliziert	❑				❑
Sie sind konservativ	❑				❑
Sie sind direkt	❑				❑
Sie sind anpassungsfähig	❑				❑
Sie schauen sich gerne Werbesendungen an	❑	❑		❑	❑
Sie nehmen die Dinge so, wie sie kommen	❑	❑		❑	❑
Sie würden gerne mehr lachen	❑	❑		❑	❑
Sie sind optimistisch	❑				❑
Sie sind kultiviert	❑				❑
Sie sind kraftvoll	❑				❑
Sie sind nachsichtig	❑				❑
Sie haben keine Schlafprobleme	❑	❑		❑	❑
Ihre Bekannten würden Sie als lustige Person charakterisieren	❑	❑		❑	❑
Sie sind mitteilsam	❑				❑
Sie sind umgänglich	❑				❑
Sie sind positiv	❑				❑
Sie verhalten sich friedlich	❑				❑
Sie sind der Meinung, dass wirklich wichtige Fragen durch Humor angesprochen werden können?	❑	❑	❑	❑	❑

Welche sechs Grundwerte sind Ihres Erachtens für einen humorvollen Menschen von Bedeutung?

❑ Ordnung	❑ Sozialverhalten	❑ Fleiß
❑ Leichtigkeit	❑ Wertschätzung	❑ Begeisterungsfähigkeit
❑ Hilfsbereitschaft	❑ Ausdauer	❑ geschmackvolles Empfinden
❑ Verantwortungsgefühl	❑ Freundlichkeit	❑ Umgangsformen
❑ Rücksichtnahme	❑ Konfliktfähigkeit	❑ Gemeinschaftssinn
❑ Loyalität	❑ Toleranz	❑ Höflichkeit

Sie finden es positiv, dass Humorarbeit Teil der Konzeption im LSH/ Schloss und im SHM in Münchingen ist.	❑	❑	❑	❑	❑
Sie sind fröhlich	❑				❑
Sie sind präzise	❑				❑
Sie sind energisch	❑				❑

FrboMaShp.h.u.m.o.r. 24.05.2007

1

Fragebogen für LSH und Schloss und Seniorenzentrum Spitalhof

C. Kraus, Befragung wird im Rahmen einer Abschlussarbeit bei der UNISA durchgeführt

Sie sind ausgeglichen	❑	[redacted]			❑
Sie haben für Humorarbeit mehr Zeit zur Verfügung, als in anderen Einrichtungen?	❑	❑	❑	❑	❑
LSH/ Schloss und SHM werden im Verhältnis zu anderen Einrichtungen zu eng geführt.	❑	❑	❑	❑	❑
Sie sind respektvoll	❑	[redacted]			❑
Sie haben Pioniergeist	❑				❑
Sie sind begeisterungsfähig	❑				❑
Sie sind entgegenkommend	❑				❑
In Ihrer Tätigkeit können Sie immer wieder Neues lernen und sich beruflich weiterentwickeln.	❑	❑	❑	❑	❑
Sie empfinden Ihre Tätigkeit als abwechslungsreich und interessant.	❑	❑	❑	❑	❑
Sie haben genügend Einfluss darauf, welche Arbeitsaufgaben Ihnen zugeteilt werden.	❑	❑	❑	❑	❑
Sie können mitbestimmen, auf welche Art und Weise Sie Ihre Arbeit erledigen.	❑	❑	❑	❑	❑
Sie können Ihre Kenntnisse und Fertigkeiten in ausreichendem Maße anwenden.	❑	❑	❑	❑	❑
Sie haben ausreichend Spielraum für eigene Planungen und Entscheidungen.	❑	❑	❑	❑	❑
Sie sind bewundernswert	❑	[redacted]			❑
Sie sind nett	❑				❑
Sie sind resigniert	❑				❑
Sie sind charakterstark	❑				❑
Ihre Tätigkeit bietet ausreichend Raum für die psychische Betreuung der Bewohner.	❑	❑	❑	❑	❑
Ihre Leitung fördert die regelmäßige Weiterbildung von Mitarbeiter/innen.	❑	❑	❑	❑	❑
Sie sind diszipliniert	❑	[redacted]			❑
Sie sind großzügig	❑				❑
Sie sind lebhaft	❑				❑
Sie sind hartnäckig	❑				❑
Sie haben die Möglichkeit mit Vorgesetzten ausführlich über persönliche Dinge zu sprechen.	❑	❑	❑	❑	❑
Sie dürfen eigenverantwortlich Entscheidungen treffen.	❑	❑	❑	❑	❑
Sie sind selbstbewusst	❑	[redacted]			❑
Sie sind mitfühlend	❑				❑
Sie sind beherrscht	❑				❑
Sie sind durchsetzungsfähig	❑				❑
Die Anliegen Ihrer Berufsgruppe werden von der Leitung unterstützt und ernst genommen.	❑	❑	❑	❑	❑
Die Einrichtung bietet ausreichende und interessante Fortbildungsmöglichkeiten.	❑	❑	❑	❑	❑
Ihnen fehlen Gesprächsmöglichkeiten, in denen Sie Probleme, die sich aus der emotionalen Beziehung mit Bewohnern ergeben, aufarbeiten können (z.B. Gesprächs-, Supervisions-, Balintgruppen).	❑	❑	❑	❑	❑
Sie sind loyal	❑	[redacted]			❑
Sie sind zupackend	❑				❑
Sie sind ausdauernd	❑				❑

Fragebogen für LSH und Schloss und Seniorenzentrum Spitalhof

C. Kraus, Befragung wird im Rahmen einer Abschlussarbeit bei der UNISA durchgeführt

Sie sind temperamentvoll	❑	[redacted]			❑
Sie haben das Gefühl, mit Ihrer Arbeit etwas Sinnvolles zu tun.	❑	❑	❑	❑	❑
Trotz aller Belastungen befriedigt diese Arbeit.	❑	❑	❑	❑	❑
Manchmal haben Sie einen richtigen Widerwillen gegen Ihre Arbeit.	❑	❑	❑	❑	❑
Die Rahmenbedingungen an Ihrem Arbeitsplatz vermiesen Ihnen die eigentlich schönen Seiten Ihrer Tätigkeit.	❑	❑	❑	❑	❑
Alles in allem sind Sie mit Ihrer Arbeit sehr zufrieden.	❑	❑	❑	❑	❑
Sie sind vorsichtig	❑	[redacted]			❑
Sie sind entschlossen	❑	[redacted]			❑
Sie sind motivierend	❑	[redacted]			❑
Sie sind gutmütig	❑	[redacted]			❑
Sie sind angriffslustig	❑	[redacted]			❑
Sie sind extrovertiert	❑	[redacted]			❑
Sie sind beständig	❑	[redacted]			❑
Sie sind ängstlich	❑	[redacted]			❑
Sie fühlen sich durch folgende Beschwerden stark belastet: Herklopfen, Herzjagen, Herzstolpern	❑	❑	❑	❑	❑
Sodbrennen oder saures Aufstoßen	❑	❑	❑	❑	❑
Kreuz- und Rückenschmerzen	❑	❑	❑	❑	❑
Nacken und Schulterschmerzen	❑	❑	❑	❑	❑
Schlafstörungen	❑	❑	❑	❑	❑
Mattigkeit	❑	❑	❑	❑	❑
Kopfschmerzen	❑	❑	❑	❑	❑
Rasche Erschöpfbarkeit	❑	❑	❑	❑	❑
Magenschmerzen	❑	❑	❑	❑	❑
Anfallsweise Herzbeschwerden	❑	❑	❑	❑	❑
Sie sind gesellschaftsfähig	❑	[redacted]			❑
Sie sind wagemutig	❑	[redacted]			❑
Sie sind diplomatisch	❑	[redacted]			❑
Sie sind zufrieden	❑	[redacted]			❑
Sie lachen über die eigene Ungeschicklichkeit	❑	❑	[redacted]	❑	❑
Sie lachen über eigene Scherze	❑	❑	[redacted]	❑	❑
Sie lachen über Scherze anderer	❑	❑	[redacted]	❑	❑
Sie sind ausdruckstark	❑	[redacted]			❑
Sie sind gewissenhaft	❑	[redacted]			❑
Sie sind dominant	❑	[redacted]			❑
Sie sind tolerant	❑	[redacted]			❑
Sie sind fordernd	❑	[redacted]			❑
Sie sind harmonisch	❑	[redacted]			❑
Sie sind aufgeschlossen	❑	[redacted]			❑
Sie sind konservativ	❑	[redacted]			❑
Sie und Ihre KollegInnen identifizieren sich mit dem LSH/Schloss und SHM.	❑	❑	❑	❑	❑
Sie werden für besondere Leistungen gelobt.	❑	❑	❑	❑	❑
Sie haben die Möglichkeit mit Vorgesetzten ausführlich über berufliche Dinge zu sprechen.	❑	❑	❑	❑	❑
Ihre Vorgesetzten halten gute Arbeit für selbstverständlich?	❑	❑	❑	❑	❑
Sie sind gesellig	❑	[redacted]			❑
Sie sind hilfsbereit	❑	[redacted]			❑
Sie sind selbstsicher	❑	[redacted]			❑

FrboMaShp.h.u.m.o.r. 24.05.2007

3

Fragebogen für LSH und Schloss und Seniorenzentrum Spitalhof

C. Kraus, Befragung wird im Rahmen einer Abschlussarbeit bei der UNISA durchgeführt

Sie sind zurückhaltend ❑ [redacted] ❑

Im Großen und Ganzen scheint mir der Humoransatz sinnvoll und begründet zu sein, jedoch folgende Punkte …

…werden zu eng gesehen: …werden zu locker gesehen:

Zum Schluss noch ein paar Fragen für die Statistik			
Ihr Geschlecht:	männlich	❑	weiblich ❑
Ihr Alter	unter 30 Jahre	❑	
	30 bis 49 Jahre	❑	
	50 Jahre und älter	❑	

Vielen Dank für Ihre Mitarbeit!

Auswertung Gesamt (Überblick)

Fragebogen n= 20	trifft völlig zu	trifft sehr zu	teils, teils	trifft wenig zu	trifft gar nicht zu	Beantw Frage
Bitte entscheiden Sie sich pro Aussage / Frage jeweils für einen Wert, bzw. füllen Sie die Antwort aus. Bitte die schwarzen Felder nicht beschreiben. Herzlichen Dank!						
Sie lächeln oft	7	10		1	0	18
Sie lachen gerne	11	8		1	0	20
Sie lachen oft	5	12		1	0	18
Sie mögen es, wenn Menschen um Sie herum lachen	11	7		2	0	20
Sie lachen morgens	5	4		11	0	20
Sie erinnern Sich, dass Sie in Ihrer Kindheit gehänselt wurden	2	2		8	8	20
Sie sind umtriebig	9				8	17
Sie verhalten sich gutnachbarlich	19				0	19
Sie sind kontaktfreudig	15				4	19
Sie verhalten sich reserviert	7				12	19
Sie hören gerne lustige Geschichten	12	6		2	0	20
Sie können gut abschalten	6	6		6	1	19
Sie sind ein vergnügter Mensch	8	8		3	0	19
Sie erzählen gerne lustige Geschichten	4	8		6	2	20
Sie lassen sich schnell von einer lustigen Stimmung anstecken	13	6		1	0	20
Sie sind unkompliziert	16				3	19
Sie sind konservativ	9				11	20
Sie sind direkt	10				8	18
Sie sind anpassungsfähig	19				0	19
Sie schauen sich gerne Werbesendungen an	1	1		14	3	19
Sie nehmen die Dinge so, wie sie kommen	5	9		5	1	20
Sie würden gerne mehr lachen	4	7		6	3	20
Sie sind optimistisch	16				2	18
Sie sind kultiviert	16				0	16
Sie sind kraftvoll	17				1	18
Sie sind nachsichtig	16				2	18
Sie haben keine Schlafprobleme	9	2		6	2	19
Ihre Bekannten würden Sie als lustige Person charakterisieren	6	9		5	0	20
Sie sind mitteilsam	14				5	19
Sie sind umgänglich	19				0	19
Sie sind positiv						19
Sie verhalten sich friedlich	17				2	19
Sie sind der Meinung, dass wirklich wichtige Fragen durch Humor angesprochen werden k	4	4	10	1	0	19
Welche sechs Grundwerte sind Ihres Erachtens für einen humorvollen Menschen von Bede						

0	Ordnung	12	Sozialverhalten	0	Fleiß		
9	Leichtigkeit	13	Wertschätzung	9	Begeisterungsfähigkeit		
6	Hilfsbereitsc	0	Ausdauer	3	geschmackvolles Empfinden		
9	Verantwortu	13	Freundlichkeit	2	Umgangsformen		
12	Rücksichtnal	6	Konfliktfähigkeit	4	Gemeinschaftssinn		
5	Loyalität	15	Toleranz	3	Höflichkeit		

Sie finden es positiv, dass Humorarbeit Teil der Konzeption im LSH/ Schloss und im SHM in Münchingen ist.	11	5	0	1	0	17
Sie sind fröhlich	18				1	19
Sie sind präzise	17				1	18
Sie sind energisch	11				6	17
Sie sind ausgeglichen	16				2	18
Sie haben für Humorarbeit mehr Zeit zur Verfügung, als in anderen Einrichtungen?	7	3	5	3	0	18
LSH/ Schloss und SHM werden im Verhältnis zu anderen Einrichtungen zu eng geführt.	1	0	5	2	10	18
Sie sind respektvoll	18				0	18
Sie haben Pioniergeist						15
Sie sind begeisterungsfähig	17				1	18
Sie sind entgegenkommend	18				0	18
In Ihrer Tätigkeit können Sie immer wieder Neues lernen und sich beruflich weiterentwick	10	5	2	1	0	18
Sie empfinden Ihre Tätigkeit als abwechslungsreich und interessant.	10	7	2	0	0	19
Sie haben genügend Einfluss darauf, welche Arbeitsaufgaben Ihnen zugeteilt werden.	3	6	5	3	1	18
Sie können mitbestimmen, auf welche Art und Weise Sie Ihre Arbeit erledigen.	7	7	2	2	1	19
Sie können Ihre Kenntnisse und Fertigkeiten in ausreichendem Maße anwenden.	9	6	2	1	0	18

Auswertung Gesamt (Überblick)

Sie haben ausreichend Spielraum für eigene Planungen und Entscheidungen.	6	8	1	3	0	18
Sie sind bewundernswert	13				3	16
Sie sind nett	16				0	16
Sie sind resigniert	4				11	15
Sie sind charakterstark	14				3	17
Ihre Tätigkeit bietet ausreichend Raum für die psychische Betreuung der Bewohner.	4	3	7	3	0	17
Ihre Leitung fördert die regelmäßige Weiterbildung von Mitarbeiter/innen.	9	3	3	0	2	17
Sie sind diszipliniert	16				1	17
Sie sind großzügig	17				1	18
Sie sind lebhaft	14				5	19
Sie sind hartnäckig	9				8	17
Sie haben die Möglichkeit mit Vorgesetzten ausführlich über persönliche Dinge zu	6	6	6	0	0	18
Sie dürfen eigenverantwortlich Entscheidungen treffen.	5	8	4	1	0	18
Sie sind selbstbewusst	15				2	17

Auswertung Gesamt (Überblick)

Sie sind mitfühlend	18				0	18
Sie sind beherrscht	12				4	16
Sie sind durchsetzungsfähig	11				6	17
Die Anliegen Ihrer Berufsgruppe werden von der Leitung unterstützt und ernst	8	9	1	1	0	19
Die Einrichtung bietet ausreichende und interessante Fortbildungsmöglichkeiten.	7	6	4	0	1	18
Ihnen fehlen Gesprächsmöglichkeiten, in denen Sie Probleme, die sich aus der emotionalen Beziehung mit Bewohnern ergeben, aufarbeiten können (z.B. Gesprächs-,	1	4	3	1	8	17
Sie sind loyal	19				0	19
Sie sind zupackend	18				0	18
Sie sind ausdauernd	18				0	18
Sie sind temperamentvoll	11				8	19
Sie haben das Gefühl, mit Ihrer Arbeit etwas Sinnvolles zu tun.	11	7	1	0	0	19
Trotz aller Belastungen befriedigt diese Arbeit.	10	8	2	0	0	20
Manchmal haben Sie einen richtigen Widerwillen gegen Ihre Arbeit.	2	1	2	5	10	20
Die Rahmenbedingungen an Ihrem Arbeitsplatz vermiesen Ihnen die eigentlich schönen Seiten Ihrer Tätigkeit.	1	3	3	4	8	19
Alles in allem sind Sie mit Ihrer Arbeit sehr zufrieden.	6	10	4	0	0	20
Sie sind vorsichtig	16				3	19
Sie sind entschlossen	15				3	18
Sie sind motivierend	18				1	19
Sie sind gutmütig	19				0	19
Sie sind angriffslustig	4				15	19
Sie sind extrovertiert	9				8	17
Sie sind beständig	17				2	19
Sie sind ängstlich	2				16	18
Sie fühlen sich durch folgende Beschwerden stark belastet:						0
Herklopfen, Herzjagen, Herzstolpern	1	1	4	1	12	19
Sodbrennen oder saures Aufstoßen	1	2	2	1	13	19
Kreuz- und Rückenschmerzen	3	2	6	4	5	20
Nacken und Schulterschmerzen	3	4	5	3	5	20
Schlafstörungen	2	0	3	3	12	20
Mattigkeit	2	2	5	3	7	19
Kopfschmerzen	2	0	3	2	11	18
Rasche Erschöpfbarkeit	2	0	2	8	7	19
Magenschmerzen	1	0	3	2	13	19
Anfallsweise Herzbeschwerden	3	0	0	1	16	20
Sie sind gesellschaftsfähig	15				3	18
Sie sind wagemutig	12				6	18
Sie sind diplomatisch	16				2	18
Sie sind zufrieden	16				2	18
Sie lachen über die eigene Ungeschicklichkeit	14	3		1	1	19
Sie lachen über eigene Scherze	8	6		2	2	18
Sie lachen über Scherze anderer	8	8		2	0	18
Sie sind ausdruckstark	11				7	18
Sie sind gewissenhaft	16				2	18
Sie sind dominant	6				12	18
Sie sind tolerant	18				1	19
Sie sind fordernd	9				9	18
Sie sind harmonisch	18				1	19
Sie sind aufgeschlossen	16				3	19
Sie sind konservativ	8				9	17
Sie und Ihre KollegInnen identifizieren sich mit dem LSH/Schloss und SHM.	10	5	3	0	0	18
Sie werden für besondere Leistungen gelobt.	4	6	7	2	0	19
Sie haben die Möglichkeit mit Vorgesetzten ausführlich über berufliche Dinge zu	4	13	2	0	0	19
Ihre Vorgesetzten halten gute Arbeit für selbstverständlich?	5	10	4	0	0	19
Sie sind gesellig	17				1	18
Sie sind hilfsbereit	19				0	19
Sie sind selbstsicher	16				3	19
Sie sind zurückhaltend	11				8	19

Auswertung Gesamt (Überblick)

Auswertung				D	190				93	
				I	235				57	
				S	276				19	
				G	211				74	
				Geleofaktor	280	186		92	12	570
Im Großen und Ganzen scheint mir der Humoransatz sinnvoll und begründet zu sein, jedoch folgende Punkte …										
…werden zu eng gesehen:			…werden zu locker gesehen:							
Zum Schluss noch ein paar Fragen für die Statistik										
Ihr Geschlecht:						**männlich**	3	**weiblich**	16	
Ihr Alter						**unter 30 Jahre**	0		2	
						30 bis 49 Jahre	3		11	
						50 Jahre und älter	0		3	
Vielen Dank für Ihre Mitarbeit!										

	Gelo	D	I	S	G
hoch	60	0,8	0,9	0,96	0,8
niedrig	52	0,56	0,7	0,9	0,7

N	D	I	S	G	Gelo
1SpU	0,50	0,92	1,00	0,86	59
2SpU	0,47	0,53	1,00	0,67	51
3Sp	0,88	0,88	0,88	0,69	48
4SpU	1,00	0,94	0,88	0,86	62
5SpU	0,73	1,00	1,00	0,75	62
6Sp	0,44	0,75	0,94	0,75	52
7Sp	0,88	1,00	0,94	0,69	69
8SpU	0,75	1,00	1,00	0,75	67
9SpU	0,27	0,31	0,63	0,69	36
10 Sp	0,75	1,00	0,94	0,75	64
11MpU	0,53	0,47	1,00	1,00	47
12Mp	0,44	0,75	1,00	0,69	55
13MpU	0,91	0,67	0,93	0,92	55
14Mp	1,00	1,00	0,81	0,63	65
15Mp	0,88	0,94	1,00	0,88	65
16MHUU	~	~	~	~	38
17Mv	0,56	0,94	0,94	0,63	58
18MvU	0,25	0,69	1,00	0,67	47
19MvTD	0,80	0,47	1,00	0,80	61
20MvU	0,90	1,00	0,89	0,60	50
Arithm. Mittel	0,68	0,80	0,93	0,75	55,6
Median	0,75	0,92	0,94	0,75	56,5
Standardabw.	0,23	0,22	0,09	0,11	9,1

Annahmen:
Starke positive Korrelation I zu Gelo
Negative Korrelation G zu Gelo
Schwache positive Korrelation S zu Gelo
Schwache positive Korrelation D zu Gelo

Gelotophilie-Fragen

n= 20

Nr.	Aussage	trifft völlig zu	trifft sehr zu	teils, teils	trifft wenig zu	trifft gar nicht zu	Beantw Frage	nicht beantw	trifft völlig zu	trifft sehr zu	teils, teils	trifft wenig zu	trifft gar nicht zu	Beantw Frage	nicht beantw	Gesamt
1	Sie lächeln oft	7	10		1	0	18	2	35%	50%		5%	0%	90%	10%	100%
2	Sie lachen gerne	11	8		1	0	20	0	55%	40%		5%	0%	100%	0%	100%
3	Sie lachen oft	5	12		1	0	18	2	25%	60%		5%	0%	90%	10%	100%
4	Sie mögen es, wenn Menschen um Sie herum lachen	11	7		2	0	20	0	55%	35%		10%	0%	100%	0%	100%
5	Sie lachen morgens	5	4		11	0	20	0	25%	20%		55%	0%	100%	0%	100%
6	Sie erinnern Sich, dass Sie in Ihrer Kindheit gehänselt wurden	2	2		8	8	20	0	10%	10%		40%	40%	100%	0%	100%
7	Sie hören gerne lustige Geschichten	12	6		2	0	20	0	60%	30%		10%	0%	100%	0%	100%
8	Sie können gut abschalten	6	6		6	1	19	1	30%	30%		30%	5%	95%	5%	100%
9	Sie sind ein vergnügter Mensch	8	8		3	0	19	1	40%	40%		15%	0%	95%	5%	100%
10	Sie erzählen gerne lustige Geschichten	4	8		6	2	20	0	20%	40%		30%	10%	100%	0%	100%
11	Sie lassen sich schnell von einer lustigen Stimmung anstecken	13	6		1	0	20	0	65%	30%		5%	0%	100%	0%	100%
12	Sie schauen sich gerne Werbesendungen an	1	1		14	3	19	1	5%	5%		70%	15%	95%	5%	100%
13	Sie nehmen die Dinge so, wie sie kommen	5	9		5	1	20	0	25%	45%		25%	5%	100%	0%	100%
14	Sie würden gerne mehr lachen	4	7		6	3	20	0	20%	35%		30%	15%	100%	0%	100%
15	Sie haben keine Schlafprobleme	9	2		6	2	19	1	45%	10%		30%	10%	95%	5%	100%
16	Ihre Bekannten würden Sie als lustige Person charakterisieren	6	9		5	0	20	0	30%	45%		25%	0%	100%	0%	100%
17	Sie lachen über die eigene Ungeschicklichkeit	14	3		1	1	19	1	70%	15%		5%	5%	95%	5%	100%
18	Sie lachen über eigene Scherze	8	6		2	2	18	2	40%	30%		10%	10%	90%	10%	100%
19	Sie lachen über Scherze anderer	8	8		2	0	18	2	40%	40%		10%	0%	90%	10%	100%

Nr.	Aussage	trifft völlig/ sehr zu	in %
1	Sie lächeln oft	17	85%
2	Sie lachen gerne	19	95%
3	Sie lachen oft	17	85%
4	Sie mögen es, wenn Menschen um Sie herum lachen	18	90%
5	Sie lachen morgens	9	45%
6	Sie erinnern Sich, dass Sie in Ihrer Kindheit gehänselt wurden	4	20%
7	Sie hören gerne lustige Geschichten	18	90%
8	Sie können gut abschalten	12	60%
9	Sie sind ein vergnügter Mensch	16	80%
10	Sie erzählen gerne lustige Geschichten	12	60%
11	Sie lassen sich schnell von einer lustigen Stimmung anstecken	19	95%
12	Sie schauen sich gerne Werbesendungen an	2	10%
13	Sie nehmen die Dinge so, wie sie kommen	14	70%
14	Sie würden gerne mehr lachen	11	55%
15	Sie haben keine Schlafprobleme	11	55%
16	Ihre Bekannten würden Sie als lustige Person charakterisieren	15	75%
17	Sie lachen über die eigene Ungeschicklichkeit	17	85%
18	Sie lachen über eigene Scherze	14	70%
19	Sie lachen über Scherze anderer	16	80%

Nr.	Aussage	trifft wenig/ gar nicht zu	in %
1	Sie lächeln oft	1	5%
2	Sie lachen gerne	1	5%
3	Sie lachen oft	1	5%
4	Sie mögen es, wenn Menschen um Sie herum lachen	2	10%
5	Sie lachen morgens	11	55%
6	Sie erinnern Sich, dass Sie in Ihrer Kindheit gehänselt wurden	16	80%
7	Sie hören gerne lustige Geschichten	2	10%
8	Sie können gut abschalten	7	35%
9	Sie sind ein vergnügter Mensch	3	15%
10	Sie erzählen gerne lustige Geschichten	8	40%
11	Sie lassen sich schnell von einer lustigen Stimmung anstecken	1	5%
12	Sie schauen sich gerne Werbesendungen an	17	85%
13	Sie nehmen die Dinge so, wie sie kommen	6	30%
14	Sie würden gerne mehr lachen	9	45%
15	Sie haben keine Schlafprobleme	8	40%
16	Ihre Bekannten würden Sie als lustige Person charakterisieren	5	25%
17	Sie lachen über die eigene Ungeschicklichkeit	2	10%
18	Sie lachen über eigene Scherze	4	20%
19	Sie lachen über Scherze anderer	2	10%

Sonstige Fragen

n= 20

Nr		trifft völlig zu	trifft sehr zu	teils, teils	trifft wenig zu	trifft gar nicht zu	Beantw Frage	nicht beantw	trifft völlig zu	trifft sehr zu	teils, teils	trifft wenig zu	trifft gar nicht zu	Beantw Frage	nicht beantw	Gesamt
1	Sie sind der Meinung, dass wirklich wichtige Fragen durch Humor angesprochen werden können?	4	4	10	1	0	19	1	20%	20%	50%	5%	0%	95%	5%	100%
2	Sie finden es positiv, dass Humorarbeit Teil der Konzeption im LSH/ Schloss und im SHM in Münchingen ist.	11	5	0	1	0	17	3	55%	25%	0%	5%	0%	85%	15%	100%
3	Sie haben für Humorarbeit mehr Zeit zur Verfügung, als in anderen Einrichtungen?	7	3	5	3	0	18	2	35%	15%	25%	15%	0%	90%	10%	100%
4	LSH/ Schloss und SHM werden im Verhältnis zu anderen Einrichtungen zu eng geführt.	1	0	5	2	10	18	2	5%	0%	25%	10%	50%	90%	10%	100%
5	Sie haben die Möglichkeit mit Vorgesetzten ausführlich über persönliche Dinge zu sprechen.	6	6	6	0	0	18	2	30%	30%	30%	0%	0%	90%	10%	100%
6	Sie dürfen eigenverantwortlich Entscheidungen treffen.	5	8	4	1	0	18	2	25%	40%	20%	5%	0%	90%	10%	100%
7	Sie und Ihre KollegInnen identifizieren sich mit dem LSH/Schloss und SHM.	10	5	3	0	0	18	2	50%	25%	15%	0%	0%	90%	10%	100%
8	Sie werden für besondere Leistungen gelobt.	4	6	7	2	0	19	1	20%	30%	35%	10%	0%	95%	5%	100%
9	Sie haben die Möglichkeit mit Vorgesetzten ausführlich über berufliche Dinge zu sprechen.	4	13	2	0	0	19	1	20%	65%	10%	0%	0%	95%	5%	100%
10	Ihre Vorgesetzten halten gute Arbeit für selbstverständlich?	5	10	4	0	0	19	1	25%	50%	20%	0%	0%	95%	5%	100%
11	Ihnen fehlen Gesprächsmöglichkeiten, in denen Sie Probleme, die sich aus der emotionalen Bezeihung mit Bewohnern ergeben, aufarbeiten können (z.B. Gesprächs-, Supervisions-, Balintgruppen)	1	4	3	1	8	17	3	5%	20%	15%	5%	40%	85%	15%	100%
12	Manchmal haben Sie einen richtigen Widerwillen gegen Ihrer Arbeit.	2	1	2	5	10	20	0	10%	5%	10%	25%	50%	100%	0%	100%
13	Die Rahmenbedingungen an Ihrem Arbeitsplatz vermiesen Ihnen die eigentlich schönen Seiten Ihrer Tätigkeit.	1	3	3	4	8	19	1	5%	15%	15%	20%	40%	95%	5%	100%

		trifft völlig/ sehr zu	in %
1	Sie sind der Meinung, dass wirklich wichtige Fragen durch Humor angesprochen werden können?	8	40%
2	Sie finden es positiv, dass Humorarbeit Teil der Konzeption im LSH/ Schloss	16	80%
3	Sie haben für Humorarbeit mehr Zeit zur Verfügung, als in anderen Einrichtungen?	10	50%
4	LSH/ Schloss und SHM werden im Verhältnis zu anderen Einrichtungen zu eng geführt.	1	5%
5	Sie haben die Möglichkeit mit Vorgesetzten ausführlich über persönliche Dinge zu sprechen.	12	60%
6	Sie dürfen eigenverantwortlich Entscheidungen treffen.	13	65%
7	Sie und Ihre KollegInnen identifizieren sich mit dem LSH/Schloss und SHM.	15	75%
8	Sie werden für besondere Leistungen gelobt.	10	50%
9	Sie haben die Möglichkeit mit Vorgesetzten ausführlich über berufliche Dinge zu sprechen.	17	85%
10	Ihre Vorgesetzten halten gute Arbeit für selbstverständlich?	15	75%
11	Ihnen fehlen Gesprächsmöglichkeiten, in denen Sie Probleme, die sich aus der emotionalen Bezeihung mit Bewohnern ergeben, aufarbeiten können (z.B. Gesprächs-, Supervisions-, Balintgruppen)	5	25%
12	Manchmal haben Sie einen richtigen Widerwillen gegen Ihrer Arbeit.	3	15%
13	Die Rahmenbedingungen an Ihrem Arbeitsplatz vermiesen Ihnen die eigentlich schönen Seiten Ihrer Tätigkeit.	4	20%

n= 20

Nr.	BGW-Fragen 2006	trifft völlig zu	trifft sehr zu	teils, teils	trifft wenig zu	trifft gar nicht zu	Frage beantw	nicht beantw	trifft völlig zu	trifft sehr zu	teils, teils	trifft wenig zu	trifft gar nicht zu	Beantw Frage	nicht beantw	Gesamt
1	In ihrer Tätigkeit können Sie immer wieder Neues lernen und sich beruflich weiterentwickeln.	10	5	2	1	0	18	2	50%	25%	10%	5%	0%	90%	10%	100%
2	Sie empfinden Ihre Tätigkeit als abwechslungsreich und interessant.	10	7	2	0	0	19	1	50%	35%	10%	0%	0%	95%	5%	100%
3	Sie haben genügend Einfluss darauf, welche Arbeitsaufgaben Ihnen zugeteilt werden.	3	6	5	3	1	18	2	15%	30%	25%	15%	5%	90%	10%	100%
4	Sie können mitbestimmen, auf welche Art und Weise Sie Ihre Arbeit erledigen.	7	7	2	2	1	19	1	35%	35%	10%	10%	5%	95%	5%	100%
5	Sie können Ihre Kenntnisse und Fertigkeiten in ausreichendem Maße anwenden.	9	6	2	1	0	18	2	45%	30%	10%	5%	0%	90%	10%	100%
6	Sie haben ausreichend Spielraum für eigene Planungen und Entscheidungen.	6	8	1	3	0	18	2	30%	40%	5%	15%	0%	90%	10%	100%
7	Ihre Tätigkeit bietet ausreichend Raum für die psychische Betreuung der Bewohner.	4	3	7	3	0	17	3	20%	15%	35%	15%	0%	85%	15%	100%
8	Ihre Leitung fördert die regelmäßige Weiterbildung von Mitarbeiter/innen.	9	3	3	0	2	17	3	45%	15%	15%	0%	10%	85%	15%	100%
9	Die Anliegen Ihrer Berufsgruppe werden von der Leitung unterstützt und ernst genommen.	8	9	1	1	0	19	1	40%	45%	5%	5%	0%	95%	5%	100%
10	Die Einrichtung bietet ausreichende und interessante Fortbildungsmöglichkeiten.	7	6	4	0	1	18	2	35%	30%	20%	0%	5%	90%	10%	100%
11	Sie haben das Gefühl, mit Ihrer Arbeit etwas Sinnvolles zu tun.	11	7	1	0	0	19	1	55%	35%	5%	0%	0%	95%	5%	100%
12	Trotz aller Belastungen befriedigt diese Arbeit.	10	8	2	0	0	20	0	50%	40%	10%	0%	0%	100%	0%	100%
13	Alles in allem sind Sie mit Ihrer Arbeit sehr zufrieden.	6	10	4	0	0	20	0	30%	50%	20%	0%	0%	100%	0%	100%
	Belastung durch folgende Beschwerden:															
1	*Herzklopfen, Herzjagen, Herzstolpern*	1	1	4	1	12	19	1	5%	5%	20%	5%	60%	95%	5%	100%
2	*Sodbrennen oder saures Aufstoßen*	1	2	2	1	13	19	1	5%	10%	10%	5%	65%	95%	5%	100%
3	*Kreuz- und Rückenschmerzen*	3	2	6	4	5	20	0	15%	10%	30%	20%	25%	100%	0%	100%
4	*Nacken und Schulterschmerzen*	3	4	5	3	5	20	0	15%	20%	25%	15%	25%	100%	0%	100%
5	*Schlafstörungen*	2	0	3	3	12	20	0	10%	0%	15%	15%	60%	100%	0%	100%
6	*Müdigkeit*	2	2	5	3	7	19	1	10%	10%	25%	15%	35%	95%	5%	100%
7	*Kopfschmerzen*	2	0	3	2	11	18	2	10%	0%	15%	10%	55%	90%	10%	100%
8	*Reizbarkeit/Erschöpfbarkeit*	2	0	2	4	7	15	4	10%	0%	10%	20%	35%	75%	20%	100%
9	*Magenschmerzen*	1	0	3	2	13	19	1	5%	0%	15%	10%	65%	95%	5%	100%
10	*Anfallsweise Herzbeschwerden*	3	0	0	1	16	20	0	15%	0%	0%	5%	80%	100%	0%	100%

		trifft völlig/ sehr zu	in %	teils/ teils	in %	trifft wenig/ gar nicht zu	in %
1	In ihrer Tätigkeit können Sie immer wieder Neues lernen und sich beruflich weiterentwickeln.	15	75%	2	10%	1	5%
2	Sie empfinden Ihre Tätigkeit als abwechslungsreich und interessant.	17	85%	2	10%	0	0%
3	Sie haben genügend Einfluss darauf, welche Arbeitsaufgaben Ihnen zugeteilt werden.	9	45%	5	25%	4	20%
4	Sie können mitbestimmen, auf welche Art und Weise Sie Ihre Arbeit erledigen.	14	70%	2	10%	3	15%
5	Sie können Ihre Kenntnisse und Fertigkeiten in ausreichendem Maße anwenden.	15	75%	2	10%	1	5%
6	Sie haben ausreichend Spielraum für eigene Planungen und Entscheidungen.	14	70%	1	5%	3	15%
7	Ihre Tätigkeit bietet ausreichend Raum für die psychische Betreuung der Bewohner.	7	35%	7	35%	3	15%
8	Ihre Leitung fördert die regelmäßige Weiterbildung von Mitarbeiter/innen.	12	60%	3	15%	2	10%
9	Die Anliegen Ihrer Berufsgruppe werden von der Leitung unterstützt und ernst genommen.	17	85%	1	5%	1	5%
10	Die Einrichtung bietet ausreichende und interessante Fortbildungsmöglichkeiten.	13	65%	4	20%	1	5%
11	Sie haben das Gefühl, mit Ihrer Arbeit etwas Sinnvolles zu tun.	18	90%	1	5%	0	0%
12	Trotz aller Belastungen befriedigt diese Arbeit.	18	90%	2	10%	0	0%
13	Alles in allem sind Sie mit Ihrer Arbeit sehr zufrieden.	16	80%	4	20%	0	0%

1= nicht
2= kaum
3= eingemaßen
4= erheblich
5= stark

BGW Fragen- 2006 folgende Beschwerden:	Belastung durch	trifft völlig/ sehr zu	in %	teils/ teils	in %	trifft wenig/ gar nicht zu	in %	Punktwert: trifft völlig/ sehr zu	teils/ teils	trifft wenig/ gar nicht zu
Herkopfen, Herzstolpern		2	10%	4	20%	13	65%	0,50	1	3,25
Sodbrennen oder saures Aufstoßen		3	15%	2	10%	14	70%	0,75	0,5	3,5
Kreuz - und Rückenschmerzen		5	25%	6	30%	9	45%	1,25	1,5	2,25
Nacken und Schulterschmerzen		7	35%	5	25%	8	40%	1,75	1,25	2
Schlafstörungen		2	10%	3	15%	15	75%	0,50	0,75	3,75
Mattigkeit		4	20%	5	25%	10	50%	1,00	1,25	2,5
Kopfschmerzen		2	10%	3	15%	13	65%	0,50	0,75	3,25
Rasche Erschöpfbarkeit		2	10%	2	10%	15	75%	0,50	0,5	3,75
Magenschmerzen		1	5%	3	15%	15	75%	0,25	0,75	3,75
Anfallsweise Herzbeschwerden		3	15%	0	0%	17	85%	0,75	0	4,25
Gesamt		3,1	16%	3,3	17%	12,9	65%	0,78	0,83	3,23

1= nicht
2= kaum
3= einigermaßen
4= erheblich
5= stark

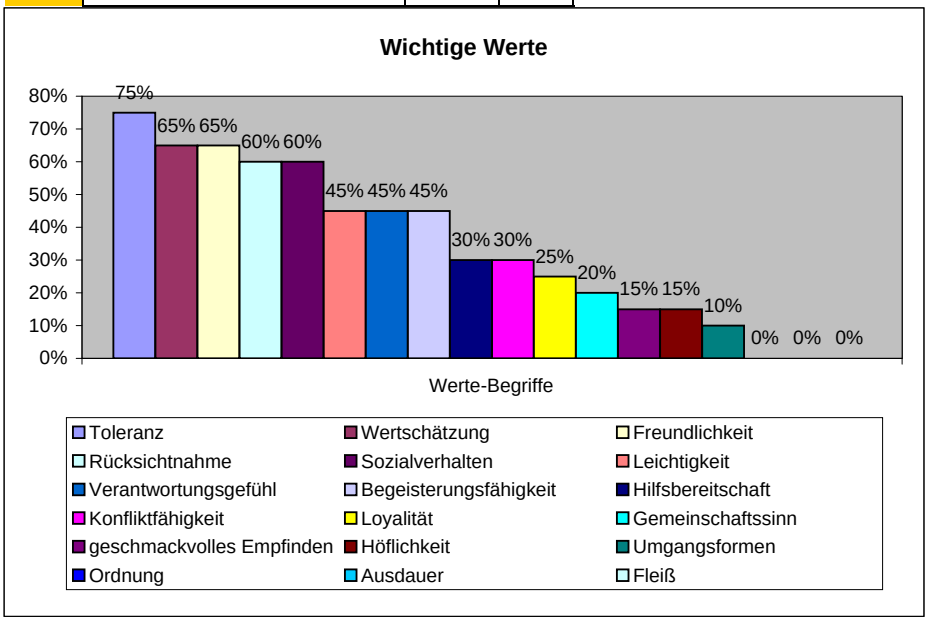
Berufsgenossenschaft und aktuelle Befragung (Vergleich)

		2001			2006			Vergleich		
		trifft völlig/ sehr zu in%	teils/ teils in%	trifft wenig/ gar nicht zu in%	trifft völlig/ sehr zu in%	teils/ teils in%	trifft wenig/ gar nicht zu in%	trifft völlig/ sehr zu in%	teils/ teils in%	trifft wenig/ gar nicht zu in%
c1-6	1 In ihrer Tätigkeit können Sie immer wieder Neues lernen und sich beruflich weiterentwickeln.	43,5%	3,5%	13,0%	75%	10,0%	5,0%	31,5%	6,5%	-8,0%
c1-5	2 Sie empfinden Ihre Tätigkeit als abwechslungsreich und interessant.	78,3%	17,4%	4,3%	85%	10,0%	0,0%	6,7%	-7,4%	-4,3%
c1-1	3 Sie haben genügend Einfluss darauf, welche Arbeitsaufgaben Ihnen zugeteilt werden.	47,8%	26,1%	26,1%	45%	25,0%	20,0%	-2,8%	-1,1%	-6,1%
c1-2	4 Sie können mitbestimmen, auf welche Art und Weise Sie Ihre Arbeit erledigen.	65,2%	30,4%	4,3%	70%	10,0%	15,0%	4,8%	-20,4%	10,7%
c1-3	5 Sie können Ihre Kenntnisse und Fertigkeiten in ausreichendem Maße anwenden.	73,9%	26,1%	0,0%	75%	10,0%	5,0%	1,1%	-16,1%	5,0%
c1-4	6 Sie haben ausreichend Spielraum für eigene Planungen und Entscheidungen.	56,5%	21,7%	21,7%	70%	5,0%	15,0%	13,5%	-16,7%	-6,7%
c1-7	7 Ihre Tätigkeit bietet ausreichend Raum für die psychische Betreuung der Bewohner.	13,0%	52,2%	34,8%	35%	35,0%	15,0%	22,0%	-17,2%	-19,8%
e1-1	8 Ihre Leitung fördert die regelmäßige Weiterbildung von Mitarbeiter/innen.	69,6%	26,1%	4,3%	60%	15,0%	10,0%	-9,6%	-11,1%	5,7%
e1-5	9 Die Anliegen Ihrer Berufsgruppe werden von der Leitung unterstützt und ernst genommen.	65,2%	30,4%	4,3%	85%	5,0%	5,0%	19,8%	-25,4%	0,7%
e1-6	10 Die Einrichtung bietet ausreichende und interessante Fortbildungsmöglichkeiten.	52,2%	39,1%	8,7%	65%	20,0%	5,0%	12,8%	-19,1%	-3,7%
g1-1	11 Sie haben das Gefühl, mit Ihrer Arbeit etwas Sinnvolles zu tun.	90,9%	4,5%	4,5%	90%	5,0%	0,0%	-0,9%	0,5%	-4,5%
g1-2	12 Trotz aller Belastungen befriedigt diese Arbeit.	81,0%	19,0%	0,0%	90%	10,0%	0,0%	9,0%	-9,0%	0,0%
g1-3	13 Alles in allem sind Sie mit Ihrer Arbeit sehr zufrieden.	71,4%	28,6%	0,0%	80%	20,0%	0,0%	8,6%	-8,6%	0,0%

	Belastung durch folgende Beschwerden	2001	2006	Vergleich
h1-1	1 *Herklopfen, Herzjagen, Herzstolpern*	1,60	0,50	-1,10
h1-2	2 *Sodbrennen oder saures Aufstoßen*	1,70	0,75	-0,95
h1-3	3 *Kreuz- und Rückenschmerzen*	3,10	1,25	-1,85
h1-4	4 *Nacken und Schulterschmerzen*	2,80	1,75	-1,05
h1-5	5 *Schlafstörungen*	2,30	0,50	-1,80
h1-6	6 *Mattigkeit*	2,40	1,00	-1,40
h1-7	7 *Kopfschmerzen*	2,20	0,50	-1,70
h1-8	8 *Rasche Erschöpfbarkeit*	2,20	0,50	-1,70
h1-9	9 *Magenschmerzen*	1,70	0,25	-1,45
h1-10	*Anfallsweise Herzbeschwerden*	1,20	0,75	-0,45
	Gesamt	2,10	0,78	-1,33

1= nicht
2= kaum
3= einigermaßen
4= erheblich
5= stark

	Grundwerte	N=	20
Rang	Begriffe	Wert	
1	Toleranz	15	75%
2	Wertschätzung	13	65%
3	Freundlichkeit	13	65%
4	Rücksichtnahme	12	60%
5	Sozialverhalten	12	60%
6	Leichtigkeit	9	45%
7	Verantwortungsgefühl	9	45%
8	Begeisterungsfähigkeit	9	45%
9	Hilfsbereitschaft	6	30%
10	Konfliktfähigkeit	6	30%
11	Loyalität	5	25%
12	Gemeinschaftssinn	4	20%
13	geschmackvolles Empfinden	3	15%
14	Höflichkeit	3	15%
15	Umgangsformen	2	10%
16	Ordnung	0	0%
17	Ausdauer	0	0%
18	Fleiß	0	0%



Mitarbeiterinformation

Mitarbeiter—Info

Stiftung Evangelische Altenheimat
Luise-Schleppe-Haus
und Schloss

Jahrgang 5. Ausgabe 10/ 11 /12 Winterausgabe 2004

Auf ein Wort
Ich lache, also bin ich ...

In dieser Ausgabe:

Auf ein Wort Ich lache, also bin ich... 1

Termine 2004 / 2005 3

Bitte beachten Herzlich willkommen im LSH und Schloss

Fortsetzung: Auf ein Wort 4

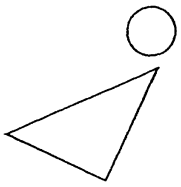
Liebe Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

5 Jahre sind nun vergangen, seitdem wir uns gemeinsam entschlossen haben, die *„Klagemauern"* im Luise-Schleppe-Haus und Schloss einzureißen. Wenn Sie heute durch unser Haus gehen und die vielen Ecken und Winkel betrachten, in denen sich etwas verändert hat, zeigt es sich, dass wir auf einem guten Weg sind. Aber nicht nur Räume haben sich durch Farben und Umgestaltung verändert, sondern auch das Miteinander und der Umgang mit unseren uns anvertrauten alten Frauen und Männern.

Immer häufiger hört man an einigen Ecken und Enden Lachen und Fröhlichkeit.

Gäste loben die Atmosphäre im LSH und Schloss

Gäste, die unser Haus in den letzten Wochen und Monaten besucht haben, haben beim Abschied immer wieder betont, dass das Auffallendste beim Durchgang durch unser Haus die fröhliche, positive, lebensbejahende Stimmung sei.



Vielleicht mag das für den Einen oder Anderen etwas eigenartig in den Ohren klingen, vor allem wenn man unmittelbar in schwierigen Prozessen steckt oder wenn es im Team heftige Diskussionen über verschiedene Ansichten der Pflege gibt. Oder wenn man sich einmal an einem Tag nicht richtig miteinander versteht. - Doch überwiegt im Luise-Schleppe-Haus und Schloss die Heiterkeit und die positive Grundeinstellung und das ist IHR und unser gemeinsames „Geheimrezept".

„Lächeln erzeugt Lächeln, genauso wie Liebe Liebe erzeugt."

(Mutter Teresa)

Seit September 2004 versuchen wir in einem Bereich des Luis- Schleppe-Hauses einen neuen Arbeitsansatz im Bezug auf den Umgang mit demenziell erkrankten Frauen und Männer.

Sie haben vielleicht schon von unserem Clown Hupe gelesen und einmal war jetzt auch seine Partnerin Rosina dabei. Ziel ist es, durch *Humor*-Arbeit einen neuen und differenzierteren Zugang zu den uns anvertrauten Menschen zu gewinnen. Nebeneffekt ist, dass wir als Mitarbeiterin und Mitarbeiter auf die Impulse ebenfalls reagieren können. Charlie Chaplin hat einmal gesagt: „Jeder Tag, an dem du nicht lächelst, ist ein verlorener Tag".

Seite 2 Jahrgang 5. Ausgabe 10/ 11 /12

Humor-Faktor

Mit Lachen und Humor das Leben erfolgreich meistern

Da wir in unserem Luise-Schleppe-Haus und Schloss wenig Tage verlieren möchten und in Anbetracht, dass wir beruflich viel mit der Endlichkeit des Lebens zu tun haben, möchten wir versuchen, im kommenden Jahr den Humorfaktor in unserem Haus zu erhöhen. Anders ausgedrückt; *mit Lachen und Humor das Leben erfolgreich meistern.*

Eine leichte schwere Aufgabe

Das ist sicher keine einfache Aufgabe, vor allem da Humor sehr schwer zu beschreiben ist. Was ist das eigentlich, was bedeutet es? In den kommenden Monaten werden wir uns damit intensiv beschäftigen. Einerseits durch die Arbeit vor Ort, andererseits durch Impulse und Fortbildungen und während unserer Klausuren im Frühjahr 2005.

Humorarbeit mit der Unterstützung von Clowns

Die Clown-Arbeit selber ist in Deutschland nicht ganz unproblematisch zu sehen, da häufig, wenn wir an Clowns denken, auf Kosten Dritter Späße vollzogen werden. Da wird der eine oder andere bloßgestellt und das entlockt dann i.d.R. das herzliche Lachen beim Betrachter. Clown-Arbeit oder Humorarbeit in unserem Haus soll sich aber *nicht* auf Kosten anderer amüsieren sondern es soll ein Lachen von wieder innen heraus eingeübt werden. Humor geschieht nicht nur im Kopf sondern im Herzen. Humor selber zu definieren ist schwierig. Man hat jedenfalls unterschiedliche Ebenen und ihre Wirkungen ausgemacht:

> Humor geschieht nicht nur im Kopf sondern im Herzen.

Es gibt einmal die **Emotionale Ebene**; diese löst Hemmungen, reaktiviert, verdrängt die Gefühle, fördert einen unmittelbaren und spontanen Ausdruck von Gefühlen.

Kognitive Ebene; Kreativität wird angeregt, aktivierende Entscheidungen werden möglich und es provoziert einen Perspektivwechsel, also eine andere Sichtweise.

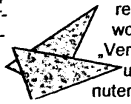
Kommunikative Ebene; hier werden Beziehungen gefestigt, es fördert das Klima der Gleichwertigkeit und es werden Widerstände reduziert

(vgl. Holtbernd, Thomas: der Humorfaktor, Junfermannsche Verlagsbuchhandlung, 2002, S. 18).

Lernen aus der Geschichte

Auch die Volksweisheit (was immer das auch ist) wusste schon, dass Lachen die beste Medizin sei und vor allem ohne Nebenwirkungen.

In den 20er Jahren des vorigen Jahrhunderts haben Ärzte festgestellt, dass Lachen sogar Wundheilung unterstützen kann und schmerzstillend wirkt. Eine reine Lachtherapie für kranke Menschen wurde in den 60er Jahren entdeckt. Ein bekannter Journalist in Amerika (Norman Cusins) hatte ein unheilbare Krankheit des Bindegewebes und seine Ärzte gaben ihm eine Heilungschance von 1:500. Cusins stellt fest, dass immer wenn er lachte und wenn er fröhlich war, er weniger Schmerzen hatte. Also beschloss er, in ein Hotel zu gehen. Mit Rücksprache des Hausarztes setzte er alle Medikamente ab und schuf sich in seinem Hotelzimmer und in der Umgebung eine „lustige" Atmosphäre. Für ihn war eine positive und lebensbejahende Atmosphäre Voraussetzung für seine Gesundung. Er wollte lachen. Er schaute Filme wie „Versteckte Kamera" und „Marx Brothers" an und stellte immer wieder fest, dass 10 Minuten heftigen Lachens sehr schmerzlindernd waren. Nach zwei Stunden Lachkur konnte er sogar schmerzfrei schlafen. Für ihn geschah ein Wunder. Norman Cusins wurde gesund und veröffentlichte seine Heilungsgeschichte in einer medizinischen Fachzeitschrift. Damit gilt der Journalist übrigens als Vater der ***Gelotologie.*** Er bekam sogar später einen Lehrstuhl als Humorberater an einer Fakultät in Kalifornien.



Learning by doing

Wir wollen uns jedoch nicht nur wissenschaftlich mit dem Thema Humor beschäftigen, sondern vor allem ausprobieren, experimentieren und üben.

Fortsetzung von Seite 4

Luise-Schleppe-Haus und Schloss
Kornwestheimer Str. 30, 70439
Stuttgart
Stichwort: Gesundheit ist in

(v.i.S.d.P.)
Luise-Schleppe-Haus und Schloss
Cornelius Kraus

Kornwestheimer Str. 30 und 21
70439 Stuttgart
Telefon: 0711 80 90 8 –0

Fax: 0711 80 90 8 –209
E-Mail: kraus@seah.de

Leben • Wohnen • Wohlfühlen

http://www.seah.de
E-mail: L-S-H@seah.de

Stiftung Evangelische Altenheimat

Fortsetzung von Seite 2

Humorforscher haben festgestellt, dass Menschen, die Späße machen und fröhlich sind, von anderen nicht nur als sympathischer und kompetenter wahrgenommen werden, sondern dass man sich selber im Unternehmen auch wohler fühlt. Und die Arbeit eher als Herausforderung angenommen wird und die gestellten Aufgaben schneller und kompetenter erfüllt als „miesepetrige" Kollegen. Mutter Teresa sagte zu ihren Lebzeiten noch: „Lächeln erzeugt lächeln, genauso wie Liebe nur Liebe erzeugt".

Lächeln und vertrauen

Liebe Kolleginnen und liebe Kollegen, mit Humor lässt sich leichter eine Vertrauensbasis untereinander schaffen. Untersuchungen haben immer wieder gezeigt, wer lächelt, dem vertraut man. Humorvolle Erwachsene zeichnen sich oft durch gute emotionale Fähigkeiten aus und können konstruktiv gestalten. Allerdings wurde auch festgestellt, dass Männer und Frauen unterschiedlich lachen. Männer sind eher Spaß-Initiatoren und erzählen gerne Witze, Frauen betreiben da eher Situationskomik, also aus der Situation heraus und können damit konstruktiv Atmosphäre beeinflussen.

Humor hilft Denkweisen und Gewohnheiten aufzubrechen. Überzeugungen, Gewissheiten, die festgefahren sind. Humor hilft, wenn Normen und Standards verletzt werden. Albert Camus sagte einmal: „Die Fantasie tröstet die Menschen über das hinweg, was sie nicht sein können, und der Humor über das, was sie tatsächlich sind".

Und wenn sie sich selber überlegen, liebe Kolleginnen und Kollegen, lässt sich häufig mit Witzen über Situationen und Erlebnisse, unbewusste Widerstände oder Neuerungen sprechen, zu denen man sonst schweigt. Man kann dadurch viele Fragen thematisieren oder auch Gelassenheit ausprobieren. Veränderungsprozesse, und das haben wir ja mehrfach in unserem Haus erlebt, sind häufig schmerzhaft. Aber wenn man dann zurück schaut, wurde die Veränderung häufig damit eingeleitet, indem von Ihnen einen Spaß oder eine humorvolle Bemerkung gemacht hat und damit wieder Leichtigkeit in den Prozess gebracht hat. Die Veränderungsprozesse sind häufig deswegen so schmerzhaft, weil man mühsam feststellen muss, dass Überzeugungen, denen man lange gefolgt ist, vielleicht bei näherer Betrachtung „dumm" gewesen sind.

Der Blick ändert sich

Durch Humor können wir die Bezugsrahmen auch institutioneller Art verändern. Humor ist dann wirklich erfolgreich, wenn er von Empathie und Nächstenliebe geprägt ist. Lachen ist wichtig für das Trotzdem, auch in schwierigen Zeiten. Humor ermöglicht, geschützte Räume für Veränderungen zu schaffen, ermöglicht, Distanz zu sich und den Problemen herzustellen. Er ermöglicht es, mit Schamgrenzen umzugehen und schauen wir in die Geschichte rein, war doch der Hofnarr häufig der, der dem König oder der herrschenden Klasse auch sagen konnte, wenn etwas verändert werden sollte und wenn starre Einstellungen und Gedankengebäude einmal erschüttert werden sollten. Es sind für Veränderungen häufig die humorvollen Anteile maßgeblich das Wichtigste in unserer Arbeit.

Liebe Kolleginnen und Kollegen, für das ausklingende Jahr und das vor uns liegende wünsche ich uns und Ihnen viele humorvolle und leichte Stunden. Auf einem T-Shirt habe ich vor einiger Zeit gelesen: *Gott hat uns ein Gesicht gegeben, lachen müssen wir selber.*

Cornelius Kraus
(Heimleiter)

Nächste Ausgabe ab 15.01.2005
Anregungen und Informationen nehmen wir gerne entgegen.

Mitarbeiter—Info

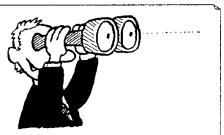
Stiftung Evangelische Altenheimat
Luise-Schleppe-Haus
und Schloss

Jahrgang 6, Ausgabe 01 Sonderausgabe 2005

In dieser Ausgabe:

Editorial Identität Ziele	1
Leitbild Werte Worterklärungen Dienstleistungszentrum Stadtteil Lebensmöglichkeiten Wohnmöglichkeiten Wohlfühlmöglichkeiten für alte Menschen Mitarbeiter Verantwortliches Gestalten, Pflegen und Selbstpflege Humor Christliche Nächstenliebe Attraktive Arbeitsplätze Lebensraum Aktivitäten und existenzielle Erfahrungen des Lebens (AEDL) Ausblick Dienen - Servant Leadership.	2 3 4 5
Schweigepflicht	7
Dienstanweisung Allgemeine Pflichten Weisungsbefugnis Arbeitsplatz Arbeitszeit Pausenordnung Dienstbefreiung Urlaub Information Schweigepflicht Fortbildung Hygiene- und Schutzmaßnahmen Arzneimittel Belohnung und Geschenke Schlussbestimmung Dienstvereinbarung: Urlaubsregelung LSH und Schloss	8 9 10 11
Aufgaben der MAV Qualitätsmanagement Erläuterung zur Gehaltsmitteilung Organigramm Kommunikation Leitlinien für die Arbeit mit dementiell erkrankten Frauen und Männern 10 Regeln Auf dem Weg Telefonnummern LSH und Schloss	12 13 14 16 17 18 19 20

Auf ein Wort
Der Überblick ...



Identität

Das Luise-Schleppe-Haus und Schloss, der Stiftung Evangelischer Altenheimat, in Stuttgart-Stammheim ist seit über 127 Jahren ein christliches **Dienstleitungszentrum** für alte Frauen und Männer, deren Angehörige und Freunde.

- Wir bieten in unserem **Stadtteil** und unserer Stadt die beste Vielfalt, Qualität und Individualität an **Lebens-, Wohn- und Wohlfühlmöglichkeiten** für alte Menschen.
- Wir bieten **Mitarbeitern** sehr gut ausgestattete, kommunikationsfördernde Arbeitsplätze, die **verantwortliches Gestalten, Pflegen und Selbstpflege** ermöglichen.
- Unsere Beruflichkeit ist von **Humor** (Osterlachen) und **christlicher Nächstenliebe** getragen.

Ziele

- Wir gestalten für und mit alten Frauen und Männern ihren Lebens- und Wohnort (Farbe, Licht und Materialien werden gezielt eingesetzt).
- Wir geben die grund- , behandlungspflegerischen, sowie milieutherapeutischen Hilfen, die notwendig sind.
-

Fortsetzung Seite 2

*Anmerkung: Der flüssigeren Lesbarkeit wegen wird durchgehend das generische Maskulinum „**Mitarbeiter**" für die „Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter" verwendet. Bei allen entsprechenden Fällen verfahren wir ebenso.*

Sehr geehrte Kollegin, sehr geehrter Kollege,

es freut uns, dass Sie im Luise-Schleppe-Haus und Schloss Ihren Dienst aufnehmen. Wir wünschen Ihnen und uns eine gute gemeinsame Arbeitszeit. Wir hoffen, dass Sie eine neue berufliche Heimat haben werden und dass Sie sich in unseren dienstlichen Abläufen zurecht finden werden.

Unser Motto „Leben, Wohnen, Wohlfühlen" bedeutet in abgewandelter Form für Sie als ***Mitarbeiter***, dass Sie bei uns leben, arbeiten und auch sich wohl fühlen sollen. Auf den folgenden Seiten werden Ihnen verschiedene wichtige Informationen gegeben, die Ihnen helfen sollen, sich in der ersten Zeit in die Arbeitsgemeinschaft einleben zu können. Neben dem Leitbild und einigen rechtlichen Rahmenbedingungen finden Sie die wichtigsten Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner sowie die wichtigsten Telefonnummern, die Ihnen helfen, sich in unserem Haus zurechtzufinden. Wir wünschen Ihnen und uns eine gute Zusammenarbeit..

Cornelius Kraus (Heimleiter)

Seite 2 Jahrgang 6, Ausgabe 01

Leitbild

- Wir wollen dem Altern Leben geben.
- Wir wollen durch die Mitarbeiter des Luise-Schleppe-Haus und Schloss alten Menschen eine Unterstützung in der Lebensumfeldgestaltung unter Einbeziehung ihrer persönlichen Stärken und Schwächen geben.
- Wir wollen Mitarbeitern einen sinnvollen Arbeitsplatz unter Einbeziehung aller uns zur Verfügung stehenden Ressourcen bieten

Leitbild

- Wir wollen das **qualitativ beste Dienstleistungszentrum** für alte Frauen und Männer (Aktivierung, Alltagsgestaltung 3 mal täglich und 1 mal in der Nacht, wöchentlich erlebbare Geschichten und Gleichnisse, tägliche Humorarbeit, wöchentliche Wohlfühlstunden, 14- tägige Ausflüge, Haustiere im Pflegebereich, differenzierte Ernährungsberatung, Umbau des LSH mit integrierter Kindertagesstätte fertig gestellt, Standort Münchingen bezugsfertig)
- und einer, der **attraktivsten Arbeitsplätze** (6- 8% Fluktuationsrate, Krankenstand 7%, Fortbildungsquote bei 75%, Fachkräftequote 58%, Servicedamen zu 100% sicher gestellt) in der Altenpflege in Baden-Württemberg sein.
- Wenn Menschen an innovative Altenhilfe denken, werden sie an das Luise-Schleppe-Haus und Schloss denken, d.h. wir geben Schulungsimpulse für überregionale Altenhilfe in Kooperation mit Fachhochschulen und Fortbildungseinrichtungen der Altenpflege (pro Jahr ein neues pflegerisches Konzept entwickeln, ausgestalten und evaluieren)
- Von unserem Ort gehen Impulse sowohl für die Pflege und Begleitung alter Frauen und Männer, als auch für die Pflege den Pflegenden aus (alle 3 Monate ein Fachartikel in den entsprechenden Publikationen, 1 Fachtag pro Jahr, alle 3 Monate eine Hospitation).
- Das Luise-Schleppe-Haus und Schloss ist **Lebensraum**, der zu verbindlichen Begegnungen und Beziehungen ermutigt (Architektur und Räume wirken auf uns und wir auf Räume).
- Wir haben die speziellen Bedürfnisse von Pflegenden und zu Pflegenden im Blick (regelmäßige Gruppenangebote, Fallbesprechungen und Beratung).
- Die „**Aktivitäten und existenziellen Erfahrungen des Lebens**" (AEDLs) sind Basis für alles Handeln und werden differenziert im Luise-Schleppe-Haus und Schloss umgesetzt, sowohl für die uns anvertrauten Frauen und Männer, als auch für und mit den Mitarbeitern.

Unternehmenswerte

- Unsere Ethik ist geprägt durch eine **dienende Grundhaltung**, die sowohl innerhalb des Unternehmens, als auch extern wahrnehmbar ist.
- Unsere Beziehungen sind geprägt durch zufriedene und engagierte externe Kunden (Bewohner, Mieter, persönliche und institutionelle Kooperationspartner) und interne Kunden (ehrenamtliche und hauptamtliche Mitarbeiter).
- Dienst für die externen Kunden ist Aufgabe der Mitarbeiter.
- Unsere Führung verstehen wir dienend und Mitarbeiter befähigend.
- Führung hat die Aufgabe, Erfolge zu ermöglichen und für uns eine gut laufende und „Profit" abwerfende Organisation.
- Gemeinsam gestalten wir mit den Mitarbeitern die Bedingungen und fördern und fordern sie.
- Organisation ist für uns immer nur ein Dienstleistungsmodul zur Erreichung der Ziele.

Worterklärungen:

Dienstleistungszentrum

Der Grundsatz der Arbeit im Luise-Schleppe-Haus und Schloss ist bestimmt durch: die Achtung, die Selbstbestimmung und die Würde des Menschen. Dies versuchen wir bei allen unseren Entscheidungen und Handlungen zu berücksichtigen.

Die Arbeit umfasst individuelle Beratung, pflegerische, therapeutische und psychosoziale Unterstützung in den jeweiligen Lebenssituationen, insbesondere des gewohnten sozialen Umfelds (Gemeinwesenbezug).

Die Zusammenarbeit der Mitarbeiter ist geprägt

Jahrgang 6, Ausgabe 01 Seite 3

Leitbild

durch interdisziplinäre Kooperation verschiedener Berufsgruppen. Eine sehr enge Zusammenarbeit bei der täglichen Versorgung der Bewohner besteht zwischen Pflegemitarbeiterinnen und hauswirtschaftlichen Mitarbeiterinnen, ergänzt durch den Sozialdienst.

Stadtteil

Der Gemeinwesenbezug ist für uns wichtig, da wir die kulturellen, soziologischen Gegebenheiten der einzelnen Menschen in den Pflegeprozess integrieren möchten. Der Stadtteil, kirchliche, wie bürgerliche Gemeinde, Vereine und einzelne Vertreter nehmen am Geschehen im Luise-Schleppe- Haus und Schloss Anteil. Ansatzziel der Einrichtung ist es, Erfahrungen von Jung und Alt in ihrer Unterschiedlichkeit und in ihren Gemeinsamkeiten zu ermöglichen. Grundthese ist, dass Menschen ein Leben lang lernen, dass sich dieses Lernen aus Wissen und Gefühlen sowie Sozialverhalten und gemeinsamem Handeln ergibt. Für ältere Menschen ergibt sich daraus bürgerschaftliches Engagement, für Kinder Sozialverhalten.

Lebensmöglichkeit

In unserem Haus kann jeder nach seinen Möglichkeiten leben. Menschen mit unterschiedlichen Formen von Demenzerkrankungen wird ein adäquater Lebensraum ermöglicht, sodass weitgehende Selbstgefährdung ausgeschlossen ist. Durch individuelle Einzel- und Gruppenförderung kann vor dem jeweiligen individuellen biografischen Hintergrund des anvertrauten Menschen eine Pflegeplanung erstellt und somit begleitend und aktivierend Leben in den eigenen Vierwänden innerhalb des LSH und Schloss gefördert werden.

Normalität und Alltag sind die Grundprämissen in der Gestaltung des Pflegealltags. (Regelmäßige Ausflüge, monatliche Gaststättenbesuche, Kirmes, Märkte, Warenhäuser, Einkaufengehen, Sun-down etc.)

Wohnmöglichkeit

In den Räumen der beiden Häuser wird größtmögliche Freiheit und Sicherheit ermöglicht. Die eigenen Räume können persönlich gestaltet, bzw. unter Hilfestellung seitens des Personals eingerichtet werden. Biografische und eigengeschichtliche Elemente sind erwünscht und werden gefördert.

Die Pflegearbeitsräume sind wohnlich gestaltet, Küchen und bekanntes Umfeld (Nähstube, Kneipe mit Tischfussball und Haustiere im Wohnbereich sind Standard.)

Wohlfühlmöglichkeiten für alte Menschen.

Aufgabe der Mitarbeiter ist, individuell mit den alten Frauen und Männern die eigenen Ressourcen zu finden und zu unterstützen. (Wohlfühlstunde, sich wertvoll fühlen und angenommen sein, Aufgaben wahrnehmen.)

Organisation, Architektur und Atmosphäre sind unterstützend im Haus darauf ausgerichtet: Den Spannungsfelder zwischen Individualität, Gemeinschaft, Freiheit und Sicherheit, Kollektiv und Einmaligkeit wird durch unterschiedliche Maßnahmen Rechnung getragen.

Verantwortliches Gestalten, Pflegen und Selbstpflege

Die Pflegemitarbeiter werden befähigt, ihre Beobachtungen, Wahrnehmungen sowohl für die Bewohner als auch für die Teammitglieder zu reflektieren, dokumentieren und daran zu arbeiten und somit berufliches und persönliches Wachstum zu ermöglichen.

Die Pflege ist in unserem Haus immer auf dem Stand der Künste zu halten.

Jeder Mitarbeiter hat die Verpflichtung sich fortzubilden in Absprache mit den jeweiligen Vorgesetzten und die Erfahrungen jeweils an die Teammitglieder weiter zu geben.

Aufgabe des Arbeitgebers ist es, im Rahmen der AEDLs Mitarbeiter immer wieder durch entsprechende Rahmenbedingungen als auch durch gezielte Einzelmaßnahmen zur beruflichen Balance zu helfen, damit der Dienstauftrag an den alten Frauen und Männern 24 Stunden am Tag wahr geleistet werden kann.

Seite 4 Jahrgang 6, Ausgabe 01

Leitbild

Humor (Osterlachen)

Aufgabe der Pflege ist es, Menschen in ihrer letzten Lebensphase Lebensfreude zu ermöglichen und auf die befreiende Zukunft im Sinne der christlichen Tradition auszurichten. Der Brauch des Osterlachens - risus paschalis (lat. risus meint nicht nur ein freundliches Lächeln, sondern durchaus ein 'Lachen von Herzen') - über Jahrhunderte fester Bestandteil des österlichen Brauchtums. Das Osterlachen könnte man als eine Art ganzheitlicher Glaubenserfahrung bezeichnen, nach der Devise: Wer lacht, spürt Lebenslust und ist empfänglicher für die Osterbotschaft, die den Sieg des Lebens über den Tod, Befreiung und Erlösung der Menschen in Jesus Christus verheißt. Das Lachen lockert die Muskeln und stimmt das Gemüt empfänglicher. Nachrichten, die wir mit heiterer Erfahrung verbinden, nehmen wir lieber in unseren Alltag auf. Der Grundgedanke, die Osterfreude offen und „mit Körpereinsatz" ist eine Überlegung wert. Die Erlösung betrifft den ganzen Menschen, mit Leib und Seele. So sollte auch die Verkündigung des Geheimnisses der Erlösung offen und mit Freude in die Welt getragen werden. "Wer die Osterbotschaft gehört hat, der kann nicht mehr mit tragischem Gesicht umherlaufen und die humorlose Existenz eines Menschen führen, der keine Hoffnung hat." (Karl Barth)

Christliche Nächstenliebe

Unser Menschenbild ist geprägt vom Individuum her, welches vom *ich* zum *du* lebt. Lernen in der Beziehung und Bindung mit dem du und dem *wir* in der Gemeinschaft ist wichtig. Der oberste christliche Auftrag, für andere Menschen empathisch, authentisch und annehmend zu sein ist Grundlage und Basis all unseres Handelns. «Du sollst Gott, deinen Herrn, lieben mit deinem ganzen Herzen, von ganzer Seele, mit aller Kraft und deinem ganzen Verstand. Und auch deinen Mitmenschen sollst du so lieben wie dich selbst.» (Hfa, Lukas 27,11)

Für die Praxis bedeutet dies: Wir nehmen Kontakt zu unserem Nächsten mit einem Lächeln auf.

Wir sprechen Bewohner mit „Sie" und ihrem Namen an. Menschen mit Demenz leben in ihrer eigenen Welt. Wir erkennen diese an und widersprechen nicht. Wir vermeiden das Wort „Nein". Berührung ist wichtiger als Worte. Wir verwenden einfache kurze Sätze und vermeiden „Entweder-Oder-Fragen". Wir gehen auf die emotionale Situation des demenz-kranken Menschen ein. Wir nehmen die Körpersprache des Nächsten auf. Wir „schummeln" nicht mit Gefühlen. Wir atmen tief durch und wenden uns dann wieder dem Bewohner zu. Wir nutzen 5-Sekunden-Kontakte! Dazu ist es hilfreich, drei wesentliche Dinge von Bewohnern zu wissen. Mit Neugierde und Flüstern lässt sich Aufmerksamkeit gewinnen.

Attraktive Arbeitsplätze

Unser Ansatz möchte, dass unsere Mitarbeiter: mitwissen, mitdenken, mitlernen, mitverantworten, mitgenießen, mitbesitzen und Sinn in ihrer Arbeit finden.

Lebensraum

Im gemeinwesenorientierten Luise-Schleppe und Schloss berücksichtigen wir die jeweiligen individuellen und gemeinschaftlichen Lebenssituationen sowie die Bedürfnisse der am Gemeinwesen beteiligten jungen und alten Menschen. Im Generationenhaus möchten wir, dass Leben einzieht, dass gelernt wird und dass sich die Menschen, die in dem Haus ein und aus gehen, sich wohl fühlen. Wir wollen zwischen den Menschen Brücken bauen, die Einrichtung wollen wir integrieren unabhängig von Alter, Jugend, Geschlecht, Nationalität, Kultur, Konfession, persönlichen Einschränkungen, Bildung und sozialem Status. Die Ziele ergeben sich aus dem Bildungs-, Betreuungs-, Erziehungs-, Versorgungsauftrag, aus dem Integrationsauftrag, dem Beteiligungsauftrag, dem bürgerschaftlichen Engagement und einer heterogenen Belegung.

Ziele sollen durch Methoden und Maßnahmen erreicht werden, wie Internetcafé, Lesepaten, Lernen in der Bewegung, integratives Theater spielen, und vieles mehr.

Räumlichkeiten werden gestaltet durch besondere Zonen wie Wohlfühlräume, Internet-Cafe, gemeinsame Begegnungsräume, durch zeitliche gemeinsame Begegnung im Freizeitbereich bei Aktivitäten, validirendes Beobachten.

Jahrgang 6, Ausgabe 01 Seite 5

Ausblick

Aktivitäten und existenziellen Erfahrungen des Lebens (AEDL)

Mit diesem Pflegemodell soll die Pflege zu einer geplanten, zielgerichteten und überprüfbaren Handlung werden. Dieses Modell stellt die (Grund-) *Bedürfnisse* des Menschen und deren Befriedigung in den Vordergrund. Wenn ein Mensch nicht mehr in der Lage ist, diese Bedürfnisse selbständig zu befriedigen, benötigt er Pflege. Die AEDLs sind ein Modell, welches Monika Krohwinkel erstmals 1984 formuliert hat.

Schlüsselbegriffe des Modells sind: Der Mensch, die Umgebung, Gesundheit und Krankheit sowie Pflege. Gesundheit und Krankheit werden als dynamische Prozesse gesehen, die sowohl als *Ressourcen* (Fähigkeiten), aber auch als Defizite erkennbar sind. Subjektives Gesundheitsempfinden wird durch eigenes Wohlbefinden und Unabhängigkeit erlebt. Die Bedürfnisse und Fähigkeiten werden nach diesem Modell in dreizehn Bereiche aufgeteilt (Kommunikation, Bewegung, vitale Funktionen, sich pflegen, essen und trinken, ausscheiden, sich kleiden, ruhen und schlafen, sich beschäftigen, sich als Mann und Frau fühlen und verhalten, für eine sichere Umgebung sorgen, soziale Bereiche des Lebens sichern, mit existenziellen Erfahrungen des Lebens umgehen). Alle diese Ressourcen und Bedürfnisse sind bei jedem Menschen in unterschiedlicher Ausprägung vorhanden. Die Pflegediagnosen, Pflegeziele, Pflegeplanungen und die pflegerischen Maßnahmen orientieren sich an diesen einzelnen AEDLs. Für uns ist es wichtig, dass trotz dieser „Unterteilung" der Pflege in einzelne Bereiche der AEDLs, immer die Ganzheit des zu Pflegenden zu beachten. Individuelle Fähigkeiten und Hilfsbedürftigkeit in einem AEDL-Bereich haben unmittelbare Auswirkungen auf andere Bereiche.

Dienen- Servant Leadership

Jeder Mensch bringt von sich persönliche Werte mit in seine Stelle und in unsere Organisation. Mit diesen Werten und Vorstellungen führen und füllen wir unsere Rolle. Wichtig ist es, sich klar zu machen, welche Werte jeder einzelne Mitarbeiter besitzt:

Menschen besitzen Werte aus sich heraus. Jeder Mitarbeiter sollte sich dem Auftrag des Luise-Schleppe-Hauses und Schloss verpflichtet fühlen. Die Mitarbeiter, die mit uns arbeiten, sollen innerlich und beruflich wachsen. Niemand sollte sich selbst für zu wichtig nehmen. Der Beitrag von jedem soll als ebenbürtig betrachtet werden, egal wie viel „offizielle" Verantwortung jemand trägt. Führung muss Macht weiter geben. Die Vision der Organisation hat normalerweise Vorrang vor individuellen Belangen. Teilhabe führt zur Identifikation mit Ergebnissen.

Unsere Arbeitsplätze bieten Gemeinschaft. Wir haben Freude und Spaß an der Arbeit. Wir sollten immer professionelle Dienstleistung in einer freundlichen Umgebung anbieten. Die Wahrheit wird in Beziehungen gefunden. Informationen sind freundlich. Auseinandersetzungen sind ein Zeichen der gegenseitigen Fürsorge. Kritik ohne konstruktives Handeln ist zerstörerisches Geschwätz. Ehrlichkeit, Integrität und Vertrauen sind grundlegend bei allem was wir tun. Unser gemeinsames Leben sollte von Vergebung geprägt sein.

Ausblick

Mehr-Generationen Haus Jung und Alt

Ansatzziel der gemeinsamen Einrichtung ist es, Erfahrungen von Jung und Alt in ihrer Unterschiedlichkeit und in ihren Gemeinsamkeiten zu ermöglichen. Grundthese ist, dass Menschen ein Leben lang lernen, dass sich dieses Lernen aus Wissen und Gefühlen sowie Sozialverhalten und gemeinsamen Handeln ergibt. Für ältere Menschen ergibt sich daraus bürgerschaftliches Engagement, für Kinder Sozialverhalten.

Im Mehrgenerationenprojekt Luise-Schleppe–Haus und Schloss berücksichtigen wir die jeweiligen individuellen und gemeinschaftlichen Lebenssituationen sowie die Bedürfnisse der am Gemeinwesen beteiligten jungen und alten Menschen. Im Generationenhaus möchten wir, dass Leben einzieht, dass gelernt wird und dass sich die Menschen, die in dem Haus ein- und ausgehen, wohl fühlen. Wir wollen zwischen den Menschen Brücken bauen, die Einrichtung wollen wir integrieren unabhängig von Alter, Jugend, Geschlecht, Nationalität, Kultur, Konfession, persönlichen Ein-

Ausblick

schränkungen, Bildung und sozialem Status. Die Ziele ergeben sich aus dem Bildungs-, Betreuungs-, Erziehungs-, Versorgungsauftrag, aus dem Integrationsauftrag, dem Beteiligungsauftrag, dem bürgerschaftlichen Engagement und einer heterogenen Belegung.

Ziele sollen durch Methoden und Maßnahmen erreicht werden, wie Internet-Plan, Lesepaten, Lernen in der Bewegung, integratives Theater spielen, und vieles mehr.

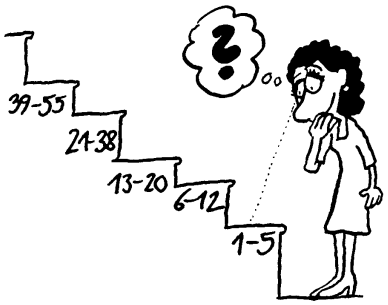
Räumlichkeiten werden gestaltet durch besondere Zonen wie Wohlfühlräume, Internet-Cafe, gemeinsame Begegnungsräume, durch zeitliche gemeinsame Begegnung im Freizeitbereich bei Aktivitäten, validierendes Beobachten, sowie dem Projekt „Einstein" im Kindertagesstättenbereich.

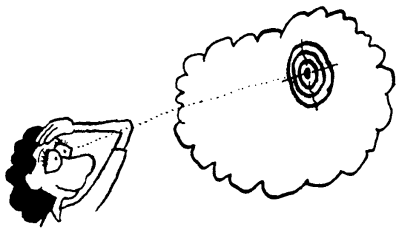
Das Menschenbild ist geprägt vom Individuum her, welches vom ich zum du lebt, dass Lernen in der Beziehung und Bindung mit dem du wichtig ist, und dem wir in der Gemeinschaft.

Die Grundlagen für die gemeinsame Einrichtung ist das KJHG, das Kindergartengesetz Baden-Württemberg, Heimgesetz, SGB X, SGB XI sowie das Betreuungsgesetz.

Arbeitsauftrag entsteht aufgrund von Kooperationsverträgen, Vernetzung, Zusammenarbeit und Partizipation im Rahmen der Subsidiarität, pädagogische Ansätze sind Abenteuer- und Erlebnispädagogik.

Wir gehen davon aus, dass wir in der Gruppe und auf dem Gelände das beste Angebot für integrative und interkulturelle Begegnung und Erfahrung im Stadtteil bieten werden. Die Kooperationspartner Stiftung Evangelische Altenheimat, Luise-Schleppe-Haus und Schloss sowie die Stadt Stuttgart, Jugendamt, die Gesellschaft für Wohnungs– und Gewerbebau Baden-Württemberg AG (GWG), und das Siedlungswerk werden die Umsetzung dieser Vision vorantreiben. Öffentlichkeit durch Transparenz, regelmäßige Aktionen werden in das Projekt mit einbezogen. Integration und Etablierung im Stadtteil haben oberste Priorität. Das bedarfsgerechte flexible Angebot wird für den Stadtteil Stuttgart Stammheim neue interkulturelle Perspektiven bieten.





Jahrgang 6, Ausgabe 01

Kommunikation

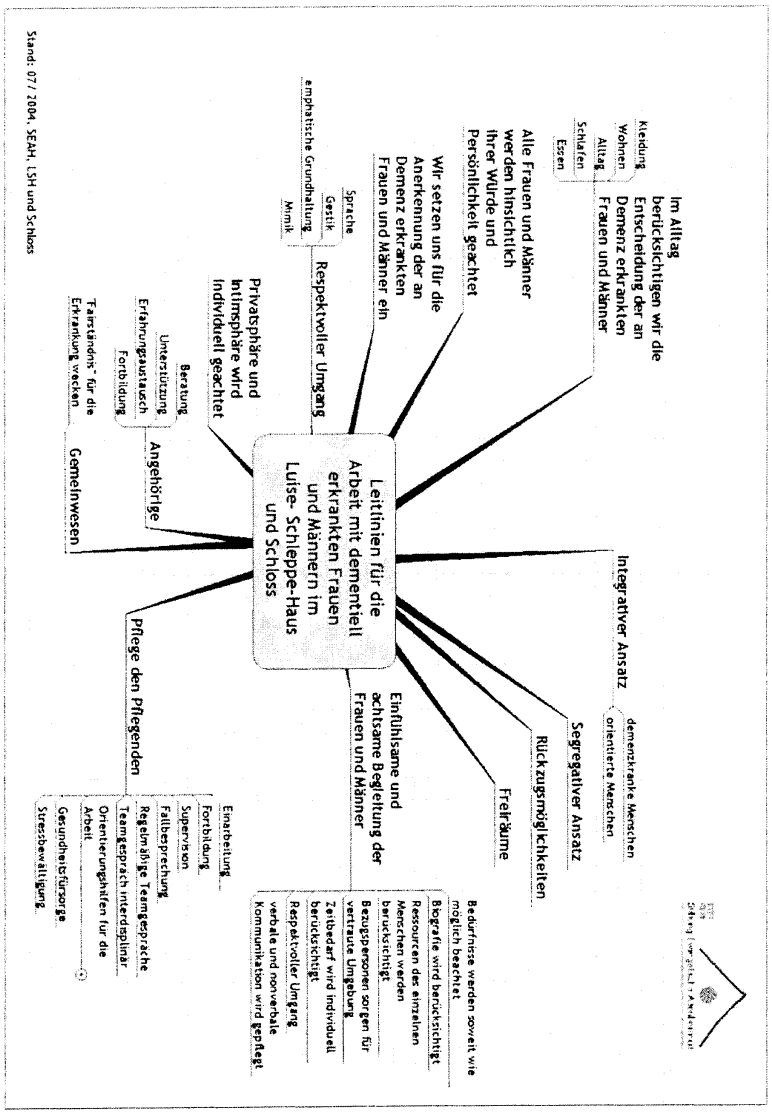
Zeit	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So
6.30 Uhr	Übergaben in den Wohnbereichen (6.30 Uhr - 6.45 Uhr)						
	8:00 - 9:00 HW-Leitungsrunde	8:45 - 9:30 1 x im Monat Sozialdienst	8:45 - 9:30 Haustechnikteam	09:00 - 10:00 Sprechstunde BW/ Mieter	9:00 -10:00 Sprechstunde des Heimfürsprecher		
	9:00 - 10:00 Jour- fix wöchentlich Bereichsleitung	10:00 - 10:30 Sprechstunde BW/ Mieter	8:45 - 9:30 Verwaltungs- team	10:00 - 11:00 1 x Monat SD/amb. Dienst	9:00 -10:00 letzter Fr. im Monat Heimfürsprecher /		
13.00 Uhr	Übergaben in den Wohnbereichen (13.30 Uhr - 14.00 Uhr)						
	Teamgespräch Pflege	13:45 - 15:00 HW-Teamgespräch 1 x im Monat	Teamgespräche Pflege	13:00 - 13:30 alle 2 Monate Servicedamen			
	13:30 -14:30 1x im Monat WB 6 / 7	14:00 - 15:30 14- tägig Pflege- Leitung- Team	13:30 -15:00 1x im Monat	13:30 - 14.30 Arbeitsgruppen			
	14:00 - 16:00 Hauskonferenz 14– tägig		13:30 -16:00 1x im Monat				
17.00 Uhr			13:30 -15:00 1x im Monat				
			14:00 - 16:00 nach Vereinbarung MAV / HL				
19.00 Uhr		18.30 - 20.00 1 x im Monat Fallbesprechungen		18:30 -19:45 1x im Monat Nachtdienstgespräch			

Übergaben in den Wohnbereichen zeitversetzt (19.45 Uhr - 20.15 Uhr)

Qualitätszirkel (QZ) / Arbeitsgruppen:
verschiedene Themen
projektbezogen

Seite 18 Jahrgang 6, Ausgabe 01

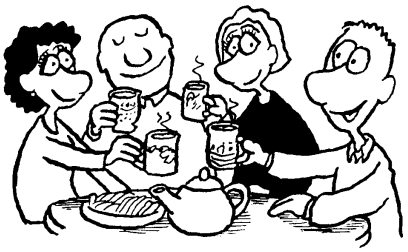
Leitlinien für die Arbeit mit dementiell erkrankten Frauen und Männern



Jahrgang 6, Ausgabe 01 Seite 19

10 Regeln für den Umgang mit demenzerkrankten Menschen

- Wir nehmen Kontakt zu unserem Nächsten mit einem Lächeln auf.
- Wir sprechen Bewohner mit „Sie" und ihrem Namen an.
- Menschen mit Demenz leben in ihrer eigenen Welt. Wir erkennen diese an und widersprechen nicht. Wir vermeiden das Wort „Nein".
- Berührung ist wichtiger als Worte.
- Wir verwenden einfache kurze Sätze und vermeiden „Entweder-oder-Fragen".
- Wir gehen auf die emotionale Situation des demenz-kranken Menschen ein. Wir nehmen die Körpersprache des Nächsten auf.
- Wir „schummeln" nicht mit Gefühlen. Wir atmen tief durch und wenden uns dann wieder dem Bewohner zu.
- Wir nutzen 5-Sekunden-Kontakte! Dazu ist es hilfreich, drei wesentliche Dinge von Bewohnern zu wissen.
- Mit Neugierde und Flüstern lässt sich Aufmerksamkeit gewinnen.



Auf dem WEG

(Leitbild für die nächsten Schritte)

Alle unsere Irrtümer sind Teil dieses Weges
und gehören zu unserem Leben dazu.

Lasst uns lieber Fehler machen,
als an lauter Richtigkeiten und Artigkeiten ersticken.
Die Kraft unserer Visionen wird uns in die Zukunft begleiten.

Lasst uns lieber das Risiko eingehen,
an fernen Küsten zu stranden,
als die Reise ins Unbekannte niemals anzutreten.

Wie die Krebse wollen wir immer wieder von neuem unsere zu eng gewordenen Schalen abwerfen,
die festen Panzer für eine Übergangszeit verlassen und
weich und verletzlich Wandlung und Wachstum
zu neuen Gestaltungen zulassen.

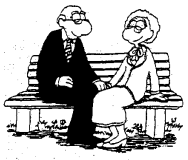
Mitarbeiter—Info

Stiftung Evangelische Altenheimat
Luise-Schleppe-Haus
und Schloss

Jahrgang 6, Ausgabe 04 | Juli, August, September 2005

Auf ein Wort

Pflegekonzeption für dementiell erkrankte Frauen und Männer im Luise Schleppe Haus und Schloss



In dieser Ausgabe:

Auf ein Wort Pflegekonzeption	1
Dienstanweisung im Umgang mit Fixierung	7
Notfallplan für Frauen und Männer mit Weglauftendenz	10
Maßnahmen bei...	11
Termine September–Dezember 2005	15
Urlaub anders - anders Urlaub	16

Einleitung

Das Milieu wird insbesondere durch das Verhalten der Pflegenden, die bauliche Gestaltung und Einrichtung der Räumlichkeiten, sowie der Kontinuität der Gruppenzusammensetzung der zu betreuenden Frauen und Männer und des Tagesablaufes geprägt. Die stationäre Betreuung kann sowohl nach dem Domus-Prinzip als auch nach dem Integrations-Prinzip erfolgen.

Formen des Wohnens und der Betreuung

Domus-Prinzip

(WB7 / Schloss, 1.OG, 19 Plätze in EZ und DZ)

Unter dem Domus-Prinzip verstehen wir eine spezialisierte segregative „Rund-um-die Uhr" Betreuung, d.h. notwenige pflegerische Versorgung, Tages-

Editorial

Die Buchstaben A E D L hören Sie immer wieder in unserem Haus. Was steckt dahinter? Eine Pflegekonzeption für alte Frauen und Männer. Was bedeutet das?

Dieses Mitarbeiter-Info stellt Ihnen die wichtigsten Punkte unseres Betreuungs– und Pflegeansatz im Luise-Schleppe-Haus und Schloss dar.

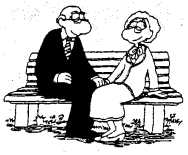
Neben den unterschiedlichen Zugangswegen zu Menschen werden Grundhaltungen beschrieben, die wir gemeinsam in unserem Haus umsetzen und von den wir erwarten, dass Sie sich Ihnen verpflichtet fühlen und sie anwenden.

Sollten Sie noch Rückfragen haben, wenden Sie sich an Ihre KollegInnen oder leitende MitarbeiterInnen.

Cornelius Kraus
(Heimleiter)

Seite 2 Jahrgang 6, Ausgabe 04

Pflegekonzeption für dementiell erkrankte Frauen und Männer im Luise Schleppe Haus und Schloss



strukturierung und ergänzende therapeutische Angebote.

Intergrations-Prinzip

(WB4 / LSH, insges. 33 Plätze, davon 20 für dementiell erkrankte und 8-13 Plätze

für depressive Frauen und Männer sowie weitere psychische Erkrankungen)

Unter dem Integrations-Prinzip verstehen wir eine Begleitung und Betreuung der dementiell erkrankten Frauen und Männer in einer teilintegrierten Versorgung, die in die stationäre „rund-um-die-Uhr" Betreuung eingebettet ist, d.h. notwendige pflegerische Versorgung, Tagesstrukturierung und ergänzende aktivierende therapeutische Angebote.

Pflege und Bertreuungskonzept

Das Pflegekonzept basiert auf der Pflegetheorie von Monika Krohwinkel,

den AEDL`s

A - Aktivitäten und

E - existentielle Erfahrungen

D - des

L - Lebens

Im Vordergrund steht die milieutherapeutische Arbeit, die sich an der Lebenswelt der Frauen und Männer orientiert und danach handelt.

Die Frauen und Männer können so weit wie möglich den Alltag selbst bestimmen. Darauf legen wir besonderen Wert!

Die Würde des Menschen ist unantastbar, sie ist zu achten und zu schützen!

Für jeden Bewohner wird ein individueller Pflegeplan/Betreuungsplan erstellt. Es werden Rituale, Rhythmen, Antriebe, Gefühle und Wünsche berücksichtigt.

Somit werden Verhaltensauffälligkeiten und Stress für die Frauen und Männer reduziert bzw. minimiert. Ebenso reduziert sich der Einsatz von Psychopharmaka auf ein Minimum.

Dem Bewegungsdrang und das „nach Hause wollen" begegnen wir gezielt und validierend. Die Antriebe und Gefühle der Frauen und Männer greifen wir auf und nehmen sie ernst.

Die Grundrechte der Frauen und Männer stehen im Vordergrund unserer Arbeit

1. Die Würde des Menschen ist unantastbar, sie ist zu achten und zu schützen!

2. Jeder hat das Recht auf die freie Entfaltung seiner Persönlichkeit, soweit er nicht die Rechte anderer verletzt.

3. Recht auf Selbstbestimmung.

Alle Menschen sind gleich

Männer und Frauen sind gleichberechtigt

Niemand darf wegen seiner Abstammung, Rasse, Sprache, Heimat und Herkunft, Glaubens, Krankheit, religiösen oder politischen Anschauung benachteiligt oder bevorzugt werden.

4. Das Briefgeheimnis sowie das Postgeheimnis und Fernmeldegeheimnis sind unverletzlich

5. Das Zimmer/Privatbereich ist unverletzlich, solange Dritte keinen Schaden nehmen

6. Das Privateigentum wird gewährleistet. Kleiderschränke werden nicht gegen den Willen des Bewohners abgeschlossen. Der Bewohner erhält bei Bedarf die Möglichkeit, sein Zimmer abzuschließen.

7. Der Bewohner erhält das Recht auf Verwahrlosung, solange für Dritte kein Schaden entsteht oder Selbstgefährdung droht.

8. Der Bewohner wird in die Heilbehandlung miteinbezogen. Es wird keine Medikamentengabe gegen seinen Willen durchgeführt, sowie

Jahrgang 6, Ausgabe 04 Seite 3

Pflegekonzeption für dementiell erkrankte Frauen und Männer im Luise Schleppe Haus und Schloss

keine zwangsweise Zufuhr von Ernährung und Flüssigkeit.

Bei akuter Selbstgefährdung entscheiden der Hausarzt, der Betreuer, die Pflegefachkraft mit Führungsverantwortung (PmF) und Pflegedienstleitung (PDL) gemeinsam unter Berücksichtigung der Wünsche des Bewohners.

9. Es werden keine freiheitsentziehenden Maßnahmen gegen den Willen des Bewohners durchgeführt. Es müssen sämtliche Maßnahmen durchgeführt werden, die eine Fixierung verhindern. Der Mitarbeiter ist in Zusammenarbeit mit der PmF und PDL zur Kreativität aufgefordert.

Freiheitsentziehende Maßnahmen müssen beim Amtsgericht beantragt werden. Dies kann notwendig sein z.B. bei akut drohender erheblicher Selbstgefährdung oder bei akut drohender erheblicher Fremdgefährdung.

Organisation

Für die Frauen und Männer gibt es einen Tagesablaufplan sowie regelmäßige Angebote in der Alltagsbetreuung, die sich an den Bedürfnissen orientieren

Es wird eine umfassende Biographiearbeit durchgeführt, die Vorlieben, Abneigungen, Rhythmen, Rituale, Erlebnisse, Prägungen dokumentiert.

Von den MitarbeiterInnen wird eine hohe Flexibilität erwartet, um auf die sehr unterschiedlichen Alltagssituationen angemessen reagieren zu können.

Das Pflege- und Hauswirtschaftsteam wird durch einen Facharzt für Geriatrie und Psychiatrie in Form von Fallbesprechungen, Fortbildungen begleitet. Diese Veranstaltungen finden 1 x monatlich statt.

Arbeitsgruppe Demenz

Eine ständige Demenz-Arbeitsgruppe findet regelmäßig alle 4-6 Woche statt, unter Leitung der PDL.

Teilnehmer

Pflegedienstleitung, PmF – hauptverantwortliche Pflegekraft für Alltagsbetreuung, 2 Pflegekräfte, Hauswirtschaftliche Betriebsleitung,

1 Servicedame, (2x jährlich Mitarbeiterinnen der Fremdreinigungsfirma)

Heimleitung nach Bedarf

Schwerpunkte der Arbeit

Erstellung des Pflegeplanes/Alltagsbetreuungsplanes, individuell auf die Bewohner abgestimmt.

Regelmäßige Überprüfung des Tagesstruktur (Tag/Nacht)

Regelmäßige Überprüfung des „Ablaufes der Mahlzeiten"

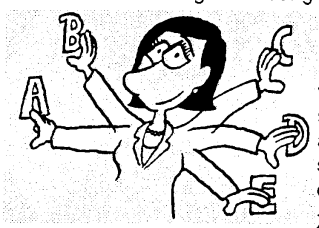
Überprüfung der Dienstzeiten, abgestimmt auf die Bedürfnisse der Bewohner

Angebote für die Ernährung dementiell erkrankter Bewohner erstellen

Überlastung von MitarbeiterInnen besprechen, Lösungen gemeinsam suchen

Validierende Aspekte in der Arbeit berücksichtigen und aktiv integrieren

Angebote im Rahmen der Alltagsbetreuung überprüfen, an den Bedürfnissen und Wünschen der Bewohner anpassen, nach kreativen Vorschläge suchen



Zusammenarbeit/Nahtstelle fördern von Pflegebereich und Hauswirtschaft

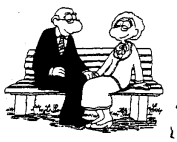
Rechtliche Aspekte

Kommunikationsstruktur festlegen

Lebensgeschichte/Biographiearbeit

Seite 4 Jahrgang 6, Ausgabe 04

Pflegekonzeption für dementiell erkrankte Frauen und Männer im Luise Schleppe Haus und Schloss



Interdisziplinäre Zusammenarbeit

Ein Facharzt für Geriatrie/Psychiatrie kommt alle 2 Monate zur Visite. Bei weiteren Fragen erfolgt telefonische Rücksprache seitens des Pflegepersonals.

Weitere Maßnahmen

Es werden Mini-Mental-State-Tests durchgeführt, ausgewertet und dokumentiert.

Ein Angehörigentreff wird 1x im Quartal durchgeführt. Gespräche mit Angehörigen bzw. Beratungsgespräche werden im Bedarfsfall angeboten. Ansprechpartner ist die zuständige PmF oder PDL.

Angebote im Rahmen der Alltagsbetreuung von internen oder externen Personen sind

14 tägig Humorarbeit

1 x wöchentlich Maltherapie

1 x wöchentlich Backgruppe mit der Servicedame

1 x wöchentlich Wohlfühlstunde mit der Servicedame

1 x wöchentlich „Luises Lädchen"

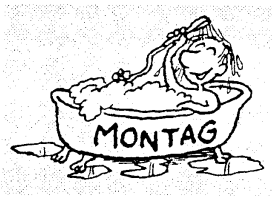
14 tägig „Männerstammtisch"

1 x monatlich „Dia wackre Schwoabagöschla" (Chor)

1 x monatlich „Besinnliche Stunde" nur für dementiell erkrankte Frauen und Männer im Schloss

Monatsplan „ Alltagsbetreuung" für den Wohnbereich hängt aus.

Jahreszeitliche Feste



Frühlingsfest z.B. Erdbeerfest

Sommerfest z.B. Grillfest

Herbstfest

3. Adventsonntag – festliche Feierstunde

Teamangebote und Personalmaßnahmen

Alle 4 – 6 Wochen findet ein Teamgespräch mit MitarbeiterInnen aus dem Pflegebereich und Hauswirtschaft statt, Leitung hat die PDL.

Eine regelmäßige, kontinuierliche Betreuung von dementiell erkrankten Frauen und Männer baut Ängste, Unruhe und Abwehrhandlungen ab.

Eine Teambesprechung mit MitarbeiterInnen des Nachtdienstes findet monatlich statt, Leitung liegt bei der PDL.

Regelmäßige Fortbildungen am Abend binden den Nachtdienst in das Gesamthaus mit ein.

Einzelne MitarbeiterInnen des Tagdienstes werden durch regelmäßige interne und externe Fortbildungen in ihren Stärken qualifiziert.

Eine Mitarbeiterin der Heimverwaltung ist jeweils

Dienstag vormittag von 10.00 bis 11.00 Uhr und Mittwoch nachmittags von 14.30 bis 15.30 Uhr im Schloss auf WB 7 im Dienstzimmer für Bewohner und Angehörige ansprechbar.

Die Einhaltung der Tagesablaufstruktur und der Alltagsbetreuung ist an allen Tagen der Woche gewährleistet !

Alle Angebote der Alltagsbetreuung haben einen Bezug zum früheren Alltag der Frauen und Männer – Biographiearbeit

Es findet täglich ein Abendtreff/Nachtcafe im „Schwätzeck" statt, sodass kein Bewohner ins Bett muss, wenn er dies nicht möchte.

(Dies führt u.a. auch dazu, dass nur sehr minimal Psychopharmaka eingesetzt werden müssen)

Eine regelmäßige, kontinuierliche Betreuung von dementiell erkrankten Frauen und Männer baut Ängste, Unruhe und Abwehrhandlungen ab.

Grundbedürfnisse der Bewohner z.B. „sich nicht waschen lassen wollen" oder „sich nicht umkleiden lassen wollen" usw. *werden vom Pflegepersonal respektiert*!

Aggressionen werden erst gar nicht aufgebaut. Aus pflegeor-

Jahrgang 6, Ausgabe 04 Seite 5

Pflegekonzeption für dementiell erkrankte Frauen und Männer im Luise Schleppe Haus und Schloss

ganisatorischen Gründen besteht keine Notwendigkeit, dass alle Bewohner morgens gewaschen werden müssen. Bei Abwehrhaltung ist es besser, dem Bewohner zu einem späteren Zeitpunkt die Körperpflege erneut anzubieten oder sie auch ausfallen zu lassen. Dies ist eine Maßnahme, bei der nachweislich Psychopharmaka reduziert werden können.

Personalstruktur

Wir legen Wert auf die Zusammenarbeit zwischen Pflege und Hauswirtschaft.

Für alle neuen MitarbeiterInnen incl. Fremdreinigungsfirma gibt es einen Einarbeitungsplan, der gezielt Dienstzeiten im berufsfremden Bereich innerhalb der ersten Arbeitswoche vorsieht. Somit entsteht ein besseres Verständnis für die andere Berufsgruppe und die Ganzheitlichkeit für unsere Frauen und Männer ist von Anfang an stärker im Blickfeld aller MA.

Die Zusammenarbeit zwischen Hausärzten, Fachärzten, Krankengymnastik, Apotheken, Home-Care-Service, Reha-Hilfsmittel, Verwaltung, Technischer Dienst, Seelsorge, Sozialdienst (Betreutes Wohnen) ist intekraler Bestandteil der Arbeit im LSH und Schloss.

Mitarbeiter-Profil

Die darin formulierten Kriterien sind eine Grundvoraussetzung bei der Personalauswahl. Sie bilden die Basis, um auf dem Wohnbereich eine gute Arbeit zu leisten.

Bei Neueinstellungen achten wir zusätzlich auf

- die freiwillige und bewusste Entscheidung des Bewerbers für den segregativen oder integrativen Bereich
- Geduld und Humor als Grundhaltung
- Einfühlungsvermögen
- Sozialkompetenz
- Phantasie und Kreativität
- Persönliche Reife
- Diakonisches Profil kennen und danach handeln
- Das Leitbild des Hauses kennen und danach handeln
- Distanz und Nähe leben können
- Bereitschaft zur intensiven Zusammenarbeit zw. Pflege und Hauswirtschaft
- Bereitschaft zur Fortbildung
- Umsetzungsbereitschaft der Intergrativen Validation nach Nicole Richards
- Reflexionsfähigkeit
- Anwendung von basaler Stimulation
- Biographiearbeit
- Alltagsbetreuung als täglicher Bestandteil der Arbeit
- Hohe Toleranzgrenze
- Konfliktfähigkeit

Als Unterstützung für den Mitarbeiter

- Dienstplanwünsche werden berücksichtigt
- Mitentscheidung bei der Gestaltung der Alltagsbetreuung
- Angebot von internen und externen Fortbildungen
- Regelmäßige Fallbesprechungen
- Regelmäßige Teamgespräche
- Mitarbeiterjahresgespräche
- Mitbeitergespräche bei Bedarf
- Stärkenorientierter Mitarbeitereinsatz (s. MA-Konzeption)

Hauswirtschaft

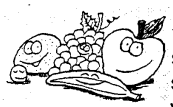
Im segregativen /integrativen Bereich ist eine enge Zusammenarbeit zwischen Pflege und Hauswirtschaft vorhanden.

Die HW ist im Pflegebereich integriert und ein wichtiger Bestandteil für unsere Frauen und Männer sowie in der Gesamtkonzeption des Luise Schleppe Haus und Schloss.

Im Ablauf der Mahlzeiten und in der Alltagsbetreuung sind die MA der Hauswirtschaft ein wichtiges Mitglied.

Seite 6 Jahrgang 6, Ausgabe 04

Pflegekonzeption für dementiell erkrankte Frauen und Männer im Luise Schleppe Haus und Schloss



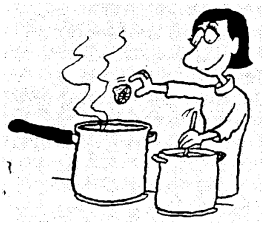
Die Esskultur gestaltet sich im segregativen Bereich so wie es unsere Frauen und Männer von früher gewohnt sind.

Es gibt kleine Tischgemeinschaften, bei denen sich die Bewohner z.B. beim Mittagessen aus Schüsseln und Platten bedienen.

Beim Frühstück und Abendessen werden ebenfalls die einzelnen Komponenten auf den Tisch gestellt. Vorgerichtete Teller entfallen somit.

Auf Wunsch wird die Mahlzeit auch im Zimmer serviert.

Es wird von den MA Hilfe zur Selbsthilfe angeboten. Die Selbständigkeit der Bewohner und die Wählbarkeit der angebotenen Speisen werden so lange als möglich erhalten und gefördert.



Zwischen den Hauptmahlzeiten stehen Essen und Getränke in Form von Fingerfood, „Eat by walking" und Getränkeinseln" zur Verfügung. Ein Morgencafé vor dem Frühstück und ein Getränk, meist Tee, zum Abendausklang runden das Tagesangebot ab. Für eine Spätmahlzeit werden im Kühlschrank auf dem Bereich verschiedene Angebote vorgehalten.

Es liegt ein „Ernährungsstandard" vor, der den MA bekannt ist. (Mitarbeiter-Info, Jahrgang 6, Ausgabe 03, Mai, Juni 2005)

Servicedamen

Servicedamen sind hauswirtschaftliche Mitarbeiterinnen, die im Pflegebereich Dienstags und Freitags jeweils vormittags tätig sind.

Ihre Aufgaben sind u.a.:

Backen

- Spaziergänge
- Gespräche führen
- Vorlesen
- Näharbeiten
- Wäsche verteilen, Schränke aufräumen
- Wohlfühlstunde
- Spiele
- Hol- und Bringedienste
- Hilfestellung/Betreuung bei den Mahlzeiten
- Getränkeversorgung in den Zimmern
- Aufräumarbeiten etc,

Anforderungsprofil

- Sozialkompetenz
- Zuhören können
- Geduld
- Belastbarkeit

- Nähe und Distanz leben können
- Kooperation mit anderen Berufsgruppen
- Lebenserfahrung mitbringen
- Wertschätzende Grundhaltung
- Kontaktfähigkeit
- Humor

Die Mitarbeiterinnen in der Hauswirtschaft nehmen regelmäßig an den Teamgesprächen teil. Jeweils eine Mitarbeiterin ist ständiges Mitglied in der

AG „Demenz"

AG „Hoffnung und Sterben"

AG „besinnliche Stunde" für dementiell erkrankte Bewohner gemeinsame Fortbildungen wie Fallbesprechung oder Hygieneschulungen

Fremdreinigung

Die Mitarbeiterinnen der Fremdreinigung sind wichtige Kontaktpersonen bei der täglichen Bewohnerversorgung und Teil der ganzheitlichen

Jahrgang 6, Ausgabe 04 Seite 7

Dienstanweisung im Umgang mit Fixierung

Pflege

- Sie werden regelmäßig über die Entwicklungen durch die HBL informiert
- Sie kennen die Umgangsregeln für dementiell erkrankte Bewohner und handeln danach

- die Vorarbeiterin nimmt an wichtigen Themen bei Fallbesprechungen teil und vermittelt den Inhalt an ihre MA
- die Vorarbeiterin nimmt 2x im Jahr an der Demenz AG zum gegenseitigen Austausch teil
- die MA der Fremdreinigungsfirma müssen die deutsche Sprache verstehen und sprechen
- Verhaltensweisen der Bewohner müssen respektiert werden z.B. wenn er sein Zimmer nicht gereinigt haben möchte. Rücksprache muss mit PmF oder HBL erfolgen
- Die Zeiten der Reinigung sind auf die Bedürfnisse der Bewohner abgestimmt

Gestaltung der Räume

Die Lebens- und Wohnbereiche müssen so gestaltet sein, dass dementiell erkrankte Bewohner in allen Bereichen Sicherheit und Wohlbefinden spüren und die erlebte Existenzangst minimiert wird.

- Gemeinsam ist allen Bereichen, dass sie
- Zonen mit hohem Wiedererkennungswert haben
- Bewegung ermöglichen
- Nähe und Distanz möglich ist
- Zielbereiche haben
- Biographiebezüge ermöglichen
- an Vergangenes anknüpfen
- Nachahmung fördern
- Schutz bieten auch bei „verrücktem" Verhalten

Die Milieuarbeit ist ein wichtiger Bestandteil für dementiell erkrankte Frauen und Männer. Sie gibt Orientierung und Sicherheit.Die Bedürfnisse der Frauen und Männer müssen soweit wie möglich die Atmosphäre bestimmen und die

Gestaltung sollte vorrangig darauf abgestimmt sein.

Die Milieuarbeit muss sich in der Gesamthaltung wiederspiegeln z.B. Tagesstruktur

Den Frauen und Männern muss eine Rückzugsmöglichkeit in einen Privatbereich gewährleistet sein.

Patricia O'Rourke
(Pflegedienstleiterin)

Dienstanweisung im Umgang mit Fixierung

1. Anwendungsbereich
Fixierung im Sinne dieser Dienstanweisung ist

a) die Verabreichung von Medikamenten, die nicht die Heilbehandlung, sondern anstelle oder neben der Fixierung mit mechanischen Mitteln die körperliche Bewegungseinschränkung eines Menschen zum Ziel haben (medikamentöse Fixierung),

b) die körperliche Bewegungseinschränkung eines Menschen mit mechanischen Mitteln (z. B. Anlegen von Gurten und Anbringen von Bettseitenteilen). Wird ein Bettseitenteil aufgestellt, um den Betroffenen vor einem Herausfallen aus dem Bett zu schützen, liegt keine Fixierung vor.

2. Zulässigkeit der Fixierung
a) Jede Fixierung stellt einen besonders schwerwiegenden Eingriff in die persönlichen Freiheitsrechte eines Menschen dar. In diese Rechte darf nur aufgrund eines Gesetzes unter Beachtung der dort vorgeschriebenen Verfahrensweisen eingegriffen werden (Artikel 2 und 104 Grundgesetz).

b) Die Fixierung erfüllt objektiv den Straftatbestand der

Seite 8 Jahrgang 6, Ausgabe 04

Dienstanweisung im Umgang mit Fixierung

Freiheitsberaubung nach § 139 des Strafgesetzbuches, weshalb sie grundsätzlich nur erlaubt ist, wenn der Patient hierin ausdrücklich einwilligt.

c) Liegt eine Einwilligung des Patienten nicht vor, ist er insbesondere bewusstlos oder bewusstseinseingeschränkt, dann ist eine Fixierung nur gerechtfertigt in einer gegenwärtigen, nicht anders abwendbaren Gefahr für Leben, Leib, Freiheit, Eigentum oder ein anderes Rechtsgut, um die Gefahr von dem Betroffenen oder einem Dritten abzuwenden, wenn bei Abwägung der widerstreitenden Interessen, namentlich der betroffenen Rechtsgüter und des Grades der ihnen drohenden Gefahren, das geschützte Interesse das beeinträchtigte Interesse, d. h. das persönliche Freiheitsrecht des Betroffenen, wesentlich überwiegt und die Fixierung das angemessene Mittel ist, die Gefahr abzuwenden.

Gegenwärtig ist eine Gefahr, die bei objektiver Sachlage unmittelbar bevorsteht, gerade stattfindet oder noch fortdauert.

Die Fixierung ist dann kein angemessenes Mittel, wenn die Gefahr durch andere weniger einschneidende Maßnahmen abgewendet werden kann. Es muß das Mittel eingesetzt werden, das die Bewegungsfreiheit des Betroffenen am wenigsten einschränkt, aber den Zweck der Fixierung erfüllt.

d) Bei der Fixierung sind nur solche Mittel zulässig, die eine Gefährdung des Patienten durch die Fixierung ausschließen.

e) Über die Zulässigkeit und Fortdauer einer mit Freiheitsentziehung verbundenen Fixierung hat der zuständige Richter zu entscheiden. Die Fixierung ist in der Regel dann mit Freiheitsentziehung verbunden, wenn sie - auch mit Unterbrechungen - länger als 24 Stunden dauert.

3. Anordnung und Durchführung der Fixierung

a) Eine Fixierung darf nur durch den zuständigen Arzt nach seiner eigenen Urteilsbildung angeordnet werden.

Mit der Anordnung der Fixierung übernimmt der Arzt die Verantwortung für Art, Umfang und Dauer der Fixierung; er hat sich in regelmäßigen Abständen von der Notwendigkeit der Fortdauer der Fixierung zu überzeugen.

b) Bei Gefahr im Verzuge dürfen die Pflegenden die Fixierung sofort vornehmen. In diesem Fall haben Pflegende die ärztliche Anordnung nach Buchstabe a Satz 1 unverzüglich nachträglich einzuholen.

c) Die Durchführung der Fixierung obliegt den Pflegenden nach Anweisung des zuständigen Arztes.

d) Für die Dauer der Fixierung muß der Betroffene durch die Pflegenden in besonderer Weise beobachtet und betreut werden, evtl. durch Einrichtung einer Sitzwache nach ärztlicher Anordnung, soweit dies organisatorisch möglich ist.

4. Dokumentation der Fixierung

a) Jede Fixierung ist im Dokumentationssystem schriftlich zu dokumentieren.

b) Aus der Dokumentation müssen sich Beginn, Unterbrechung, Ende, Art und Umfang der Fixierung und die Namen der an der Fixierung beteiligten Personen ergeben. Der Grund der Fixierung ist ausführlich zu beschreiben. Die ausscheidenden, weniger einschneidenden Maßnahmen sind zu vermerken.

Sofern Pflegende bei Gefahr im Verzuge ohne ärztliche Anordnung vorläufig fixieren, ist zu vermerken, aus welchen Gründen eine vorherige Anordnung der Fixierung durch den Arzt nicht möglich war.

c) Der zuständige Arzt und die Pflegenden haben die Dokumentation nach der angeordneten bzw. durchgeführten Maßnahme grundsätzlich sofort abzuzeichnen, im Falle

Jahrgang 6, Ausgabe 04 Seite 9

Dienstanweisung im Umgang mit Fixierung

der fernmündlichen Anordnung innerhalb von 24 Stunden nach der angeordneten Maßnahme.

d) Zur Vermeidung von eigenmächtigen Behandlungsmaßnahmen der Pflegenden bei Gefahr im Verzuge wird vom zuständigen Arzt nach Untersuchung des Patienten für den Bedarfsfalle der Rahmen einer etwaigen Fixierung im Dokumentationssystem schriftlich festgehalten und abgezeichnet. Die Pflegenden haben ihr pflegerisches Ermessen im Rahmen der Bedarfsanordnung bei der Durchführung mit entsprechender Begründung aufzuzeichnen und abzuzeichnen.

5. Mitteilungen

a) Von jeder Fixierung ist von der Heimleitung oder einer von ihr bestimmten Person der gesetzlichen Vertreter, Vormund oder Pfleger des Betroffenen oder die von dem Betroffenen benannte Vertrauensperson in geeigneter Weise unverzüglich zu unterrichten.

b) Je nach Absprache mit dem Vormundschaftsrichter ist der Richter zu informieren bzw. der Genehmigungsantrag zu stellen. Ggf. ist vorher der Amtsarzt des Gesundheitsamtes einzuschalten.

c) Ist die Unterbringung oder Behandlung gerichtlich angeordnet oder vormundschaftsgerichtlich genehmigt, ist zugleich das zuständige Amtsgericht in geeigneter Weise unverzüglich zu unterrichten.

Cornelius Kraus

(Cornelius Kraus)

Heimleiter

Patricia O'Rourke

(Patricia O'Rourke)

Pflegedienstleiterin

Stuttgart, den 08.04.2005

Florence Nightingale sagte einmal: „Krankenpflege ist keine Ferienarbeit.

Sie ist eine Kunst und fordert, wenn sie zur Kunst werden soll, eine ebenso große Hingabe, eine ebenso ernste Vorbereitung wie das Werk eines Malers oder Bildhauers, denn was bedeutet Arbeit an toter Leinwand oder kaltem Marmor, im Vergleich zu der am lebendigen Körper, dem Tempel für den Geist Gottes?

Krankenpflege ist eine der schönsten Künste, fast hätte ich gesagt, die schönste aller Künste."

Für die Altenpflege gilt das erst recht. ....

Formulare Mitarbeiterjahresgespräche

Mitarbeiter-Jahresgespräch

Gesprächsbogen und Protokoll

Stiftung Evangelische Altenheimat

Name der Mitarbeiterin	
Name und Funktion der Führungskraft	
Einrichtung/Bereich	
Derzeitige Tätigkeit der Mitarbeiterin	
Ausbildung(en)	
Fort- und Weiterbildung(en)	
1. Arbeitssituation und Aufgaben	Wie ist die Arbeitssituation?
	Ist die Stellenbeschreibung aktuell? (Falls nein, bitte Termin für Aktualisierung vereinbaren)
	Wie ist die Zusammenarbeit im Team? Mit der Führungskraft?
	Weitere Fragen:

Fo-M-13	Freigabe: QMB	Erstellt: PE	Bereich: SEAH	Stand: 8/03 Revision: 01	Seite: 01 von 02

Mitarbeiter-Jahresgespräch
Gesprächsbogen und Protokoll

Stiftung Evangelische Altenheimat

2. Arbeitsergebnisse	Welche Ziele waren vereinbart? (Falls im vergangen Jahr bereits Ziele schriftlich vereinbart waren, empfiehlt sich der Blick auf das damals erstellte Papier.)
	Was wurde erreicht?
	Was muss noch getan werden?
	Was war hilfreich?
	Was war hinderlich?
3. Entwicklung	Welche persönlichen Zielvorstellungen hat die MA für ihre weitere berufliche Tätigkeit?
	Wo liegen ihre persönlichen Stärken und Interessen?
	Wo könnte sie sich verbessern?
	Welche Maßnahmen werden angestrebt?

Fo-M-13	Freigabe: QMB	Erstellt: PE	Bereich: SEAH	Stand: 8/03 Revision: 01	Seite: 02 von 02

Mitarbeiter-Jahresgespräch
Gesprächsbogen und Protokoll

Stiftung Evangelische Altenheimat

4. Ziele *(Falls die Ziele detailliert erfasst werden sollen, verwenden Sie bitte die Anlage Zielvereinbarung Fo-M-14))*	Was soll erreicht werden?
	Bis wann?
	Welche Hilfen/Unterstützung sind nötig?
Sonstige Vereinbarungen/ Bemerkungen	Was ist sonst noch wichtig?
Informationen an Dritte *(Sofern an dieser Stelle nichts anderes vereinbart wird, verbleiben der Gesprächsbogen und die Anlage Zielvereinbarung bei der Mitarbeiterin. Die Führungskraft, die das Gespräch geführt hat, erhält eine Kopie.)*	Folgende Unterlagen sollen auf Wunsch der Mitarbeiterin weitergegeben werden: *(Bitte ankreuzen)* ☐ Die nächsthöhere Führungskraft erhält den Gesprächsbogen zur Kenntnisnahme. ☐ Die nächsthöhere Führungskraft erhält die Anlage Zielvereinbarung zur Kenntnisnahme. ☐ ....
Termin für das nächste Gespräch	

....

Datum/Unterschrift Mitarbeiterin Datum/Unterschrift Führungskraft

Fo-M-13	Freigabe: QMB	Erstellt: PE	Bereich: SEAH	Stand: 8/03 Revision: 01	Seite: 03 von 03

Cornelius Kraus
Cappelbergstr. 17
DE-74613 Öhringen

Mitarbeiter-Jahresgespräch

Anlage: Zielvereinbarung

Stiftung Evangelische Altenheimat

Name der Mitarbeiterin:..... Funktion:.....

Haus..... Bereich:.....

Ziele im Jahr...../ Ergebnisse des MA-Jahresgesprächs vom .....

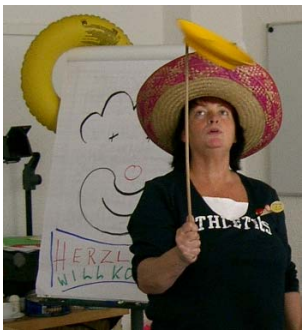
Was wollen Sie erreichen? Bitte beschreiben Sie kurz den Endzustand	Warum ist das Ziel wichtig? Welchen Sinn macht es?	Woran merken Sie bzw. wie stellen Sie fest, dass das Ziel erreicht ist?	Welche Unterstützung ist nötig?	Bis wann soll das Ziel erreicht sein?	Bemerkungen

.....
Datum und Unterschrift Mitarbeiterin

.....
Datum und Unterschrift Führungskraft

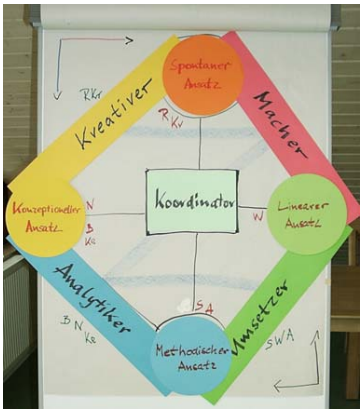
Fotodokumentation

H.U.M.O.R
Klausuren



Sich und andere Kennen lernen
Klausuren

Arbeit und Entspannung im
Gleichgewicht



DISG ® -Profil

Mit allen Sinnen sich und andere erfahren und erleben.

Gespräche und Hören-Lernen, Feedback geben, Stärken erkenn

Kurze Beratungsgespräche sind im stehen möglich. Wenn es länger geht, kann man sich an den Tisch setzen. (Teleskopauszug)

Höhenverstellbare Tische ermöglichen individuelles Arbeiten.

Neu gestaltete Arbeitsplätze: Bäder

…nnerstag, 14. Dezember 2006 … Stuttgarter Zeitung …

Pflege mit Humor

Zwei Clowns machen für Demenzkranke Spaß

KORNTAL-MÜNCHINGEN. Mit Humor geht alles leichter – auch die Pflege von Demenzkranken. Davon sind die Verantwortlichen im Münchinger Spitalhof überzeugt. In dem Pflegeheim gibt es immer etwas zu lachen, vor allem wenn die Clowns Rosina und Hupe kommen.

Von Eberhard Wein

Die Clowns Rosina und Hupe tragen Pappnasen, manche Bewohner haben sich zur Feier des Tages Nikolausmützen aufgesetzt. Fotos Weis

Woher? Wohin? Für Frau M. sind das einmal alltägliche Fragen gewesen. Schaffnerin bei der Reichsbahn ist sie gewesen, später arbeitete sie in einem Fuhrunternehmen. Doch das ist lange her. Heute könnte man sie nicht einmal mehr alleine auf den verschlafenen Bahnhof von Münchingen im Landkreis Ludwigsburg lassen. Selbst auf ihrem Stockwerk im Spitalhof, dem neu erbauten Seniorenzentrum am Ort, fällt ihr die Orientierung schwer. Dort wohnt sie, seit ihr Pflegeheim im Schloss von Stuttgart-Stammheim saniert wird. Kürzlich hat sie sich wieder einmal ins falsche Zimmer verirrt. Frau K., die eigentliche Bewohnerin, war außer sich. Als sie in ihr Bett wollte, lag da schon Frau M. und schlief.

Wenn die Geschichte nicht so traurig wäre, dann könnte man vielleicht darüber lachen. Oder kann man es sogar? Früher hätten die Pflegekräfte diese Frage wohl entschieden verneint. Solche Vorfälle komisch zu finden, das hieße ja, alte und hilflose Menschen zu verhöhnen. „Wir hatten eine übertriebene Ernsthaftigkeit", sagt die Pflegedienstleiterin Patricia O'Rourke. Doch das hat sich grundlegend geändert. Das tägliche Lachen ist im Spitalhof so wichtig geworden wie die Mahlzeiten und die Hygiene. „Wir betrachten den Humor als eine der wichtigsten Ressourcen in der Pflegearbeit", sagt der Heimleiter Cornelius Kraus.

Ein unvergessliches Programm für die Vergesslichen

Die Experten dafür sind Rosina und Hupe. Alle zwei Wochen kommen die beiden Clowns auf die Münchinger Demenzstation und bieten den Vergesslichen ein unvergessliches Programm. „Hallo", sagen sie zu Frau S. und „Grüß dich" zu Frau M. Wenn Rosina die Hand reicht, dann macht sie einen kleinen Knicks, und aus ihrem Schuh tutet es dabei jedes Mal. „Eine schöne Nase, schöne Augen, eine schöne Frau", sagt Frau B. zur Begrüßung. Frau S. findet hingegen, dass Rosina etwas zugenommen habe. „Ja, dick bin ich geworden, das macht die Weihnachtsbäckerei", sagt sie. „Aber das ist gar kein Problem, ich erhöhe einfach meine Diäten."

Jeder in der Runde wird einzeln begrüßt, das ist schon zur Tradition geworden: Herr T., der stöhnend in seinem fahrbaren Stuhl liegt und das Gesicht verzerrt. Frau F., die auf eigenen Wunsch in der Demenzstation wohnt und den Pflegekräften zur Hand geht, wenn das Essen ausgeteilt wird. Frau N., die ohne Unterlass mit der rechten Faust auf die Stuhllehne schlägt und einen Heidenspaß hat. Und auch Frau R., die apathisch in ihrem Rollstuhl kauert. Hupe beugt sich zu ihr herunter, fasst ihre Hand, lächelt sie an, und für einen Moment lächelt sie zurück. „In diesem Augenblick wird sie wieder lebendig. Da ist es egal, ob sie sich in fünf Tagen noch daran erinnern kann", sagt der Heimleiter Kraus.

Begegnungsclown ist die offizielle Berufsbezeichnung für Dorothee Mangold, die sich hinter Rosina verbirgt. Es gab Zeiten, da hat sich die 45-jährige selbst von einem Clown aufmuntern lassen. Damals verbrachte sie mit ihrer herzkranken Tochter viel Zeit in verschiedenen Krankenhäusern. Dann besuchte Dorothee Mangold einen Workshop zum Klinikclown. Was als Zerstreuung gedacht war, ist zum Lebensinhalt geworden. Die 45-Jährige hat sich als Clown selbstständig gemacht. Allein oder im Doppel mit Hupe alias Hubert Dudel ist sie regelmäßig in Kinderkliniken zu Gast. Neuerdings stehen auch immer mehr Altenheime auf dem Tourneeplan des Clownduos. Für Dudel ist das naheliegend. Schließlich hat er früher als Heilpädagoge in der Altenpflege gearbeitet. Es gibt aber auch praktische Gründe für das zunehmende Engagement. „In der Altenpflege gibt es noch spezielle Fördertöpfe", sagt der 54-Jährige.

Wer im Alter dement wird, wird oft auch aggressiv. „Schwer ist vor allem die Anfangsphase, in der man noch realisiert, dass etwas schief läuft", sagt Patricia O'Rourke. „Man versucht, seine Fehler zu kaschieren und die Fassade aufrechtzuerhalten." Wer etwas verlegt hat, beschuldigt seine Kinder, das Personal oder die Mitbewohnerin. Die wichtigste Botschaft von Rosina und Hupe ist deshalb, dass Missgeschicke kein Weltuntergang sind. Sie passieren, und man kann über sie sogar lachen. Die beiden Clowns stolpern, sie verwechseln Wörter, und sie tragen Kostüme, bei denen Jacke und Hose mit Flicken übersät sind. „Die Senioren denken: Hoppla, was denen wieder Dummes passiert ist", sagt Dudel. „Das entlastet."

Jetzt ist Dudel aber erst einmal Hupe, und der hat soeben beschlossen, einen Salto rückwärts vorzuführen. Dafür braucht er eine Assistentin. „Fahre mal deinen Arm aus", sagt er zu Sabine Gassner. Die Altenpflegerin tut es und darf zum Vergnügen der Umsitzenden als Hupes Jackenständer fungieren. „Die Einbeziehung des Personals in die Humorarbeit ist unerlässlich", sagt der Heimleiter Kraus. Schließlich genüge es nicht, nur die Bewohner alle zwei Wochen bespaßen zu lassen.

Das Ritual zu Beginn der Vorstellung: jeder Bewohner wird persönlich begrüßt.

Für die „Humorarbeit" gibt es den Innovationspreis

Kraus und sein Team haben ein umfangreiches Konzept entwickelt, das als Modellprojekt „Humor in der Altenpflege" vom Deutschen Verband der Leitungskräfte von Alten- und Behindertenheinrichtungen (DVLAB) mit einem Innovationspreis ausgezeichnet worden ist. Angefangen hat es damit, dass sich alle Mitarbeiter zusammen mit den Clowns zu einem zweitägigen Seminar zurückzogen. „Wir haben alle mitgenommen, auch die Reinigungskräfte von der Fremdfirma", sagt Kraus. Dass nicht nur die Pflegekräfte für das Klima im Altenzentrum verantwortlich sind und bei der Humorarbeit eine Rolle spielen sollten, wurde bei dem Seminar schnell deutlich. „Was ist Humor?" fragten die Clowns und erhielten eine verblüffende Antwort: „Die Witze von unserem Hausmeister Karl."

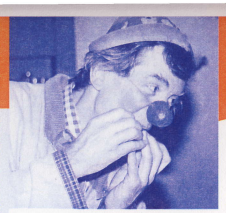
Nach und nach lernten die Mitarbeiter, dass Altenpflege trotz vieler Belastungen nicht traurig und deprimierend sein muss. „Die Mitarbeiter sind heute zufriedener, wir haben kaum noch Fluktuation", sagt Kraus. Über zu wenig Personal werde „überhaupt nicht mehr diskutiert". Derweil hat Hupe auf der Demenzstation seinen Saltoversuch abgebrochen und will lieber ein schwäbisches Weihnachtslied singen. Als gebürtiger Westfale hat er natürlich keine Ahnung. „So ebbes gibt's net", protestiert Frau K. Also singen sie etwas anderes: „Hoch auf dem Berg, da sitzt ein Soldat, der wäscht seine Füße in Kartoffelsalat." In der Runde sorgt diese Vorstellung für Ausgelassenheit. „Jetzt habt ihr uns aber den Appetit verdorben", ruft Frau K.

Schon im nächsten Moment schlägt die Stimmung um. Frau D. jammert mit aufgerissenen, leeren Augen. „Hilfe, ich kann nicht aufstehen. Mein Mann soll mir helfen." Die Antwort von Frau K. kommt schnell und unerbittlich. „Dein Mann kann dir nicht helfen. Der ist längst tot", sagt sie. Dann wenden sich die Clowns auch noch Frau M. zu, und Frau K. platzt der Kragen. In ihrem Bett habe die gelegen und deshalb könne die sie mal am Hintern lecken, schimpft Frau K. „Hast du ihr denn den nackten Hintern hingestreckt?" erkundigt sich darauf Rosina mit treuem Augenaufschlag. „Sonst geht das doch gar nicht." Da muss Frau K. wieder lachen.

Früher habe man Frau K. irgendwann zurechtweisen müssen. „Aber je mehr ich sie tadele, desto aggressiver wird sie", sagt die Pflegedienstleiterin O'Rourke. Humor ist da ein viel besseres Mittel, haben die Mitarbeiter vom Spitalhof festgestellt. „Eine angespannte Situation lässt sich oft lösen, wenn es gelingt, miteinander zu lachen", sagt Kraus.

Ehe sich Rosina und Hupe verabschieden, werfen sie noch ein Blick in die Zimmer. Drei Bewohnern geht es an diesem Tag so schlecht, dass sie nicht aufgestanden sind. Den Clownbesuch wünschen sie sich trotzdem.

Humor kann, selbst wenn es ganz ernst wird, noch tröstlich sein. Einmal hat Rosina eine verzweifelte Frau am Sterbebett ihrer alten Mutter abgelöst. „Als sie zurückkam, habe ich mit ihrer Mutter etwas Lustiges gesungen", erzählt Rosina. Danach war die Situation wie befreit. Die Tochter konnte loslassen, ihre Mutter konnte sterben. Zwei Tage später geschah es – ganz friedlich.



Clowns machen Laune

Weg mit den *Klagemauern*

Humor und Lachen setzen ungeahnte Kräfte frei. Bewohner und Mitarbeitende im Seniorenzentrum Spitalhof Münchingen freuen sich deshalb über den Besuch von Hupe und Rosina.

~ VON BRIGITTE JÄHNIGEN ~

Die Verwandlung verblüfft. Bunt geringelte Strümpfe, eine grasgrüne Baumwollunterhose mit Spitze, darüber ein volumiges Karokleid, komplettiert durch eine quietschgelbe Weste und einen fleischfarbenen BH: Mit jedem Stück, das Dorothee Mangold über ihren Körper zieht, wird sie ein bisschen mehr Rosina. Verändert Haltung und Mimik, lacht und sagt mit Blick auf ihren „Rosinenhalter" über statt unter dem Kleid: „Wer sich hier noch selber anziehen kann, zieht sich durchaus so an."

Eine Gabe des Herzens

Hier, das ist das Seniorenzentrum Spitalhof Münchingen. Im 2006 eröffneten Haus der Stiftung Evangelische Altenheimat im historischen Spitalhof wohnen zurzeit 90 pflegebedürftige Menschen. „Jeder Mensch ist ein Clown, aber nur wenige haben den Mut, es zu zeigen", sagt Cornelius Kraus. Und weil „Humor eine Gabe des Herzens ist", hat der 47-jährige Heimleiter zwei Clowns engagiert, die nach Dimitri, dem

„Jeder Mensch ist ein Clown, aber nur wenige haben den Mut, es zu zeigen."

großen Schweizer Kollegen, „immer mit einem Bein im Paradies stehen".

Für die allermeisten Bewohner wird das Seniorenzentrum Spitalhof Münchingen die letzte Station auf dem Weg zum Paradies sein. Eine kurze Station, die so mancher schon nach wenigen Monaten verlässt. Andere wechseln aus dem Betreuten Wohnen her und bleiben Jahre. Dem Alter mit all seinen Verwirrungen täglich ins Gesicht schauen zu müssen, fordert Mitarbeiter wie Angehörige.

Die Frage, ob es da überhaupt noch etwas zu lachen gibt, hat Cornelius Kraus mit einem Humorkonzept beantwortet. „Wir sind ein christliches Haus, das Ostergelächter sagt uns, Christen sind erlöst und haben immer eine Perspektive", sagt der Diplom-Sozialpädagoge. Aus Erfahrung weiß er: „Wer angespannt ist, erzeugt Anspannung." Die Bürden des Lebens leichter nehmen, Situationen entkrampfen, über sich und andere lachen, ohne zu kränken, wer könnte das besser als ein Clown.

Mit dem Ernst spielen

Hupe alias Hubert Dudel erinnert sich: „Mit einer Wünschelrute hantiere ich unter dem Stuhl, auf dem eine ziemlich aggressive alte Dame sitzt und frage, na was finde ich da - eine Zeitbombe! Alle haben gelacht, auch die Bewohnerin." Mit dem Ernst spielen: Das animiert auch die Bewohner, wenn Hupe mit seinen überdimensionalen Schuhen in den Aufenthaltsraum latscht, gefolgt von Rosina. „Hasch' dein Mercedes nicht dabei?", ruft eine alte Dame. „Doch, doch", sagt Rosina und schiebt einen zum Requisitenfahrzeug umfunktionierten Essenwagen durch die Tür. Jeder will die Clowns begrüßen, Händchen halten, Küsschen verteilen und Küsschen empfangen. „Ich dachte schon, du hättest mich vergessen, das mag ich nicht", beklagt sich jemand. „Moment, ich flirte grad", sagt Hupe. „Ja, das isch scho z' spät", findet eine Seniorin. „Ach", sagt Hupe, „dazu ist es nie zu spät" und singt „Du, du liegst mir am Herzen." Ein paar Frauen stimmen ein „du, du liegst mir im Sinn".

Rosina bläht die Backen, füllt einen Luftballon mit ihrem Atem und lässt ihn durch den Raum

tösen. „A Schinkewurscht, so kurz wie lang wie das Jahr", kommentiert eine Bewohnerin. Beobachtender Blick: „Hasch heut deine Sonntagstasche dabei?" „Ja, echt Kroko", antwortet Rosina. Hupe fragt ein bisschen süffisant nach: „Wo ist denn der Schwanz?" Lachen im Raum. Das Vergnügen ist groß, als Hupe - auf dem Pupskissen sitzend - „Laut" gibt. Die nicht so reibungslose Verdauung ist hier wie anderswo ein Thema – mit dem künstlich erzeugten Pups aus dem Kissen wird die Peinlichkeit genommen. „Seid ihr zu Silvester verrückt geworden?", ruft jemand aus einem Rollstuhl.

Der Walzertakt reißt Frau S. vom Stuhl

Ein Wortspiel macht die Runde: Auflauf, Einlauf, Auslauf. „Beim Auslauf geht's von selber raus", wird gelacht. Aber auch gar nichts falle ihm mehr dazu ein, entrüstet sich Hupe. Prompt antwortet jemand: „Das wär' ja zum ersten Mal, dass dir die Spucke weg bleibt." Singt Rosina: „Ich steh' auf der Brücke und spuck' in den Kahn, da freut sich die Spucke, dass sie Kahn fahren kann." Der Walzertakt reißt Frau S. vom Stuhl, mit dem Gehwägelchen beginnt sie

„Lachen und Weinen sind im Leben dicht beieinander, erhalt dir diesen Rest aus der Kindheit"

ein Tänzchen, das Hupe mit ihr fortsetzt. Und während beim Dämmern des Spätnachmittags einige im Aufenthaltsraum einnicken und manche wieder aufwachen, steigt die Stimmung bei denen, deren Konzentration es ermöglicht.

„Clowns", sagt Heimleiter Kraus, „agieren auf der Gefühlsebene." „Wir bohren nicht im Kurzzeitgedächtnis herum, wenn wir wissen, dass es sowieso nicht funktioniert", sagt Hupe, der früher Leiter einer Werkstatt war, in der Behinderte arbeiteten, und der auch Erfahrung in der Altenpflege hat. Reagieren statt agieren, heißt ein Motto auch von Rosina, der früheren Zahntechnikerin. Der Clown, dessen Handwerk beide in einer Ausbildung professionell erlernten, sei ein Teil ihrer Persönlichkeit. Humor und Lachen – wissenschaftlich bewiesen – stärkt das Immunsystem, löst Hemmungen, reaktiviert verdrängte Gefühle, fördert die Kreativität, provoziert den Perspektivwechsel, festigt Beziehungen, reduziert Widerstände. „Humor sollte in unserem Haus Grundhaltung sein", sagt Cornelius Kraus, den der Deutsche Verband der Leitungskräfte von Alten- und Behinderteneinrichtungen für sein kreiertes und initiiertes Humor-Konzept bei der Verleihung des Innovationspreises für visionäre Führungsprojekte in der Alten- und Behindertenarbeit mit einem dritten Preis würdigte.

Alle zwei Wochen im Haus

Klausuren, Fortbildungen fanden statt, an denen Mitarbeiter von der Hausreinigung über die Pflege bis zur Verwaltung teilnahmen. „Weg mit den Klagemauern in der Pflege" hieß ein Motto. Alle zwei Wochen kamen Rosina und Hupe ins Haus. Und als im vergangenen Sommer der von manchem Bewohner heftig gefürchtete Umzug aus den alten renovierungsbedürftigen Gebäuden in Stuttgart-Stammheim in den neuen Spitalhof Münchingen anstand, gingen die

...alias Dorothee Mangold und Hubert Dudel.

Fotos: Brigitte Jähnigen

beiden Clowns allen voran. Fröhlichkeit und Singen zogen mit, Angst und Misstrauen verwehten. „Lachen und Weinen sind im Leben dicht beieinander, erhalt dir diesen Rest aus der Kindheit", sagt Heimleiter Kraus. „Solange ich den Clown spiele, ist die Welt in Ordnung", sagt Dorothee Mangold. „Das kleine rote Ding hat meinen Blick verändert", sagt Hubert Dudel und zeigt auf seine rote Knubbelnase. Und schon Ringelnatz wusste: „Humor ist der Knopf, der verhindert, dass uns der Kragen platzt."

~ Brigitte Jähnigen ist Journalistin in Stuttgart

Cornelius Kraus
Cappelbergstr. 17
DE-74613 Öhringen

Stuttgarter Stadtanzeiger
Woche 48/2006
Stuttgart regional-Teil

Ausgezeichnet: *Preis für Modellprojekt H.u.m.o.r. im Luise-Schleppe-Haus und im Schloss Stammheim*

Spaß steht auf der Tagesordnung

Seniorenheime gelten nicht unbedingt als Hort ausgelassener Fröhlichkeit. Im Luise-Schleppe-Haus und Schloss Stammheim sowie im Spitalhof Münchingen hat man dem Humor hingegen Tür und Tor geöffnet – ein Ansatz, der jetzt ausgezeichnet wurde.

Von Karin Lupfer

In Pflegeheimen gibt es viele Gründe zu lamentieren«, weiß Cornelius Kraus, Heimleiter der Seniorenzentren in Stammheim und Münchingen, »wenn man genau hinsieht, gibt es aber genauso viele Gründe zu lachen und die Dinge mit Humor zu nehmen.« Die Idee wurde zum Modellprojekt, H.u.m.o.r. steht für Haltung, Umgang, Mut, Organisation und Reflexion.

Am 16. November erhielt das Konzept im Rahmen des Bundeskongresses des Deutschen Verbands der Leitungskräfte von Alten- und Behindertenheinrichtungen (DVLAB) den dritten Preis. Seit drei Jahren wird in den Einrichtungen H.u.m.o.r. praktiziert. Es gibt verschiedene Ecken im Haus, an denen lustige Bücher oder Magazine ausliegen, regelmäßig kommen zwei Clowns vorbei, über deren Missgeschicke man herzhaft lachen kann. »Humor hat allerdings nicht unbedingt etwas mit laut sein zu tun«, erklärt Kraus, »man muss vor allem auch die leisen Töne hören.«

Neben dem »organisierten Humor« begaben sich die 100 Mitarbeiter der Einrichtungen daher auf die Suche nach dem Humor im täglichen Leben. »Im harten Pflegealltag passieren auch viele lustige Dinge«, so Kraus.

Clownbesuch im Altenzentrum. Foto: Seniorenzenten Münchingen/Stammheim

Alltäglicher Humor

Nicht nur die Unterhaltung der Bewohner steht bei dem Projekt im Mittelpunkt. Ausgangsbasis war vor allem der Wunsch, die Arbeitsbedingungen und damit auch die Grundeinstellung des Pflegepersonals zu verändern. »Mitarbeiter, die sich wohlfühlen, können den Bewohnern mehr Positives geben. H.u.m.o.r. ist eine Konsequenz aus dieser Erkenntnis«, erklärt Kraus. In Workshops und Klausuren haben sich die Fachkräfte daher mit dem Thema beschäftigt. Sie selbst sehen die Geschichten im Seniorenzentrum – wie soll es anders sein – mit einer Portion Humor, eine Grundhaltung, die sich auf die Bewohner überträgt: Lachen ist bekanntlich ansteckend.