

SUPERVISION

Theorie – Praxis – Forschung

Eine interdisziplinäre Internet-Zeitschrift
(peer reviewed)

2001 gegründet und herausgegeben von:

Univ.-Prof. Dr. Dr. Dr. **Hilarion G. Petzold**, Europäische Akademie für psychosoziale Gesundheit, Düsseldorf/Hückeswagen, Donau-Universität Krems, Institut St. Denis, Paris, emer. Freie Universität Amsterdam

in Verbindung mit:

Univ.-Prof. Dr. phil. **Jörg Bürmann**, Universität Mainz

Prof. Dr. phil. **Wolfgang Ebert**, Dipl.-Sup., Dipl. Päd., Europäische Akademie für psychosoziale Gesundheit, Düsseldorf/Hückeswagen

Dipl.-Sup. **Jürgen Lemke**, Europäische Akademie für psychosoziale Gesundheit, Düsseldorf

Prof. Dr. phil. **Michael Märtens**, Dipl.-Psych., Fachhochschule Frankfurt a. M.

Univ.-Prof. Dr. phil. **Heidi Möller**, Dipl.-Psych. Universität Innsbruck

Lic. phil. **Lotti Müller**, MSc., Psychiatrische Universitätsklinik Zürich, Stiftung Europäische Akademie für psychosoziale Gesundheit; Rorschach

Dipl.-Sup. **Ilse Orth**, MSc., Europäische Akademie für psychosoziale Gesundheit, Düsseldorf / Hückeswagen

Prof. Dr. phil. **Alexander Rauber**, Hochschule für Sozialarbeit, Bern

Dr. phil. **Brigitte Schigl**, Department für psychosoziale Medizin und Psychotherapie, Donau-Universität Krems

Univ.-Prof. Dr. phil. **Wilfried Schley**, Universität Zürich

Dr. phil. **Ingeborg Tutzer**, Bozen, Stiftung Europäische Akademie für psychosoziale Gesundheit

© FPI-Publikationen, Verlag Petzold + Sieper Düsseldorf/Hückeswagen.

www.fpi-publikationen.de/supervision

SUPERVISION: Theorie – Praxis – Forschung Ausgabe 18/2011

„Organisationsentwicklungsprozesse
in Altenheimen und Integrative Supervision“
- ein Interventionsforschungsprojekt¹

Peter Bernsdorf, Hilarion G. Petzold²

¹ Aus der „Europäischen Akademie für psychosoziale Gesundheit“, staatlich anerkannte Einrichtung der beruflichen Weiterbildung (Leitung: Univ.-Prof. Dr. mult. Hilarion G. Petzold, Prof. Dr. phil. Johanna Sieper, Düsseldorf, Hückeswagen <mailto:forschung.eag@t-online.de>, oder: EAG.FPI@t-online.de, Information: <http://www.Integrative-Therapie.de> und aus dem Zentrum für IBT, FU Amsterdam.

² Diplomarbeit, vorgelegt Juli 2006. Betreut von Prof. Dr. H.G. Petzold

Zum Geleit:

Supervisorische Praxeologie braucht feld- und fachkompetente Praxisforschung

Hilarion G. Petzold

Über die Interventionspraxis von SupervisorInnen wissen wir – forschungsbasiert – recht wenig. Hier liegt ein gravierendes Manko der supervisorischen Praxeologie, d. h. der wissenschaftlich unterfangenen Praxis (Orth, Petzold 2004). Ähnliches ist natürlich auch von der Soziotherapie zu sagen (Petzold, Sieper 2008, Sieper, Petzold 2011), die erst mit dem gegenwärtigen Aufkommen des evidenzbasierten Paradigmas (Sommerfeld, Hüttemann 2008) die Chance erhält, eine angemessene Fundierung zu erhalten. Wo Supervision sich im Kontext von „Organisationsberatung“ bewegt – und da hat sie durchaus auch ein Handlungsfeld – ist die Wissenslage nicht besser. Aus diesem Grunde ist die vorliegende Arbeit ein nützliches Unterfangen. Sie gründet in einer langen Praxiserfahrung und zeigt, wie wesentlich „**Feldkompetenz**“ (Feldwissen, etwa um die Altenarbeit) und „**Fachkompetenz**“ (Fachwissen, etwa in gerontologischen Fragen, vgl. Petzold, Müller 2005a; Petzold, Horn, Müller 2010) in spezifischen Bereich ist – was auch in andern, breit greifenden Multicenterstudien im Alten- und Psychiatriebereich bestätigt wurde (Petzold, Müller, König 2007; Gottfried, Petitjean, Petzold 2003). Dieses Erfordernis, neben der **allgemeinsupervisorischen** Kompetenz auch diese beiden Zusatzkompetenzen zu benötigen, wird ja von breiten Kreisen der supervisorischen Szene bestritten – oft mit leicht zu durchschauenden Argumenten, die eher in wirtschaftlichen Interessen angesiedelt sind („Ich kann überall Aufträge annehmen“), als dass sie fachlich begründet werden. Da hört man die Rede von der „Betriebsblindheit für ein Feld“ oder von der „Nützlichkeit des frischen Blickes“. Unsere empirischen Untersuchungen (s. o.) bestätigen Annahmen nicht sondern erweisen sie als Floskeln. In sechs Untersuchungen mit Rückläufen zwischen 100 und 400 Befragten (Übersicht Petzold, Müller, König 2008), war die Rückmeldung der Supervidierten im Felde: nur ein knappes Drittel der Supervisoren wurde als Feld- und Fachkompetent erlebt und nur ein Drittel der Supervision wurde als „gut“ bewertet, der Rest als befriedigend und schlechter (befriedigend ist keine akzeptable Note für die Supervisoren als „Experten für Experten“). Umso erfreulicher ist es, wenn durch praxeologische Forschung Wissen generiert wird, dass einen interventiven Wert hat, als „**Interventionsforschung**“ das Handeln in der Praxis unterstützt. Forschung muss ja auf verschiedenen Niveaus und in differentieller Ausrichtung betrieben werden, wie wir das in einem integrativen Forschungsverständnis dargelegt haben (Steffan, Petzold 2001). Neben komplexer und methodisch anspruchsvoller Wirksamkeitsforschung in kontrollierten und randomisierten Studien – und nicht überall ist dieser Standard sinnvoll und anwendbar – muss es Praxisforschung geben, besonders in Bereichen, in denen die Forschungssituation und Forschungsethik Probleme aufwirft wie im Suchtbereich oder im Traumabereich. Ich habe diese Notwendigkeit differentieller Forschungszugänge exemplarisch für die Forschung in der Drogenthera-

pie dargestellt (2006r), und für den Altenbereich findet sich eine ähnliche Situation (Petzold, Müller 2002c). Die Arbeit mit „sophisticated designs“, die quantitative und qualitativer Vorgehensweisen verbinden (Schigl, Petzold 1997) ist für komplexe Praxiskontexte anzustreben, denn damit wird man die Chance gewinnen, *ökologisch valide* Ergebnisse zu erhalten.

Die vorliegende Arbeit weist noch eine andere Möglichkeit auf, nämlich eigene Interventionsarbeit durch Praxisforschung zu dokumentieren und zu unterstützen. Damit sind natürlich forschungsmethodische Probleme verbunden, was die Gütekriterien anbetrifft. Gerade die Frage der Objektivität bleibt dabei diskutabel. Aber es braucht einerseits solche Untersuchungen, um Studien mit einem methodisch elaborierterem Vorgehen vorzubereiten und sie sind andererseits sinnvoll, weil sie Interventionen nicht nur im „intuitiven Raum“ oder bei einem wenig „prägnanten Erfahrungswissen“ – die habituelle Basis der meisten Praktikern im Feld der Supervision, OE, des Coachings, die oft ja auch nicht die schlechteste ist, indes aber irrums- und vorurteilsanfällig – belassen, sondern einen höheren Grad von Fundiertheit anstreben.

Von Interesse bei der vorliegenden Arbeit ist, dass sie eine konsequent von der Integrativen Supervisionstheorie bestimmte OE-Massnahme beschreibt und untersucht, die integrative Konzepte wie „reflexives Management“ und „Mehrperspektivität“ umsetzt und die integrative Methodik der „kreativen Medien“ verwendet. Das gibt ihr einen sehr nützlichen Anregungswert für die Praxis.

Hilarion G. Petzold

Literatur:

- Gottfried, K., Petitjean, S., Petzold, H.G. (2003a): Supervision im Feld der Psychiatrie – eine Multicenterstudie (Schweiz). In: Petzold, Schigl, Fischer, Höfner (2003) 299-333.
- Orth, I., Petzold, H.G. (2004): Theoriearbeit, Praxeologie und „Therapeutische Grundregel“ Zum transversalen Theoriegebrauch, kreativen Medien und methodischer und „sinnlicher Reflexivität“ in der Integrativen Therapie mit suchtkranken Menschen. In: Petzold, Schay, Ebert (2004) 297-342 und in: *POLYLOGE: Materialien aus der Europäischen Akademie für psychosoziale Gesundheit* - 04/2004.
- Petzold, H.G. (2006r): Therapieforschung und die Praxis der Suchtkrankenarbeit. In: Petzold, H.G., Schay, P., Scheiblich, W. (2006): Integrative Suchtarbeit. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften. 357-391.
- Petzold, H.G. (2007a): Integrative Supervision, Meta-Consulting und Organisationsentwicklung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. 2. erw. Aufl. 520 Seiten
- Petzold, H. G., Horn, E., Müller, L. (2010): HOCHALTRIGKEIT – Herausforderung für persönliche Lebensführung und biopsychosoziale Arbeit. Wiesbaden: VS Verlag.
- Petzold, H.G., Müller, L. (2002c): Gerontotherapie: Psychotherapie mit älteren und alten Menschen – Forschungsergebnisse, protektive Faktoren, Resilienzen, Grundlagen für eine Integrative Praxis, (Teil 2). *Integrative Therapie 2* (2002) 109-134 und in (2005a) 21-108.
- Petzold, H.G., Müller, L. (2005a): Supervision in der Altenarbeit, Pflege, Gerontotherapie: Brisante Themen – Konzepte – Praxis, Integrative Perspektiven. Paderborn: Junfermann.
- Petzold, H.G., Müller, L., König, M. (2007): Supervision in österreichischen Altenheimen –eine Felderkundung. Bei [www. FPI-Publikationen.de/materialien.htm](http://www.FPI-Publikationen.de/materialien.htm) - *SUPERVISION: Theorie – Praxis – Forschung. Eine interdisziplinäre Internet-Zeitschrift* - 06/2007
- Petzold, H.G., Schay, P., Scheiblich, W. (2005/2006): Integrative Suchttherapie. Bd. II. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Petzold, H.G., Schigl, B., Fischer, M. Höfner, C. (2003): Supervision auf dem Prüfstand. Wirksamkeit, Forschung, Anwendungsfelder, Innovation.. Leske + Budrich, Opladen.
- Petzold, H.G., Sieper, J. (2008): Integrative Soziotherapie - zwischen Sozialarbeit, Agogik und Psychotherapie. Zur Konnektivierung von Modellen der Hilfeleistung und Entwicklungsförderung für optimale Prozess-

- begleitung. Bei www.FPI-publikationen.de/materialien.htm - *POLYLOGE: Materialien aus der Europäischen Akademie für psychosoziale Gesundheit* - 25/2008
- Schigl, B., Petzold, H.G. (1997): Evaluation einer Ausbildung in Integrativer Supervision mit Vertiefungsschwerpunkt für den klinisch-geriatrischem Bereich - ein begleitendes Forschungsprojekt. *Integrative Therapie* 1-2, 85-145.
- Sieper, J., Petzold, H. G. (2011): Soziotherapie/Sozialtherapie – ein unverzichtbares Instrument gegen soziale Exklusion und für die psychosoziale Hilfeleistung in „prekären Lebenslagen“. Bei www.FPI-publikationen.de/materialien.htm - *POLYLOGE: Materialien aus der Europäischen Akademie für psychosoziale Gesundheit* – Jg. 2011.
- Sommerfeld, P., Hüttemann, M. (2007): Evidenzbasierte Soziale Arbeit, Nutzen von Forschung in der Praxis. Baltmannsweiler: Schneider Verlag.
- Steffan, A., Petzold, H.G. (2001b): Das Verhältnis von Theorie, Forschung und Qualitätsentwicklung in der Integrativen Therapie.(Charta-Colloquium IV). *Integrative Therapie* 1, 63-104 und in: Leitner, A. (2001): Strukturen der Psychotherapie. Wien: Krammer Verlag. 447-491.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort.....	4
<u>I. Einführung</u>	<u>7</u>
<u>II. Allgemeine Grundlagen.....</u>	<u>15</u>
II.1 Alltag in der Pflege und gesetzliche Rahmenbedingungen	15
II.2 Begriffsklärung	19
II.2.1 Organisationsentwicklung in der Altenhilfe	19
II.2.1.1 Definition	19
II.2.1.2 Befragung nach OE-Bedarf in Altenheim-Einrichtungen.....	21
II.2.2 Integrative Supervision in der Organisationsentwicklung.....	25
II.2.2.1 Definition	25
II.2.2.2 Befragung nach Supervisionsbedarf in Altenheim-Einrichtungen	30
<u>III. OE-Prozess in einer Altenheimeinrichtung mit dem integrativen Ansatz der Supervision</u>	<u>35</u>
III.1 Vorstellung der beiden Einrichtungen, bei denen ein OE-Prozess stattfand.....	35
III.2 Evaluation vor Beginn des OE-Prozesses	36
III.2.1 Befragung von Vorstand/Heimleitung (Haus A/Haus B).....	36
III.2.2 Befragung der Pflegedienstleitungen/Stationsleitungen.....	37
III.2.3 Wunschliste/Visionen über Inhalte der OE	38
III.2.4 Notwendige Konsequenzen/Vorgehen	39
III.3 Das Team auf den Weg bringen mit dem Ko-respondenzmodell	40
III.3.1 Visualisierung des Prozesses	42

III.3.2 Diagnosestellung: die Darstellung der Realstruktur eines Unternehmens	45
III.3.2.1 Abbild der Unternehmenswirklichkeit	46
III.3.2.1.1 Interviews mit den Mitarbeitern	46
III.3.2.1.2 Visualisierung	47
III.3.2.2 Vorstellung der Bilder vor den Teilnehmern.....	47
III.3.2.3 Bildbeschreibung – Darstellung einer Visualisierung	48
III.3.2.4 Zusammenfassung der Diagnosestellung	51
III.4 Strategisches Denken und Handeln durch das Reflexive Management	52
III.4.1 Ausgangspunkt Mehrperspektivität.....	53
III.4.2 Strategiefindung	55
III.5 Produkt: eine Begrifflichkeit in der Altenhilfe.....	61
III.6 Struktur: das Netzwerk des Unternehmens	63
III.7 Konflux-Methode: „Ein Team auf spielerische Art in einem Organisationsentwicklungs- Prozess auf den Weg bringen“	72
III.7.1 Die Methode	72
III.7.2 Anwendung der Konflux-Methode: Die Schnitzeljagd	73
III.8 Cooparate identity durch Reflexives Management	78
III.9 Mitarbeiter in eine Lernende Organisation führen	84
III.10 Die Grundfeste des Unternehmens: das Miteinander	88
III.10.1 Die Funktion des Miteinander	88
III.10.2 Biographiearbeit als Inhalt der Integrativen Supervision in Entwicklungsprozessen in Altenheimen	89
<u>IV. Auswertung des OE-Entwicklungsprozesses der beiden Einrichtungen.....</u>	<u>98</u>
<u>V. Zusammenfassende Abschlussbemerkung</u>	<u>103</u>
<u>VI. Summary</u>	<u>105</u>
Literaturverzeichnis.....	106
Abbildungsverzeichnis.....	110

Vorwort

Das Thema dieser Diplomarbeit „Organisationsentwicklungsprozesse in Altenheimen und Integrative Supervision – ein Interventionsforschungsprojekt“ hat sich aus meiner Tätigkeit als Supervisor ergeben, die ich in sozialtherapeutischen Einrichtungen, wie Krankenhäusern, Altenheimen oder Weiterbildungseinrichtungen für Pflegeberufe ausübe, sowie im Zusammenhang mit meinem Studium an der freien Universität Amsterdam. Das Spannungsfeld, in dem sich gerade die Altenheime und die in diesen Institutionen arbeitenden Menschen bewegen, erfordert meiner Ansicht nach Beratung insbesondere mithilfe des integrativen supervisorischen Ansatzes.

Weitere Anregungen dafür, die Teamentwicklung in einem Altenheim zu untersuchen, erhielt ich in zahlreichen Diskussionen innerhalb des Diplom-Supervisor-Studienganges. Nicht zuletzt Prof. Petzolds interessante Beispiele und Betrachtungsweisen zur Supervision in Pflegeberufen¹ haben das Thema für mich reizvoll gemacht.

¹ vgl. dazu auch sein Handbuch „Integrative Supervision, Meta-Consulting & Organisationsentwicklung“ Kapitel 5, S. 401/421.

I. Einführung

Seit etwa 10 Jahren befindet sich der soziale Sektor in einem großen Umbruch. Vor dem Hintergrund der demographischen Entwicklung (2020: 40% der Deutschen über 60 Jahre²) sowie der sozialen Gesetzgebung (wie z.B. dem Altenpflegegesetz 2000 oder dem Pflegequalitätssicherungsgesetz 2001) sind die Qualitätsanforderungen und die Erwartungen an die stationäre und ambulante Pflege stetig gestiegen. So auch im Bereich der Altenpflege, die in dieser Arbeit im Zentrum des Interesses stehen wird.

Die neuen Herausforderungen, mit denen sich Altenheime also von verschiedensten Seiten konfrontiert sehen, führen zwangsläufig zu großer Verunsicherung. In dieser Situation sind Beratung und Unterstützung für die betroffenen Institutionen, die Heimleitungen sowie deren Mitarbeiter, wie sie der Integrative Supervisionsansatz (immer groß) bieten kann, von elementarer Wichtigkeit. Dabei ist es wesentlich, dass supervisorische Arbeit forschungsgestützt erfolgt, zumal in so prekären Feldern wie die der Altenarbeit (Petzold, Müller 2005a). Felderkundungen zeigen, dass immer wieder Qualitätsmängel bis hin zu „gefährlicher Pflege“ oder PatientInnenötungen erfolgen (Petzold, Müller et al. 2005) und empirische Untersuchungen zur Feldforschung ergaben, dass MitarbeiterInnen im Altenbereiche (ambulant wie stationär) die mangelnde **Feldkompetenz** – das Wissen um die Gegebenheiten des Feldes - und die unzureichende **Fachkompetenz** – z. B. sozialgerontologische und pflegewissenschaftliche Wissensstände – bei ihren Supervisoren beklagten (Müller, Petzold, Schreiter 2005, Knaus, Petzold 2006). Das ist derzeit ein gravierender Missstand. Deshalb sollten OE- und Supervisionsprojekte immer wieder durch Forschung begleitet werden oder in der Kombination mit Forschung als „Interventionsforschungsprojekte“ (Petzold 1979k, 1992n, 2001a) durchgeführt werden, wie es in dieser Arbeit unternommen wird.

Schon immer hatten Pflegende mit besonderen Belastungen zu kämpfen, für deren Bewältigung die Supervision eine wesentliche Stütze sein kann. So stellte keinen Titel im Text Petzold im Rahmen einer Supervision mit Mitarbeitern in einem Wiener Pflegeheim bereits 1984 fest: „Durchgängiges Thema aller Supervisandinnen war, Überforderung’ – Überforderung durch die Arbeit, Raddienst, den beständigen Umgang mit Leid, Leiden, Siechtum, Sterben, Tod.“³ Wie meine Befragung der Stationsleitungen im Rahmen dieser Diplomarbeit ergeben hat, spielt dieser Punkte nach wie vor eine Rolle⁴.

² vgl. z.B. Studie zur demographischen Entwicklung unter www.psychologie.hu-berlin.de.

³ Petzold 1998, S. 163.

⁴ vgl. die Auswertung der Befragungen der Stationsleitungen bzw. die Bilder von Teilnehmern an dem Entwicklungsprozess (III.2.2 bzw. Abb.12/14/15).

Hirsch unterstreicht die Bedeutung von Supervision auch für den organisatorischen Bereich:

Supervision ist in der Altenarbeit genauso wichtig wie ein Bleistift für den Dienstplan. Im Gruppenprozess lernt ein Team, welches aus allen Mitgliedern besteht, Arbeitsplatz bezogene Konflikte und Problembereiche anzusprechen, Eindrücke auszutauschen und zu vergleichen, sowie Entwicklungsmöglichkeiten und praxisorientierte Handlungsstrategien zu erarbeiten. Vorhandene Ressourcen werden kreativ verarbeitet, durch den Supervisor gespiegelt und in der Praxis auf ihren Nutzen überprüft.⁵

Zu den früheren Grundbelastungen kommen in jüngster Zeit die erwähnten Umstrukturierungen und Gesetzgebungen hinzu. Unter den Qualitätskriterien, die der Caritasverband Bayern seinen Einrichtungen abverlangt, sind z.B. Richtlinien wie die Einführung von Qualitätsmanagement oder Mitarbeiter zu Lernender Organisation zu führen.

Des Weiteren kommen immer mehr Zertifizierungsmaßnahmen auf die Sozialeinrichtungen, darunter auch Altenheime und deren Mitarbeiter, zu: etwa nach KTQ, proCum Cert, ISO 9000 oder EFQM zum Qualitätsnachweis nach außen. Und nicht zuletzt ist es Ziel einer jeden sozialen Einrichtung, den Anschluss am Markt zu halten bzw. ihre Position auszubauen.

So bietet sich bei den Rahmenbedingungen für die Altenarbeit folgendes Bild:

⁵ Hirsch 1993, Zusammenfassung, S. 285-289.

Organisationsentwicklungsbedarf in der Altenhilfe

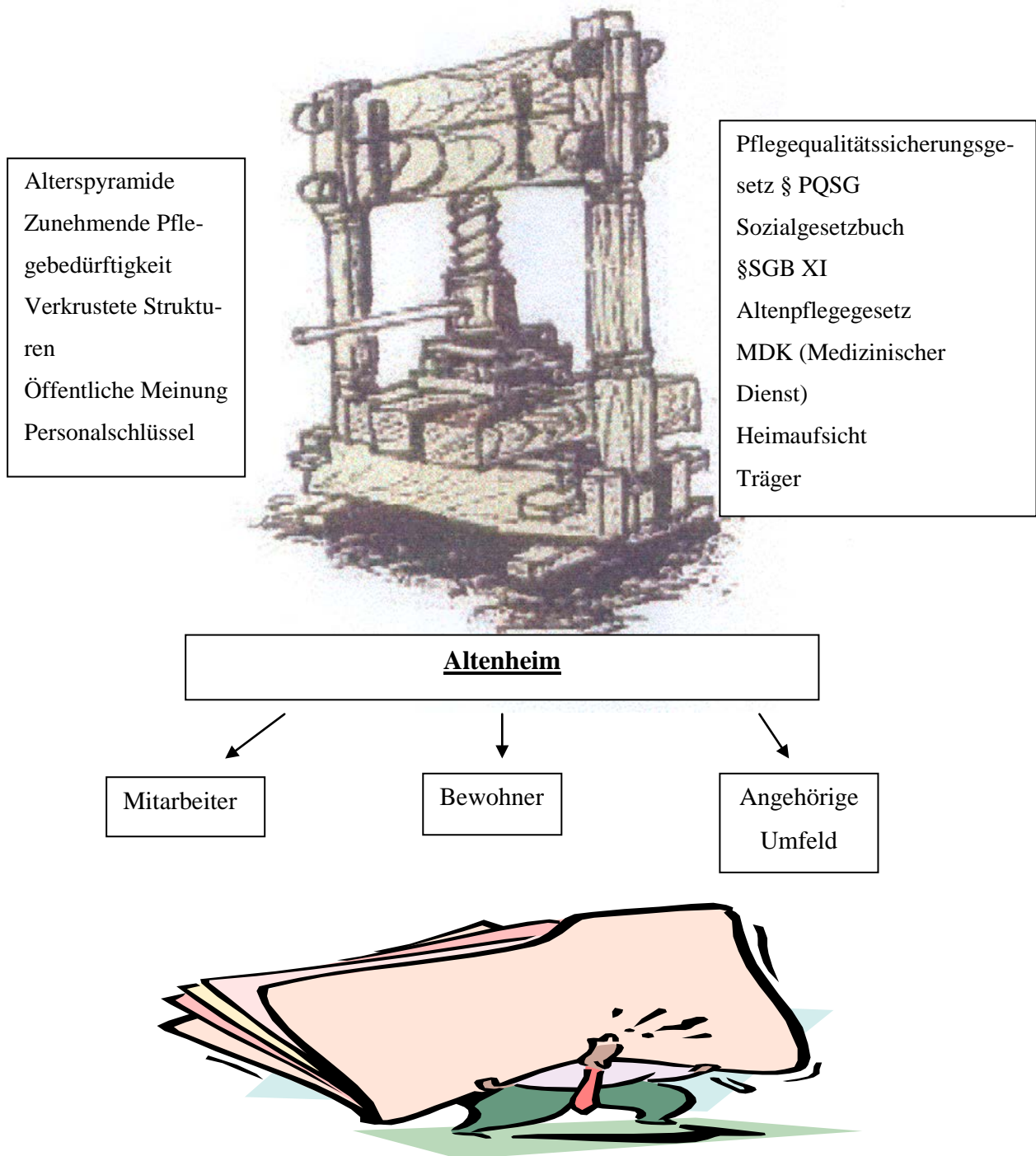


Abb. 1 Druck, der auf den Altenheimen lastet

Flexibilität, Ausgleich zwischen Veränderung und Bewahrung, Fähigkeit zu individuellen und organisationellen Lernprozessen sowie die Herausbildung von Organisationsbewusstsein, Selbstorganisation und Selbstreflexion sind vor diesem Hintergrund wichtige Voraussetzungen für die Handlungs- und Wettbewerbsfähigkeit einer jeden Sozialeinrichtung geworden.

Zunehmend wird der Erfolg einer Einrichtung auch von ihrer Nähe zu den Kunden, der Qualität der Pflege sowie ihrem Angebot bestimmt.

So gilt es im Organisationsentwicklungsprozess, insbesondere die Vitalität und die Offenheit des Unternehmens zu erhöhen bzw. aufrechtzuerhalten.

Dazu muss eine Kompatibilität zwischen

- Unternehmensaufgabe,
- Organisationsstruktur,
- Organisationsprozessen,
- Kultur und
- Transparenz nach innen und nach außen

sichergestellt werden.

Insbesondere der Personalentwicklung kommt dabei eine entscheidende Rolle zu. Es ist notwendig, dass die Mitarbeiter die Ziele des Unternehmens verstehen, ihren Platz im Unternehmen kennen und wissen, was sie selbst zum gemeinsamen Erfolg beitragen können. Besonders wenn die Erfahrungen der Einzelnen als Potenzial zur Entwicklung genutzt werden, entsteht daraus das nötige Engagement.

Ein solcher Organisationsentwicklungsprozess, der für das ganze Unternehmen einen Lernprozess bedeutet, sichert ihm Anschluss und Stabilität am Markt.

Die genannten Problemfelder haben sich in meiner persönlichen Tätigkeit als Supervisor immer wieder bestätigt:

Häufig wurde ich von der Heimleitung und Pflegedienstleitung zu Situationen gerufen, wo es auf dieser oder jener Abteilung Probleme in der Zusammenarbeit, im Miteinander des Teams gab.

Oft stieß ich bei meiner Arbeit nach einigen Settings aber an die Grenzen der Supervision, da es eigentlich um ein strukturelles bzw. ein Führungsthema ging, das den Prozess dominant flusste⁶.

Ähnliche Erfahrungen waren auch in den beiden Altenheimen gemacht worden, die Gegenstand dieser Arbeit sind. Nachdem ich von ihnen um die Durchführung eines Organisationsentwicklungsprozesses gebeten worden war, habe ich ihren Teamentwicklungsprozess in den drei Jahren von 2001 bis 2004 betreut. Auch hier waren Supervisoren im Vorfeld auf Probleme gestoßen und

⁶ siehe auch Befragung zur Supervision in Weiterbildungseinrichtungen (II.2.1).

hatten Supervisionsprozesse auf einzelnen Stationen eher zu Verunsicherung und Misstrauen der Beteiligten geführt als zu Veränderungen.⁷

Der integrative Ansatz, den ich hier im Organisationsentwicklungsprozess angewandt habe, führte schließlich zum Erfolg: Der Teamentwicklungsprozess begann beim Träger. Über die Ebene der Stationsleitungen – und das war das Entscheidende – hat sich der Prozess dann bis zu seinem erfolgreichen Abschluss bis zur Arbeiterebene hin fortgesetzt.

Im Rahmen dieses Ansatzes arbeitete ich vor allem mit drei Modellen: dem „**Reflexiven Management**“⁸, dem „**Ko-respondenzmodell**“⁹ sowie der „**Konflux-Methode**“¹⁰

Eine wesentliche Rolle spielte dabei auch die Erarbeitung einer Cooperative Identity, die Identifizierung der Mitarbeiter mit ihrer Einrichtung¹¹.

Als weitere Grundlage für mein Vorgehen im Organisations- und Personalentwicklungsprozess diente schließlich das Dreieck, dessen zentrale Eckpunkte mir bei Befragungen in der Altenhilfe immer wieder als wesentlich genannt worden sind:

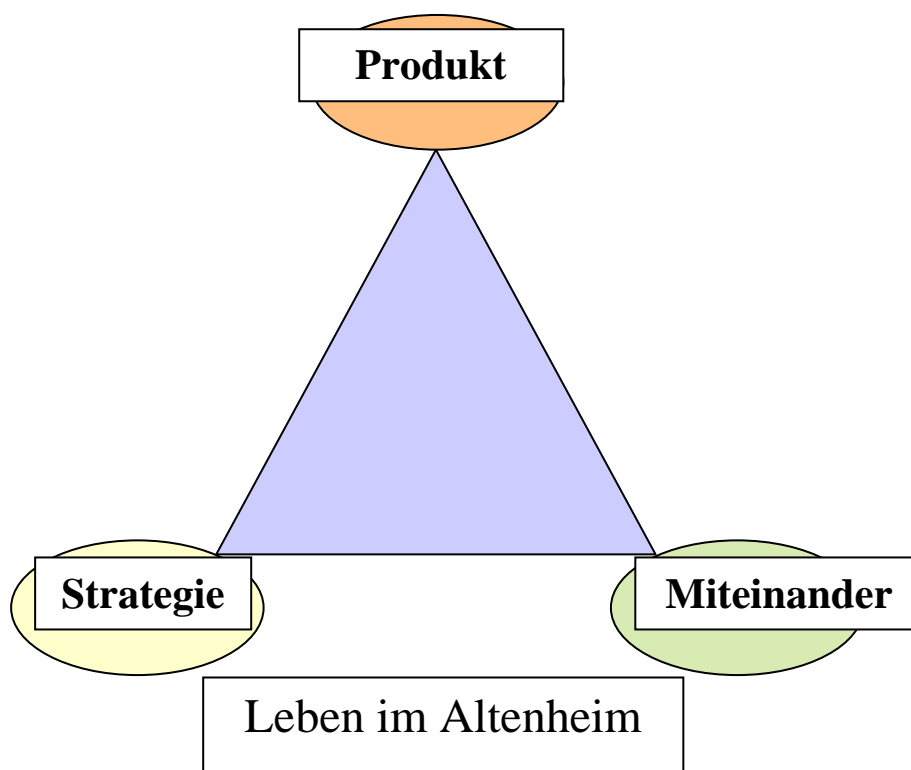


Abb. 2 Die Säulen des Altenheims

⁷ Ich selbst habe dort keinen Supervisionsprozess begleitet.

⁸ vgl. III.4.

⁹ vgl. III.3.

¹⁰ vgl. III.7.

¹¹ vgl. III.8.

Die Eckpunkte dieses Dreieckes stehen in einer permanenten Verbindung zueinander. Ein wesentlicher Inhalt des Organisationsentwicklungsprozesses ist es, sie als Gesamtheit zu betrachten und miteinander in eine aktive Verbindung zu bringen.

Im Rahmen des Entwicklungsprozesses in den beiden von mir begleiteten Altenheimen wurde diese Trias um weitere Inhaltspunkte ergänzt, die ebenfalls miterfüllt werden müssen – darunter z.B. Verbindlichkeit, Wertschätzung, Transparenz, Performance, Visionen, Ziele, Abläufe oder Qualität. Sie sind als wesentliche Bestandteile in einem Organisationsentwicklungsprozess zu werten.

Bringt man diese Aspekte mit den Eckpunkten in Verbindung¹², ergibt sich folgende Zuordnung:

Produkt

- Ziel
- Qualität
- Kultur
- Transparenz

Struktur

- Organisation
- Abläufe
- Strategie
- Verbindlichkeiten

Miteinander

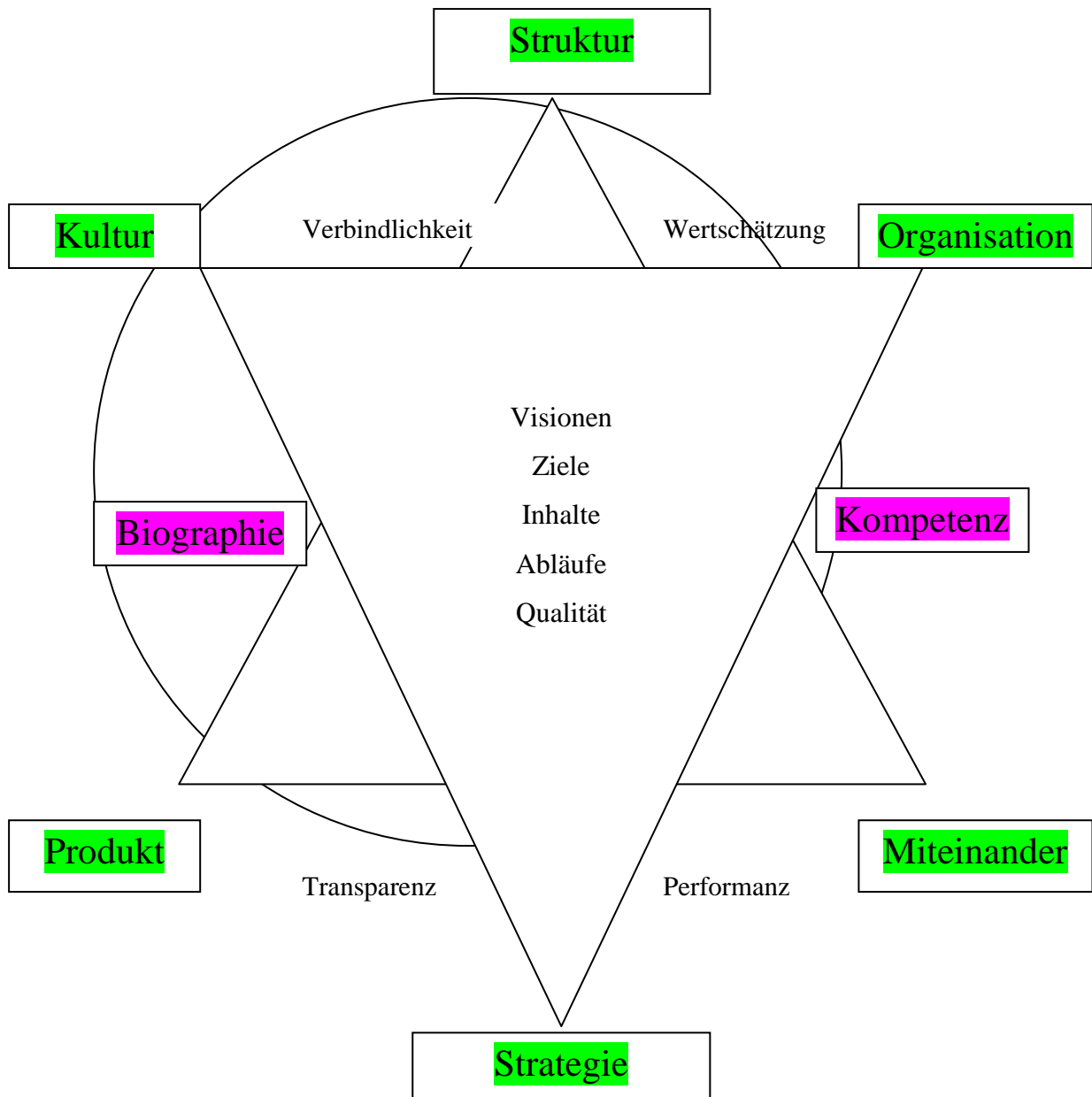
- Biographie
- Performanz
- Lernende Organisation
- Wertschätzung

In der Organisationsentwicklung in sozialen Einrichtungen besteht das Ziel immer darin, ein Netzwerk zu schaffen. Vorher meist starr hierarchisch bestimmte, funktionale Strukturen werden dabei durch miteinander vernetzte Abläufe ersetzt. Das Miteinander in solchen vernetzten Strukturen und Arbeitsabläufen erfordert Teamgeist, höheren Sachverstand und eine klare Zielvorgabe.

¹² Auch sie sind nicht isoliert zu betrachten: Sie bilden Verbindungslinien zu den Eckpunkten und stehen im Netzwerk in permanentem Austausch.

Abb. 3 fasst diese Vernetzung und die Verbundenheiten der einzeln aufgeführten Inhalte noch einmal zusammen.

Organisationsentwicklungs- und Personalentwicklungsprozess in sozialen Einrichtungen



Die Performanz muss hinter die Kompetenz dort wo sie jetzt steht würde ich Mitwirkung schreiben

Abb. 3 Netzwerk Altenhilfe

Den Teamentwicklungsprozess der beiden Altenheime konkret vorzustellen, wird nun Inhalt der folgenden Ausführungen sein.

Dazu wird zunächst ganz allgemein der Alltag in Altenheimen und seine politischen Rahmenbedingungen näher beleuchtet. Anschließend sollen die Begrifflichkeiten „Organisationsentwicklungsprozess“ und „Integrative Supervision“ mit Inhalten gefüllt werden.

Nachdem dann die beiden Altenheim-Einrichtungen vorgestellt worden sind, folgt der Hauptteil den einzelnen Stationen des Entwicklungsprozesses. Es ist das Konzept dieser Arbeit, die Darstellung theoretischer Grundlagen und der angewandten Methoden jeweils unmittelbar mit den Praxiserfahrungen zu verschränken.

Nach der Auswertung der beiden Organisationsentwicklungsprozesse beschließt eine zusammenfassende Bewertung meine Ausführungen.

II. Allgemeine Grundlagen

II.1 Alltag in der Pflege und gesetzliche Rahmenbedingungen

Wie in der Einleitung bereits erwähnt, hat die heutige Altenheimlandschaft aufgrund gesetzlicher Verordnungen, wirtschaftlicher Zwänge, personeller Engpässe und einer Veränderung der Bewohnerstruktur mit einem immensen Druck von außen wie innen zu kämpfen.

Eine besonders tiefgreifende politische Maßnahme der letzten Jahre war das Pflegequalitätssicherungsgesetz¹³: Am 13.07.2001 vom Bundesrat verabschiedet, trat es zum 01.01.2002 in Kraft. Darin sind wichtige Weichen für die Zukunft der pflegerischen Versorgung in Deutschland gestellt worden.

Das Kernziel dieses Gesetzes ist die Sicherung und Weiterentwicklung der Pflegequalität. Außerdem sind damit die Verbraucherrechte, also die Rechte der Bewohner in den Alteneinrichtungen, gestärkt worden.

Im Ganzen enthält das Gesetz folgende Punkte¹⁴:

1. **Qualitätssicherung und Prüfung**
Jedes Pflegeheim und jeder Pflegedienst wird verpflichtet, ein umfassendes, einrichtungsinternes Qualitätsmanagement einzuführen. Unabhängige Sachverständige müssen in regelmäßigen Abständen die Qualität der Einrichtung nachprüfen.
2. **Personalausstattung**
Die Pflegeeinrichtung und ihre Verbände erhalten Instrumente an die Hand, um mit den Kostenträgern Vereinbarungen treffen zu können, die den erforderlichen Personalaufwand gebührend berücksichtigen: Für jedes Heim müssen Leistungs- und Qualitätsvereinbarungen und auf Landesebene Personalrichtwertvereinbarungen getroffen werden.
3. **Verbraucherschutz**
Durch verstärkte Beratung und Informationen können die Pflegebedürftigen und ihre Angehörigen ihre Rechte wirksamer wahrnehmen. Pflegekassen können sich an kommunalen Beratungsangeboten beteiligen und die Pflegenden im häuslichen Umfeld verstärkt schulen.
4. **Zusammenarbeit mit der Heimaufsicht**
Im stationären Bereich wird die Zusammenarbeit zwischen medizinischen Diensten der Krankenversicherung und der staatlichen Heimaufsicht verbessert.

¹³ vgl. www.mds.ev.org/pflegevers./qs, Stand 22.08.2001.

¹⁴ vgl. www.mds.ev.org/pflegevers./qs, Stand 22.08.2001.

Qualität kann aber nicht einfach von außen in eine Pflegeeinrichtung „hineingeprüft“ werden, sondern muss von innen heraus – aus der Eigenverantwortung der Einrichtungsträger und aus der Verantwortung der Leistungsträger – entwickelt werden. Daher ist jedes Pflegeheim, jeder Pflegedienst verpflichtet worden, ein umfassendes, einrichtungsinternes Qualitätsmanagement einzuführen und weiterzuentwickeln.¹⁵

Dass gesetzliche Maßnahmen dringend nötig waren und wie diese gestaltet werden sollten, war im Vorfeld auch bei dem Sozialmedizinischen Expertenforum des MDS am 31. August 2000 in Berlin diskutiert worden: Teilnehmer der Gesprächsrunde waren u.a. Ministerialdirigent Dr. Erhard Schmidt, Bundesministerium für Gesundheit, Götz Busse, Geschäftsführer MDK in Bayern, Jürgen Brüggemann, Medizinischer Dienst der Spitzenverbände der Krankenkassen, und Claus Füsseck, Leiter der Vereinigung Integrationsförderung.

Kurz zusammengefasst, beschrieb Erhard Schmidt vom Bundesministerium für Gesundheit die Ziele und notwendigen Instrumente folgendermaßen:¹⁶

Es bestehe Handlungsbedarf aufgrund von Berichten in den Medien über Pflegemissstände, Untersuchungen des medizinischen Dienstes, die ein äußerst heterogenes Bild der Qualität der Einrichtungen aufzeigen, sowie aufgrund der Koalitionsvereinbarung zwischen SPD und Bündnis90/Die Grünen, die einen Schwerpunkt auf die Sicherung und Weiterentwicklung der Pflegequalität und eine Stärkung der Verbraucherrechte legt.

Es sei erforderlich, Leitlinien für die Konzeption eines Qualitätssicherungsgesetzes zu erstellen, die eine Stärkung der Eigenverantwortung, der Pflegeselbstverantwortung, die Sicherung, Weiterentwicklung und Prüfung der Pflegequalität, eine bessere Zusammenarbeit von staatlicher Heimaufsicht und Selbstverwaltung, mehr Transparenz bei Qualität und Leistungen sowie eine stärkere Einbeziehung der Betroffenen garantieren.

Busse erklärte in seiner Erörterung über die Qualitätsprüfungen nach § 80 SGB XI: „Erfahrungen und Ergebnisse der Qualitätsprüfung durch den Medizinischen Dienst zeigen, dass diese Prüfungen als externe Qualitätsprüfungen notwendig, aber auch erfolgversprechend sind. Sie dienen oft als Anstoß zu internen Maßnahmen ...“¹⁷

¹⁵ vgl. zu dieser Frage auch Diskussionsforum „Gesetz zur Sicherung der Pflegequalität“ (www.procon-gmbh.de, 18.03.03).

¹⁶ vgl. „Qualitätssicherungsgesetz“: www.mds.ev.org/veranstaltungen/programme, Stand 08/2000.

¹⁷ vgl. „Qualitätssicherungsgesetz“: www.mds.ev.org/veranstaltungen/programme, Stand 08/2000.

Fussek schließlich mahnte in seinem Referat an, dass sich trotz des ersten Pflegeskandals in München fast vier Jahre zuvor an den Missständen in der Altenpflege nichts geändert habe. Eine rigide Personalpolitik mache aus Pflegeheimen marktgängige Wirtschaftsunternehmen und gleichzeitig aus überbelasteten Pflegerinnen und Pflegern Opfer und Täter. Er zitierte die Aussage eines Altenpflegers aus dem Juli 1988: „Wir sind einfach zu wenige..., wir kommen nur noch zu den nötigsten Dingen wie Waschen ... die Heimbewohner resignieren dadurch, vereinsamen ... sie kommen sich vor wie in einem Fließbandbetrieb.“¹⁸

Fussek erläuterte weiter, dass die Pflegekräfte seit Jahren an der obersten Belastungsgrenze arbeiteten: „... es ist bekannt, dass zirka 80 % der Pflegekräfte nach 5 Jahren den Beruf aufgeben und dass Altenpflege unter den vorfindlichen Bedingungen krank macht, das heißt“, so zitierte er, „dass über 30% Krankenstand in einem Heim keine Seltenheit sind und die Zeitnot zu einer entwürdigenden Pflege führt.“¹⁹

Dass derartige Probleme aber auch zwei Jahre nach Inkrafttreten des Pflegequalitätssicherungsgesetzes noch akut sind, zeigt exemplarisch eine Pressemitteilung in den Nürnberger Nachrichten vom 19. Februar 2004:

Darin wird berichtet, dass der Alltag in Pflegeheimen oft anders aussehe, als ihre bunten Werbeprospekte versprechen. Viele Einrichtungen würden unter chronischem Personalmangel leiden, was wiederum zur Folge habe, dass die vermeintlich zeitintensive Pflege zur bloßen Verwahrung des Patienten werde. Damit die Pflegekräfte überhaupt fertig würden mit der Arbeit, stellten Ärzte die Heimbewohner mit Medikamenten ruhig und legten Magensonden, um den Weg frei zu machen für die künstliche Ernährung. Bei etwa 20 % aller derart behandelten Pflegebedürftigen, so schätzt der Allgemeinmediziner Dr. B. Hensel, der u.a. Bewohner des Nürnberger Stifts betreut, bestehe aus medizinischer Sicht keine Indikation der oben aufgeführten Maßnahmen.²⁰

Auch Böhme beobachtet:

Immer mehr Träger der Altenhilfe bauen den Pflegefachkraftanteil in ihren Einrichtungen ab und erhöhen den Anteil der Pflegehilfskräfte, um vermeintliche Kosten zu sparen. Dies bringt alle Beteiligten, insbesondere aber auch die Pflegefach- und Pflegehilfskräfte in eine bedenkliche, haftungsrechtliche Situation, wenn Pflegefehler gemacht werden.²¹

¹⁸ „Qualitätssicherungsgesetz“: www.mds.ev.org/veranstaltungen/programme, Stand 08/2000.

¹⁹ „Qualitätssicherungsgesetz“: www.mds.ev.org/veranstaltungen/programme, Stand 08/2000.

²⁰ vgl. Nürnberger Nachrichten, 19.02.2004.

²¹ Böhme 1997, S. 107.

Ganz abgesehen vom haftungsrechtlichen Aspekt, verdeutlichen diese Beispiele, unter welchen Bedingungen Mitarbeiter im Alltag der Altenhilfeeinrichtungen arbeiten müssen.

Wie groß vor diesem Hintergrund der Bedarf nach einem Organisationsentwicklungsprozess ist, ist offensichtlich. Vor allem der Integrative Supervisionsansatz mit seinen Elementen wie Support, Coping oder Empowerment²² kann eine wichtige Unterstützung für Altenheime und deren Mitarbeiter bieten.

²² vgl. Petzold 1998, S. 30.

II.2 Begriffsklärung

Bevor ihre praktische Umsetzung am Beispiel der beiden betreuten Altenheime gezeigt wird, sollen die Begriffe „Organisationsentwicklung“ und „Integrative Supervision“ zunächst näher bestimmt werden.

II.2.1 Organisationsentwicklung in der Altenhilfe

II.2.1.1 Definition

Bei der Auseinandersetzung mit der Fachliteratur stellt man fest, dass sich der Begriff „Organisationsentwicklung“ (OE) nur schwer fassen lässt, zumal die OE eine sehr umfassende und dynamische Wissenschaft ist.

Becker und Langosch etwa meinen: „Das Ziel der OE besteht darin, die Organisation so zu verändern, dass sie den Anforderungen und sich weiter verändernden Anforderungen der Umwelt im weitesten Sinne gerecht werden kann.“²³

Das heißt, die OE ist ein geplanter, gelenkter und systemischer Prozess zur Veränderung der Kultur, der Systeme und des Verhaltens einer Organisation mit dem Ziel, die Effektivität der Organisation bei der Lösung ihrer Probleme und der Erreichung ihrer Ziele zu verbessern.²⁴

Die Subziele der OE lauten laut Becker und Langosch²⁵:

1. Antizipation: die Ausrichtung aller Bemühungen zur Lösung der Probleme an den Anforderungen der Zukunft. Sie ist die Fähigkeit, sich neuen, noch nie da gewesenen Situationen zu stellen.
2. Partizipation: die aktive Mitwirkung der Betroffenen an allen Problemen, die ihre betriebliche Arbeit betreffen. Sie ermöglicht ein besseres Verständnis, Identifikation und Zugehörigkeit.
3. Emanzipation: die wachsende Mündigkeit der Beteiligten durch gemeinsame Lernprozesse im Sinne von verantwortungsbewusster Selbst- und Mitbestimmung. Emanzipation bedeutet gesellschaftliche Autonomie und kulturelle Identität. Sie ist eine Waffe dafür, nicht von falschen Einflüssen überwältigt zu werden, und gleichzeitig ein Schlüssel zur Integration in übergreifende Zusammenhänge.

²³ Becker/Langosch 1995, S. 15.

²⁴ vgl. Behler 1996, S. 20.

²⁵ nach Becker/Langosch 1995, S. 19.

Diese wesentlichen Aspekte einer OE bündelt auch das Dreieck, das ich für einen OE-Prozess in der Altenhilfe konstruiert habe (vgl. Abb. 2): Es geht immer um das Produkt, die Struktur und das Miteinander.

Die Organisationsentwicklung in der Altenhilfe wird von Belardi in den Chemnitzer Beiträgen zur Sozialpolitik „Supervision, Organisationsentwicklung, Evaluation“ wie folgt beschrieben:

Im Jahr 1994 gab es in Deutschland über 13 000 Heime der Altenhilfe, mit mehr als 534 000 Plätzen. Die überwiegende Zahl dieser in der Altenhilfe berufstätigen 185 000 Fachkräfte verrichten ihren Beruf in hierarchischen und/oder teamartigen organisatorischen Zusammenhängen der freien, öffentlichen oder privaten Träger.²⁶

Schon diese Dimensionen erzwingen eine optimale betriebliche Organisation. Diese Notwendigkeit kann laut Merk auch aus § 6, Absatz 3, Nr. 1 des Heimgesetzes abgeleitet werden:

Dazu gehört, dass der Heimträger die organisatorischen Vorkehrungen treffen muss, die erforderlich sind, um die vertraglich vereinbarte Betreuung zu gewährleisten. Auch arbeitsvertraglich dürften die Mitarbeiter einen Anspruch darauf haben, durch klare Vorgaben über den Umfang ihrer Arbeitsleistungspflicht informiert zu werden.²⁷

Belardi folgert: „Aus diesen Gründen rückt die Betrachtung der Organisationsformen in der Altenhilfe verstärkt in den Vordergrund.“²⁸

Er weist zudem darauf hin, dass in der Organisationsentwicklung ein Changeagent (Organisationsberater, Supervisor) als außenstehende Person die Veränderung begleiten soll.

Als Fazit und Ausblick für die OE hält er fest:

Vor allem der Innovationsdruck der zweiten Stufe der Pflegeversicherung erzwingt seit Sommer 1996 geradezu Reformen in den Heimen. Es ist jedoch vor der Illusion auf schnelle Lösungen durch OE zu warnen. Die Bürokratie gebietet beim Versuch, den innovatorischen Impuls zur Veränderung zu bringen, raschen Einhalt. In Deutschland, dem Land der klassischen Bürokratien, spielt die OE noch eine zu geringe Rolle. Vielfach übersteigt die Eigenkomplexität von Sozialeinrichtungen deren Problemlösungskapazität. Ein effektives Altenheim, und mehr persönliche Zufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind nicht umsonst zu haben. In der Regel handelt es sich bei erfolgreicher OE um eine mehrjährige Entwicklung.²⁹

Dieser Feststellung kann ich mich vor dem Hintergrund meiner eigenen Erfahrungen nur anschließen. So beanspruchte auch der OE-Prozess der von mir betreuten Altenheime einen Zeitraum von drei Jahren.

²⁶ Belardi 2001, S. 69.

²⁷ Merk 1991, S. 327.

²⁸ Belardi 2001, S. 69.

²⁹ Belardi 2001, S. 81.

II.2.1.2 Befragung nach OE-Bedarf in Altenheim-Einrichtungen

Im Vorfeld dieser Arbeit habe ich bei Heimleitern, Pflegedienstleitungen und Stationsleitungen von Pflegeeinrichtungen in der Altenhilfe eine Befragung zur Notwendigkeit von OE-Prozessen durchgeführt.

60 Heimleiter, 72 Pflegedienstleitungen und 67 Stationsleitungen, die sich in Weiterbildungsmaßnahmen befanden, wurden gebeten, folgende Fragen zu beantworten:

1. Benötigen Sie in Ihrer Einrichtung zur Qualitätsverbesserung einen OE-Entwicklungsprozess? Wenn ja, welche Inhalte sollte der Prozess Ihres Erachtens beinhalten? Wenn nein, warum nicht?
2. Würden Sie selber aktiv beim OE-Prozess mitwirken?
3. Welche Personengruppe sollte beim OE-Prozess dabei sein?

N = 60 Heimleiter beantworteten die Fragestellungen wie folgt:

Zur Frage 1 äußerten sich

- 45 mit „ja, Inhalte sollten sein“,
 - 40 „die Mitarbeiter sollten an einem Strang ziehen“,
 - 35 „Verschlankung der hierarchischen Strukturen“,
 - 45 „bessere Zusammenarbeit der einzelnen Abteilungen“,
 - 45 „Entwicklung einer Lernenden Organisation“,
 - 45 „bessere Berücksichtigung der Bewohnerwünsche“,
 - 10 „weniger Fluktuation im Mitarbeiterbereich“,
 - 26 „Einführung und Umsetzung von Qualitätsmanagementrichtlinien“,
 - 40 „bessere Zielentwicklungen für Mitarbeiter und Bewohner“,
- 15 verneinten: 10 „aus Kostengründen“ (keine Ressourcen im Budget), 2 „bei uns nicht nötig“, 3 „wollen keine Unruhe bei den Mitarbeitern auslösen“.

Zur Frage 2 äußerten sich

- 38 mit „ja“,
- 4 „weiß noch nicht“,
- 3 „nein“.

Zur Frage 3 äußerten sich

45 mit „Pflegedienstleitung und Stations- oder Bereichsleitung“

N = 72 Pflegedienstleitungen:

Auf Frage 1 antworteten

64 mit „ja, Inhalte, Stärkung der eigenen Person und der Pflege, Integrierung der eigenen Ideen mit Einbeziehung in den Entwicklungsprozess“,

8 Pflegedienstleitungen verneinten, 2 ohne Grundangabe, 3 wegen „guter Zusammenarbeit im Mitarbeiterbereich“, 3 „wollen keine Unruhe im Haus haben“.

Auf Frage 2:

64 „ja, wollen aktiv am Geschehen dabei sein“

Zu Frage 3 äußerten sich

58 mit „Heimleitung, Pflegedienstleitung, Stationsleitung“, 6 mit „Heimleitung, Pflegedienstleitung, Stationsleitung, Hauswirtschaftsleitung, Küchenleitung“ und 8 mit „Pflegedienstleitung und Stationsleitungen“.

N= 67 Stationsleitungen

Zu Frage 1:

67 „ja, wollen endlich unsere Ideen mit einbringen können, möchten am Geschehen mitwirken können, wollen, dass Entscheidungen nicht immer über unsere Köpfe hinweg getroffen werden“. Ideen: „Stärkung der eigenen Position, Einführung von Qualitätszirkeln, Mitwirkung bei Einstellungen“,

20 „bessere Bezahlung ihrer Position“.

Zu Frage 2

67 „ja“

Zu Frage 3

„gesamte Leitungsriege“

Fazit: Bis auf wenige Ausnahmen wird ein OE-Prozess von allen Ebenen für das Unternehmen als sehr wichtig eingeschätzt, wobei die größte Zustimmung bei den Stationsleitungen liegt, da sie meistens die Auswirkungen der Entscheidungen, die oben getroffen werden, direkt erleben.

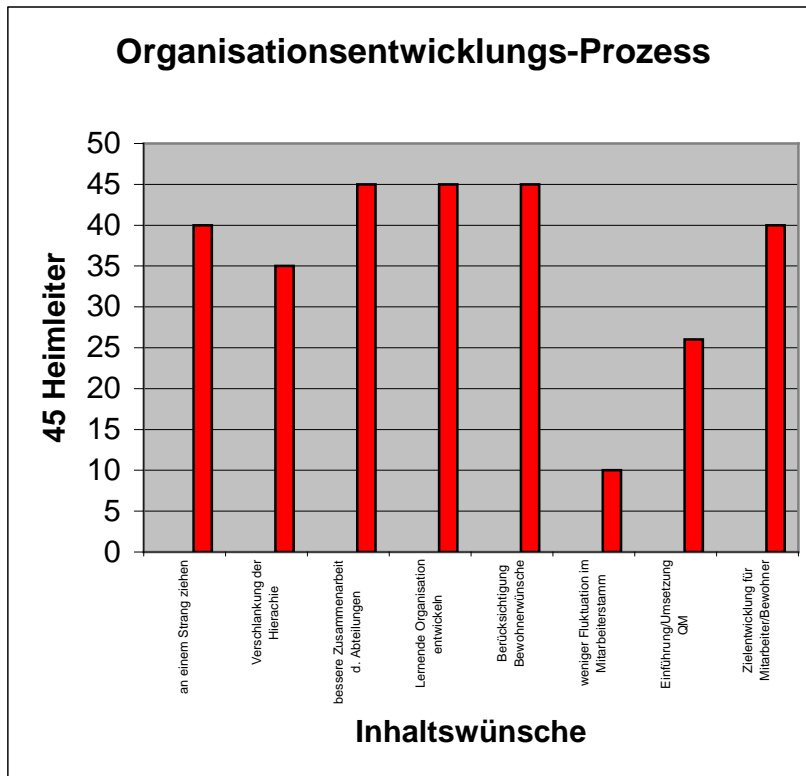


Abb. 4 Befragung der Heimleiter über Inhalte eines OE-Prozesses in ihrer Einrichtung

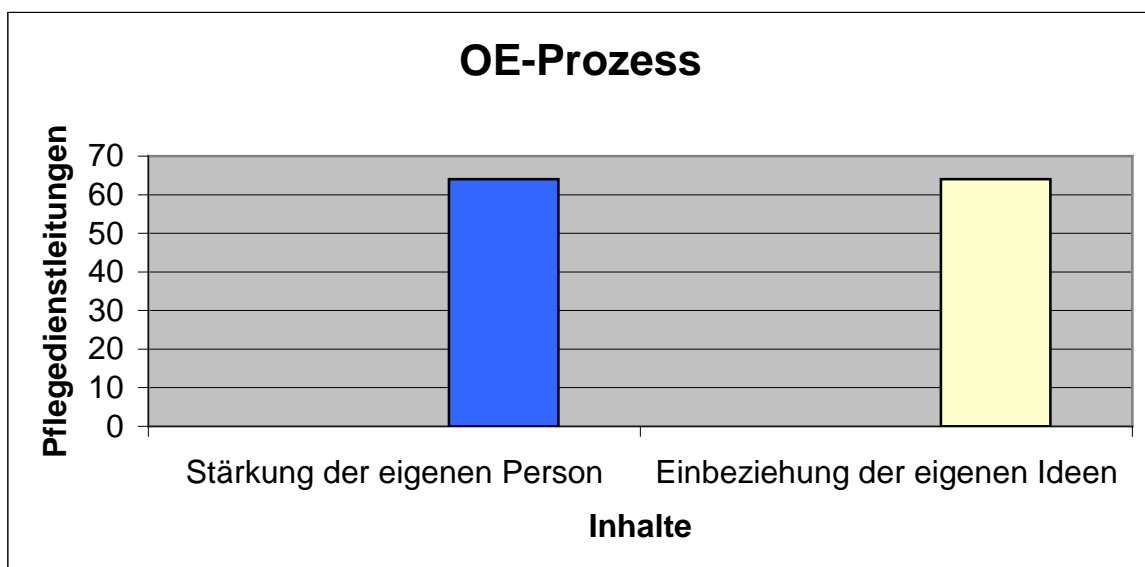


Abb. 5 Befragung der Pflegedienstleitungen über Inhalte des OE-Prozesses

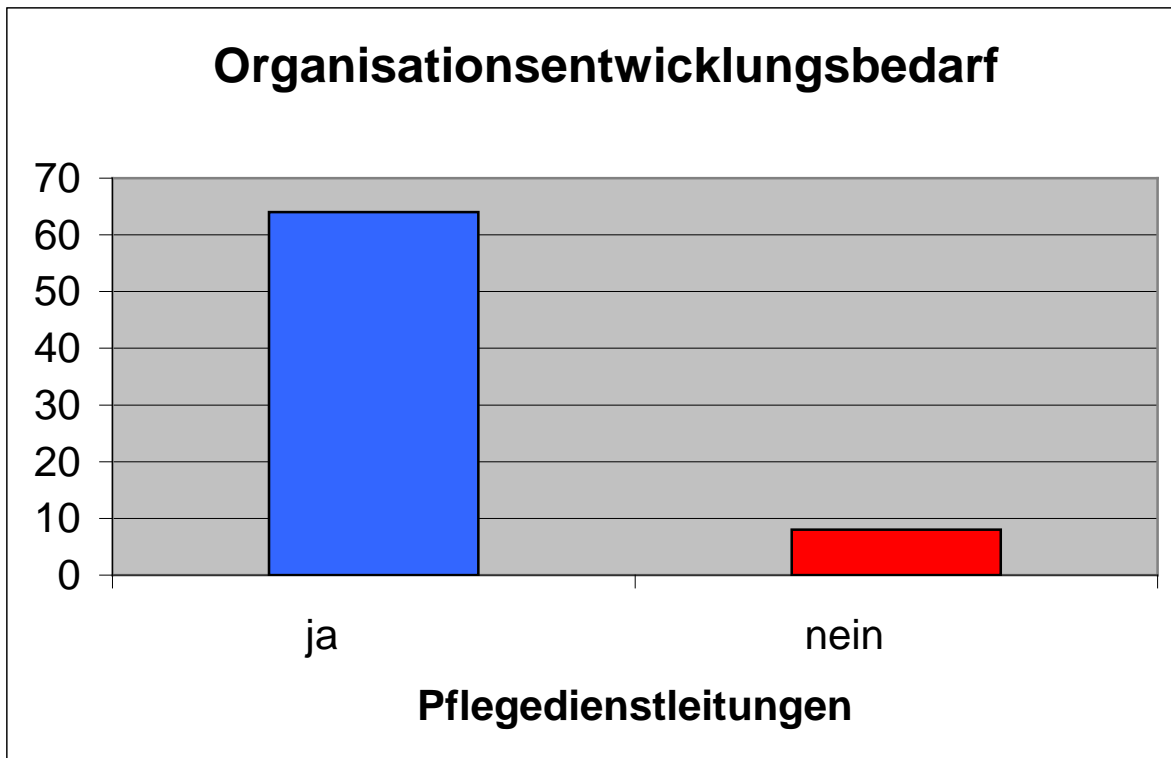


Abb. 6 Pflegedienstleitungen über OE-Bedarf und Inhalte

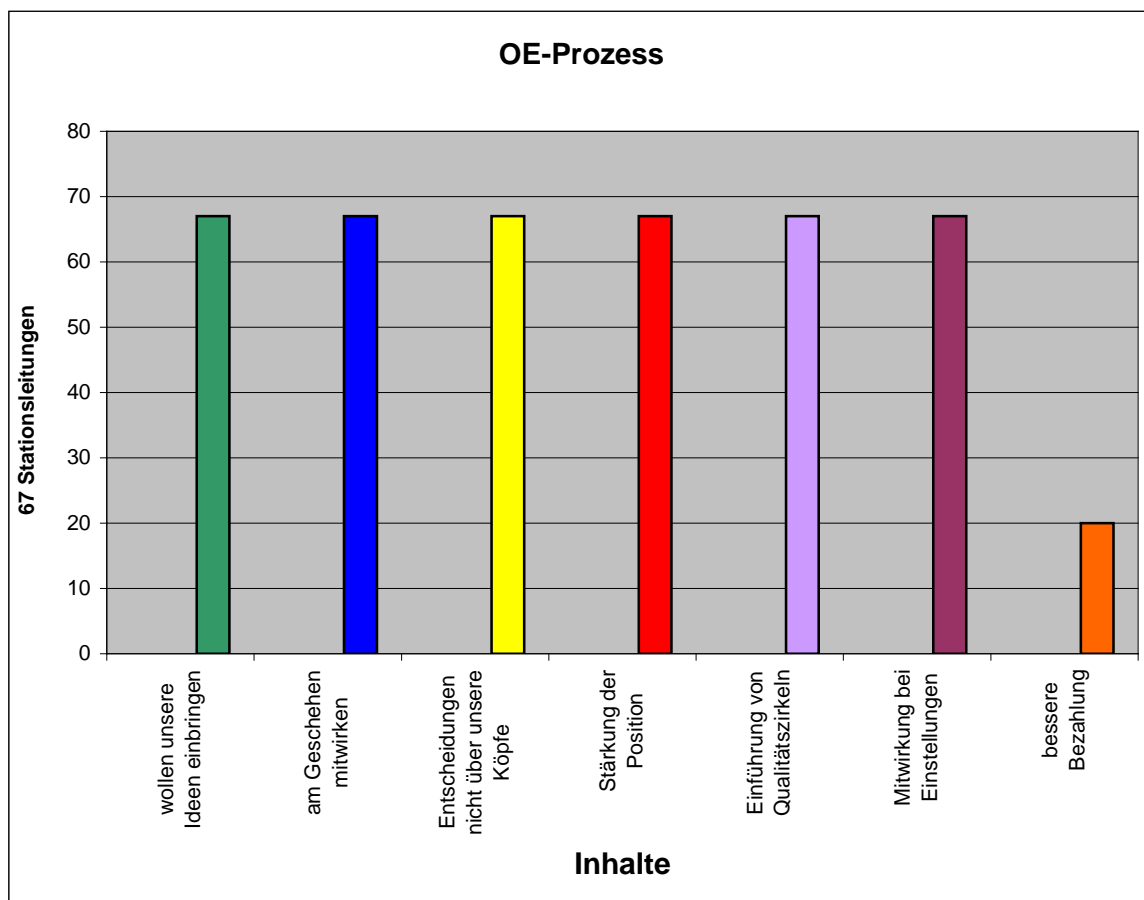


Abb. 7 Befragung der Stationsleitungen über Inhalte eines OE-Prozesses

II.2.2 Integrative Supervision in der Organisationsentwicklung

II.2.2.1 Definition

Supervision ist ein praxisgerichtetes Reflexions- und Handlungsmodell, um komplexe Wirklichkeit mehrperspektivisch zu beobachten, multitheoretisch zu integrieren und methodenplural zu beeinflussen. Sie ist auf die Generierung flexibler, inter- und transdisziplinär fundierter theoretischer Erklärungsmodelle gerichtet, um die Förderung personaler, sozialer und fachlicher Kompetenz und Performanz von Berufstätigen zu ermöglichen und Effizienz und Humanität professioneller Praxis zu sichern und zu entwickeln. Sie verwendet hierfür ein breites Spektrum sozialwissenschaftlicher Theorien und greift auf erprobte Methoden psychosozialer Intervention zurück.³⁰

An anderer Stelle erklärt Petzold:

Von besonderer Wichtigkeit für supervisorisches Handeln ist ein differenziertes Verstehen der Handlungsfelder und Handlungsperspektiven, eine Frage, der man sich im Feld der Supervision verstärkt zuwenden muss, weil sich hieraus wichtige Perspektiven der Theorie- und der Praxisentwicklung ergeben. Es wird deshalb ein mehrperspektivisches Modell vorgestellt, das amerikanische Ansätze – etwa das „Systems Approach to Supervision“ von Holloway (1995), erweitert durch die „dynamic systems perspective“ (nach Kelso 1995; Haken 1995) – miteinbezieht.³¹

Möller resümiert:

Supervision wird bei Schreyögg, A. (1992, 340) gefasst als „Form angewandter Sozialwissenschaft in geplantem Handeln zwischen zwei (oder mehr) Menschen zum Zwecke der Veränderung“. Petzold (1997a, 22) fasst den Gegenstand Supervision wie folgt: „Supervision ist ein praxisgerichtetes Reflexions- und Handlungsmodell, um komplexe Wirklichkeit mehrperspektivisch zu beobachten, multitheoretisch zu integrieren und methodenplural zu beeinflussen.“ Während also einerseits die Themen von Supervision in ihrer ganzen Komplexität und in vollem Umfang reflektiert werden (Diagnoseebene), bietet das Modell andererseits ein umfassendes Instrumentarium, um diese Erscheinungen angemessen zu bearbeiten (Handlungsebene).

Integrative Supervision nun verfügt über eine klare Gegenstandsdefinition: Im Supervisionsprozess werden planmäßige sowie nicht planmäßige Deutungs- und Handlungsmuster von Supervisanden aufgegriffen, die in Interaktion mit Klienten zur Anwendung kommen.³²

Aus diesen Ausführungen wird schon ersichtlich, dass mit dieser Methode eine Steigerung der fachlichen Kompetenz wie auch der Performanz erzielt werden kann. Die darin angewandte hermeneutische Spirale Wahrnehmen – Erfassen – Verstehen – Erklären³³ lässt ein ganzheitliches Bild der Beziehung zwischen Personen, Systemen und den Prozessen, die innerhalb eines Unternehmens laufen, oder den Projekten, die eingeführt und durchgeführt werden sollen, entstehen.

³⁰ Petzold 1998, S. 28.

³¹ Petzold 1998, S. 28.

³² Möller 2001, S. 63.

³³ vgl. Petzold 1998, S. 121.

Zieht man eine weitere Begriffsbestimmung nach Petzold heran, so zeigt sich auch deutlich, wie gut die Integrative Supervision zur Verknüpfung mit der OE geeignet ist:

Petzold versteht Integrative Supervision (IS) nämlich als eine Symbiose aus sozialwissenschaftlicher Disziplin, Systemischer Metadisziplin sowie einer philosophisch fundierten und politisch engagierten Interventionsdisziplin:³⁴

1. Sozialwissenschaftliche Disziplin:
theoretisch gegründet auf der Psychologie, besonders der Sozialpsychologie und der Soziologie, praxislogisch basierend auf der Sozialarbeit und berufsbezogenen Erwachsenenbildung mit den Verständnis orientierten methodischen Ansätzen der Einzel-, Gruppen-, und Teamsupervision. Zum anderen ist unser Verständnis orientiert an einem Diskurs des kreativen Komplexitäts- und Kontingenzmanagements in plural vernetzten Systemen-Organisationen, Unternehmen.
2. Systemische Metadisziplin:
Systemsupervision, die sich auf die Systemtheorien, die Organisationswissenschaften und die Sozialpsychologie als Referenzdisziplinen bezieht. Organisationsentwicklung und Führungsberatung, „Coaching“, Institutionsberatung, Metaconsulting sind hier praxislogische Ansätze. Systemsupervision will Organisationen und ihren Mitarbeitern in den Pluralisierungs- und Globalisierungsprozessen einer radikalisierten Moderne bzw. in postmoderner Lebensvielfalt und Unüberschaubarkeit „Navigationshilfen“ geben.
3. Philosophisch fundierte und politisch engagierte Interventionsdisziplin:
Es geht um gemeinschaftliche Prozesse des Gewinns von Erkenntnis und Freiheit sowie des erkenntnisgeleiteten und ethisch fundierten Handelns.³⁵

Die Stimmigkeit der Anwendung Integrativer Supervision im OE liegt also auf der Hand:

Die Einbeziehung aller an dem Prozess handelnden Personen, ein gemeinschaftliches Wahrnehmen und Erkennen der Situation ist in der IS wie im OE die grundlegende Strategie. Bei beiden soll ein interaktionaler Prozess angestoßen werden, in dem Beziehungen zwischen Personen und Systemen bewusst und transparent gemacht werden, um damit Veränderungen zu ermöglichen. Ziel dabei ist eine Steigerung der fachlichen Kompetenz und der Performanz der Mitarbeiter.

Diese Transparenz und Einbeziehung aller Beteiligten, die – wie in der Befragung zum OE ermittelt – von den Mitarbeitern ja ausdrücklich gewünscht wird³⁶, wirkt zudem Verunsicherung und Unbehagen entgegen, die angesichts der großen Veränderungen im Sozialbereich entstehen.

Von der IS abzugrenzen ist das Coaching, das heute im Management einen zunehmend hohen Stellenwert einnimmt. Es handelt sich hierbei hauptsächlich um eine Kombination aus individueller Beratung, persönlichem Feedback und praxisorientiertem Training. Im Coaching werden Fragestellungen behandelt, die die berufliche Aufgabe und Rolle sowie die Persönlichkeit des Klienten be-

³⁴ vgl. Petzold 1998, S. 3.

³⁵ Petzold 1998, S. 3.

³⁶ vgl. II.2.1.2.

treffen.³⁷ Es verbindet zwei Perspektiven miteinander, nämlich die Beratung im Spannungsfeld von Rolle und Person. Der Coach ist bei der Suche nach stimmigen bzw. gesetzten Zielen behilflich, er fördert Zuversicht und persönliche Entwicklung. Der Coach ist gleichsam der Kutscher, der hilft, die Kutsche auf den richtigen Weg zu lenken und das Ziel schneller und bequemer zu erreichen als zu Fuß.³⁸

Coaching ist somit ebenso wie die Supervision ein interaktiver, personenzentrierter Beratungsprozess, der die zu Betreuenden individuell begleitet und anregt, eigene Lösungen zu entwickeln. Beim Coaching fördert der Coach Selbstreflexion und Wahrnehmung sowie Bewusstsein und Verantwortung, um so Hilfe zur Selbsthilfe zu leisten. Auch hier werden Probleme, die im beruflichen Alltag entstehen, mit unterschiedlichen Instrumenten bearbeitet.

Laut Schreyögg dient Coaching zum einen als neuartige Form der Personalentwicklung über Freud und Leid im Beruf. Daneben liegt sein Wert auch darin, dass hier alle menschlichen Erfahrungen im Zusammenhang mit dem Berufsleben thematisiert werden können.

Sie bezeichnet Coaching als „exklusive Form“ der Förderung. Als Schwerpunkt des Coaching hat sich auch die Krisenbewältigung sowie der Umgang mit Karriere oder Rollenveränderung etabliert.³⁹

Die Integrative Supervision geht in der Organisationsentwicklung meines Erachtens durch ihre Tiefung und Methodenpluralität weiter als der reine Coachingprozess. Im Coaching wird, wie erwähnt, trainiert, um ein Ziel zu erreichen, das Team gut aufzustellen und es auf dem Markt zu stabilisieren. Die Integrative Supervision, gerade im Organisationsentwicklungssystem mit dem Ziel der Lernenden Organisation, bietet meiner Ansicht nach noch mehr Ansatzpunkte dafür, das Team gut zu positionieren. Coaching kann in diesem Rahmen aber zweifellos ein gutes Teilinstrument sein.

In kokreativer Zusammenarbeit sind Menschen besonders schöpferisch und produktiv. Dies ist jedoch nur bei einer fundierten Kollegialität möglich. So gründet der bei diesem Projekt angewandte Supervisorische- und Coaching-Ansatz in seiner Methode auf kreativer Kooperation sowie auf einem flüssigen Zusammenspiel (Konflux) aller Beteiligten und der Förderung dieses Prozesses.

Durch die Verknappung personeller Ressourcen und die Differenzierung von Anforderungsprofilen können Leistungsträger der steigenden Komplexität intrainstitutioneller Aufgaben häufig nicht mehr ausreichend nachkommen. Deshalb ist es wichtig, dass nach einer Analyse von Problemen, Ressourcen und Potenzialen eine bessere Synchronisierung von Zielen, Inhalten und Methoden erreicht wird.

³⁷ vgl. Fischer-Epe 2002, S. 21.

³⁸ vgl. Fischer-Epe 2002, S. 22.

³⁹ Vgl. Schreyögg 1998, S. 62.

So ist ein Ziel der Intervention, ein Konzept mit dem Team zu erarbeiten und es zu befähigen, auf einem leistungsfähigen Hintergrund eine Optimierung und eine Maximierung des Leistungsverhaltens anzustreben. Zunächst erfordert dies eine Bündelung der Kräfte.

Der nächste Schritt ist die Förderung des sogenannten Teamgeistes, was eine Synchronisierung der Ziele und Werte der Institution verlangt. Dies geschieht durch die Verbindung der Kompetenz und Performanz jedes Einzelnen mit der des gesamten Teams. Eine solche Zusammenführung ermöglicht es, alle Ressourcen auszunutzen und eine Optimierung der Kompetenz und Performanz des gesamten Teams zu erreichen. Dies gelingt jedoch nur, wenn jeder Einzelne seine Wertschätzung und Wertigkeit in der Institution erkennt und bei den Strukturveränderungen, die zwangsläufig zur Entfaltung der Potenziale nötig sind, mitwirkt.

Die Optimierung der Teamarbeit ist auf drei Aspekte ausgerichtet:

1. Verbesserung der institutionellen Arbeit gemäß der Philosophie des Unternehmens
2. Verwirklichung der Ziele, die sich das Team selbst setzt, das heißt Kompetenz und Performanz, Abstimmung von Rolle und Funktion, Umgang mit Stellung und Verantwortung
3. Persönlichkeitsentwicklung der Teammitglieder

Als Konsequenz ergibt sich daraus, dass eine fundierte Kollegialität aufgebaut wird, die Ressourcen produktiv gehandhabt und die Potenziale entfalten und gefördert werden.

Wesentlich ist dabei das Konzept der persönlichen Souveränität, das ein wichtiger Baustein der Integrativen Supervision und integrativen Organisationsentwicklung ist.

Das Konzept schließt die Stärkung von Selbstwertgefühl, Selbstsicherheit und Selbstbewusstsein mit ein. Ein Team mit souveränen Mitarbeitern hat die Möglichkeit, einen korrespondierenden Arbeitsstil, kokreative Qualität, eine fundierte gute Kollegialität und eine hohe Effizienz als Ergebnis des Ganzen zu entwickeln. Dies ist wesentlicher Aufgabenteil und Ziel in diesem Prozess.

Inhalte der kokreativen Teamsupervision und Integrativen Organisationsberatung sind im Einzelnen:

1. Probleme und Aufgaben klar zu umreißen,
2. Konnektierung von Ressourcen und Ressourcenmanagement zu optimieren,
3. vorhandene und nicht genutzte Potenziale von Teams, insbesondere im Bereich Interaktion/Kommunikation zu erschließen,

4. das positive Erleben der Performanz in einer guten Kooperation zwischen professionell kompetenten Mitarbeitern zu fördern,
5. die Qualität der Souveränität jedes einzelnen Teammitglieds sowie die Souveränität des Teams als Gesamtem zu entwickeln,
6. eine fundierte Kollegialität zu fördern.

Das Ziel „Erhöhung der personalen, sozialen, fachlichen Kompetenz und Performanz“ wird erreicht durch

Intervention:

1. Prophylaxe
2. Erhaltung
3. Support (Stützen)
4. Entwicklung
5. Bewältigung
6. Repräsentation

sowie durch

Strategie:

- a. Curing (Heilen)
- b. Coping (Bewältigung)
- c. Restitution/
Reparation (Wiederherstellung)
- d. Enlargement (Erweiterung)
- e. Enrichment (Bereicherung)
- f. Empowerment (Selbstbewältigung)

Bei einer akuten Krise oder einem knappen Zeitfenster für ein Unternehmensziel kann ein Team zwar so gecoacht werden, dass es durch die Krise bzw. zu dem Ziel kommt, für eine langfristige Änderung muss aber immer wieder auf die sechs Interventions- und Strategiepunkte zurückgegriffen werden. Schließlich nimmt gerade in einem schon etablierten Team die Geschichte der Handlungsteilnehmer über kurz oder lang Einfluss auf das weitere Geschehen.

Hierzu ein kurzes Beispiel:

Eine Teilnehmerin aus dem mittleren Management wechselt von einer Station auf eine andere, um dort ein Leitungsvakuum zu füllen. Für die Mitarbeiter der ehemaligen Station wie auch für ihre Nachfolgerin auf ihrem Posten ist nicht klar, warum sie von einem Tag auf den anderen wechselt.

Das Ziel, das sich das Unternehmen gesetzt hat, ist, dass die Stationsleitungen miteinander kooperieren, sich gegenseitig stützen und unterstützen. Wie soll dieses Ziel erreicht werden, wenn nicht zuerst einmal emotionale Spannungen gelöst werden, indem durch Intervention nach Restitution bzw. Reparation die Verletzungen geheilt werden und die Situation bewältigt wird, um dann auf die Zielerreichung hinzuarbeiten. Auch hier ist wieder die kontinuierliche, hermeneutische Spirale als wichtiger Baustein zu betrachten.

II.2.2.2 Befragung nach Supervisionsbedarf in Altenheim-Einrichtungen

Wie für den OE-Prozess habe ich im Rahmen von Weiterbildungen auch eine Befragung zum Bedarf nach Supervision durchgeführt. Teilnehmer waren Mitglieder des mittleren und höheren Managements, Stationsleitungen, Heimleitungen, Pflegedienstleitungen sowie Mitarbeiter in Gerontopsychiatrischer Fachweiterbildung.

Die Fragen an diesen Personenkreis waren:

1. Haben Sie schon einmal Supervision kennen gelernt bzw. haben Sie mit Supervision schon Erfahrungen gemacht?
2. Meinen Sie, dass die Supervision für Sie bzw. Ihre Einrichtung eine wichtige Maßnahme wäre?
3. Welche Erfahrungen haben Sie mit Supervision gemacht?

Befragt wurden insgesamt: 60 Heimleiter

60 Pflegedienstleitungen

80 Stationsleitungen

140 Pflegekräfte

Dabei ergaben sich folgende Ergebnisse:

Auf Heimleiterebene hatten bis zu dem Zeitpunkt, an dem ich Supervision durchgeführt habe, schon 5 Personen Supervision in ihrer eigenen Einrichtung bei den Mitarbeitern gehabt, 10 hatten sie bereits während ihres Studiums der Sozialpädagogik genossen, der Rest hatte noch keine Erfahrungen damit.

Als Erfahrungswerte für Supervision generell wurden genannt: „Bis dahin keinen nennbaren Erfolg gehabt“, „würden es einführen, wenn es Probleme im Haus bei den Mitarbeitern gäbe“.

Diese Gruppe hatte die Befürchtung geäußert, dass mit Supervision sehr viel Unruhe ins Unternehmen kommen und dass sie sehr viel Geld verschlingen würde.

Bei den Pflegedienstleitungen hatten nur 4 Personen bis dahin selbst Supervisionserfahrung gehabt oder ihr flankierend bei einem Stationsteam beigewohnt. Supervision wurde bei 3-en eingeführt, weil es im Team Probleme gab. Eine Person hatte Supervision selbstständig für die berufliche Entwicklung genutzt.

Unter den Stationsleitungen hatten 8 Personen Supervision in Anspruch genommen, 2 davon während ihrer Ausbildung in der Altenpflege, 6 in ihrer Einrichtung, wobei es für die, die während der Ausbildung Supervision hatten, nur ein Kennenlernen gewesen war. 3 der Stationsleitungen, auf deren eigenen Abteilungen sie durchgeführt worden war, hatten sie als nicht sehr erfolgreich empfunden, weil die Teilnahme für die Mitarbeiter nur freiwillig gewesen und nach einigen Sitzungen fast niemand mehr anwesend gewesen war. Für die anderen 3 war es nicht klar, warum vom Träger Supervision eingeführt worden war, und diese führte zu keinem Erfolg.

Aus der Gruppe der Pflegekräfte hatten 30 während der Ausbildung zur Altenpflegerin bzw. zum Altenpfleger, 12 auf ihren Stationen Erfahrungen mit Supervision gemacht. Von den 12 Pflegekräften, die Supervision auf der Station erlebt hatten, hatten 9 die gleichen Erfahrungen gemacht wie die Stationsleitungen oben. 3 hatten positive Erfahrungen für sich persönlich und für ihre Arbeit im Team aus der Supervision mitgenommen.

Zusammenfassend lässt sich aus dieser Befragung, ableiten, dass bei den Mitarbeitern anfänglich sehr wenig über Supervision bekannt war. Häufig war nur dann Supervision eingesetzt worden, wenn es ein Problem gegeben hatte.

Im Zuge der Weiterbildungsmaßnahme habe ich bei diesem Teilnehmerkreis insgesamt 40 Supervisionsstunden gehalten. Von Seiten der Weiterbildungseinrichtung bestand das Ziel darin, eine Reflexion der beruflichen wie auch der schulischen Tätigkeit anzustoßen. Nach Abschluss dieser Maßnahme betrachteten 80% der Teilnehmer Supervision als eine wichtige Hilfestellung für ihre Tätigkeit im Alltag und wünschten sich, dass sie auch in ihren Häusern etabliert werden würde. Die restlichen 20% fanden die Sache nicht schlecht, wollten aber keine Fortsetzung, da sie der Überzeugung waren, ihre Dinge selber regeln zu können.

Angesichts der Belastung in ihrer Tätigkeit bei der immer größer werdenden Anzahl von Pflegebedürftigen und dementen, alten Menschen war es vor allem bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aus der Basis ein besonderes Anliegen, eine Unterstützungsbegleitung für das Team zu bekommen, da sie sich häufig allein gelassen und im Alltag überfordert fühlen und sehen. Stationsleitung und Pflegedienstleitung äußerten den Wunsch, bei ihrer Tätigkeit als Führungskraft besser positioniert und gestützt zu werden.

Im Zuge der Befragung ist ersichtlich geworden, dass Supervision häufig nur als Problemlösungsansatz verstanden und herangezogen wird, aber nicht zur Unterstützung und Stützung sowie zur Reflexion des eigenen Handelns, obwohl dieses Anliegen häufig von den Teilnehmern artikuliert wird.

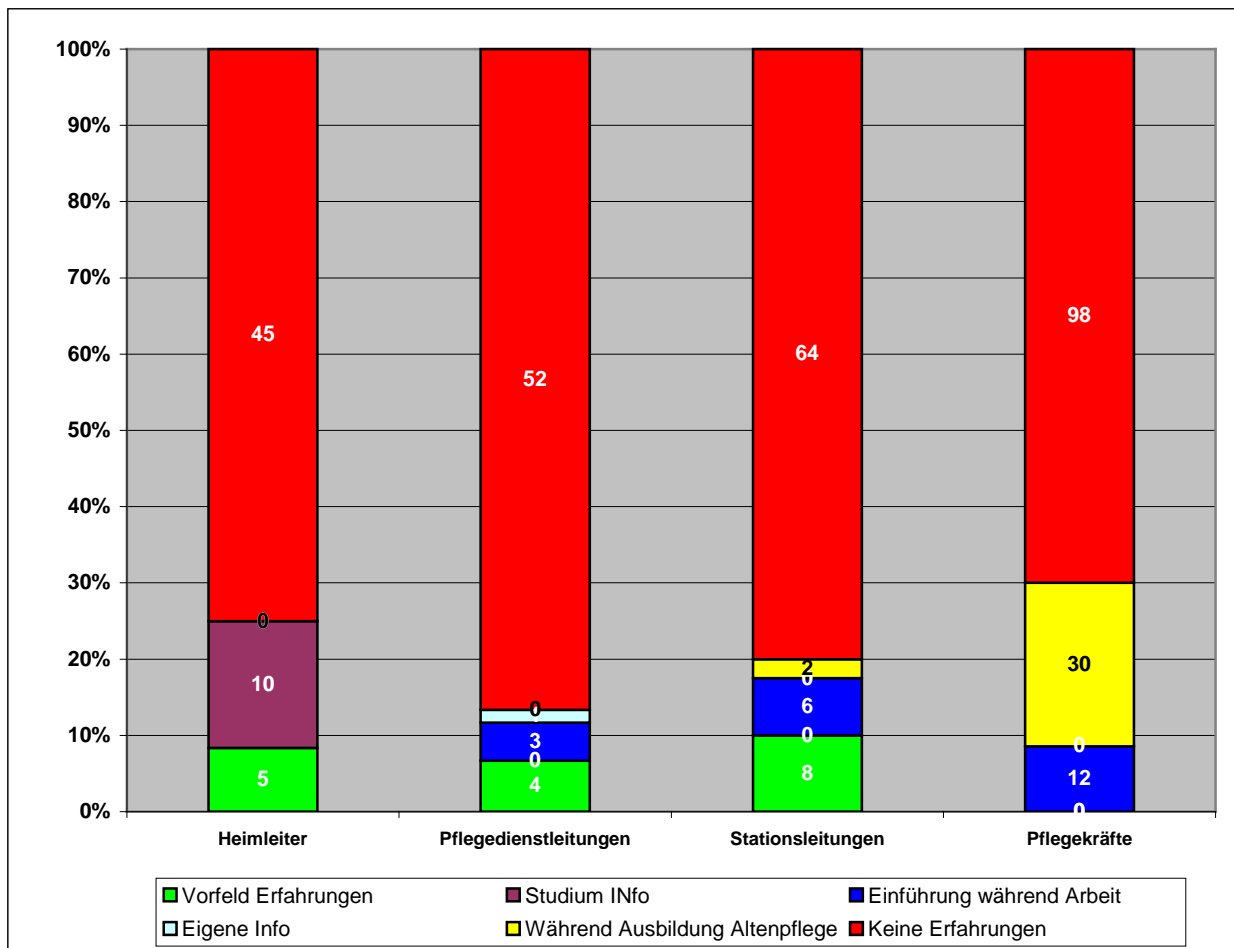


Abb. 8 Graphische Darstellung der Erfahrungswerte mit Supervision in der Altenhilfe

Heimleiter	60
Vorfeld Erfahrungen	5
Studium Information	10
Einführung während Arbeit	0
Eigene Information	0
Ausbildung Altenpflege Info	0
keine Erfahrungen	45

Pflegedienstleitungen	60
Vorfeld Erfahrungen	4
Studium Information	0
Einführung während Arbeit	3
Eigene Information	1
Ausbildung Altenpflege Info	0
keine Erfahrungen	52

Stationsleitungen	80
Vorfeld Erfahrungen	8
Studium Information	0
Einführung während Arbeit	6
Eigene Information	0
Ausbildung Altenpflege Info	2
keine Erfahrungen	64

Pflegekräfte	140
Vorfeld Erfahrungen	0
Studium Information	0
Einführung während Arbeit	12
Eigene Information	0
Ausbildung Altenpflege Info	30
keine Erfahrungen	98

Abb. 9 Die einzelnen Berufsgruppen der Altenhilfe zu ihrem Erfahrungswert mit Supervision

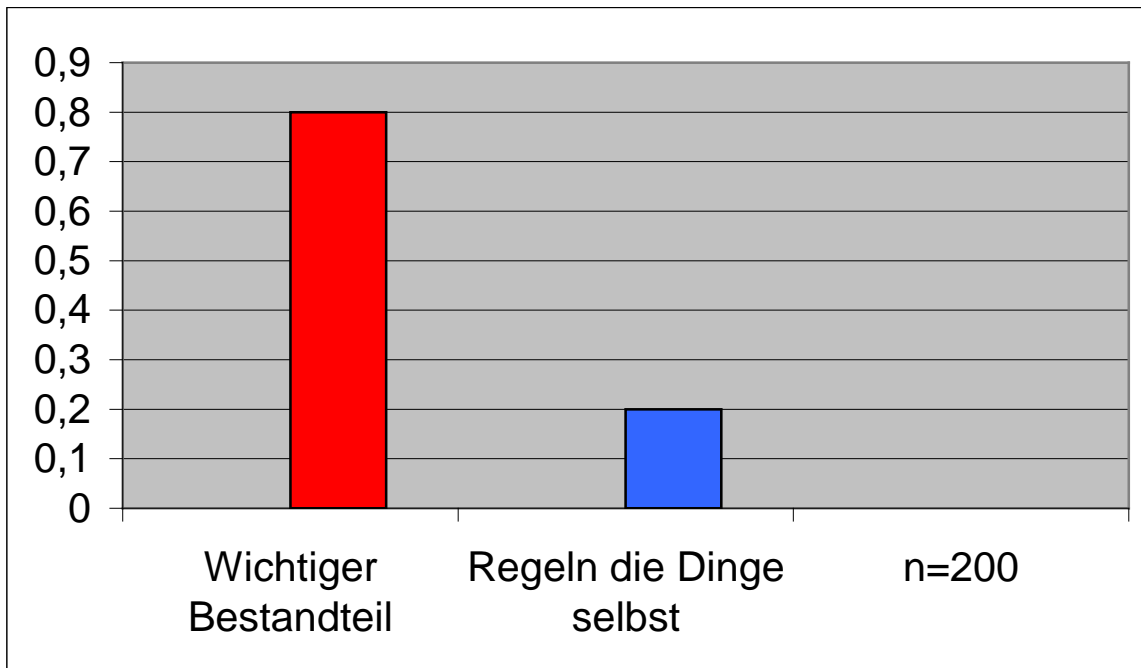


Abb. 10 Graphische Darstellung „Ist die Supervision ein wichtiger Bestandteil im Berufsalltag?“, Befragung bei Heimleitungen, Stationsleitungen und Pflegedienstleitungen

III. OE-Prozess in einer Altenheimeinrichtung mit dem integrativen Ansatz der Supervision

III.1 Vorstellung der beiden Einrichtungen, bei denen ein OE-Prozess stattfand

Die erste der beiden Einrichtungen, die ich mit dem integrativen Supervisionsansatz betreut habe, ist ein Altenheim in einer Großstadt (Haus A), das auf eine 120-jährige Geschichte zurückblicken kann. Es ist das älteste und traditionsreichste Haus der Stadt.

Dieses Heim beherbergt 149 Bewohner, denen 90 Mitarbeiter zur Seite stehen. Momentan befinden sich die Bewohnerzimmer und die Stationseinheiten mit Speise-/Aufenthaltsbereich, Bädern, Stationszimmern etc. in einer Umbauphase, die erst 2006 abgeschlossen sein wird.

Die Einrichtung möchte sich einen festen Platz in der Stadt erhalten. Anlässlich der Umbaumaßnahme des gesamten Hauses wollte die Leitung die zusätzliche Möglichkeit nutzen, einen Personalentwicklungsprozess durchzuführen mit dem Ziel, die Mitarbeiter, und hier vor allem die Führungsriege, in das gemeinsame Ziel des Trägers und der Heimleitung miteinzubinden und auf ein gemeinsam getragenes Ziel einzuschwören, nämlich: Lebensqualität und Vornehmheit im Altenheim zu bieten.

Bei dem Vorgespräch zwischen Träger, Heimleitung und dem Coach wurde darüber hinaus thematisiert, dass die Leitungskompetenzen und die Leitungsstrukturen überdacht, effizienter strukturiert und geordnet werden mußten.

Die Pflege- und Bewohnereinrichtungen verteilten sich auf vier Stockwerke. Jedem Stockwerk war eine Pflegeeinrichtung mit einer Station zugeordnet.

Bei einem Vorgespräch mit der Heimleitung wurde als das für das Unternehmen grundlegendste Ziel festgelegt:

„Sich mit seiner Vornehmheit für die Bewohner als eines der ersten Häuser in der Stadt platzieren.“

Die Mitarbeiter des Unternehmens sollten in diese Zielvorgabe eingebunden werden und mit an diesem Ziel wirken.

Das zweite von mir betreute Unternehmen (Haus B) geht auf eine Stiftung aus dem Jahre 1521 zurück und ist damit schon sehr alt und traditionsreich. Heute ist es eine örtliche Stiftung des bürgerlichen Rechts. Das Umland ist ländlich geprägt, das Altenheim selbst in einem Dorf angesiedelt. Ende der 90er-Jahre wurde das Haus grundlegend umgebaut und erweitert. Es verfügt über 78 Plätze, die sich auf drei Stockwerken verteilen.

Das Altenheim orientiert sich an den Bedürfnissen der alten Menschen, die hier leben und wohnen.

Das globale Ziel der Einrichtung ist:

„Das Haus gehört den Bewohnern. Sie sollen und können die Räume nutzen. Jeder Bewohner soll so leben, wie es seinen Bedürfnissen entspricht.“

Beim Vorgespräch wurde zusammen mit dem Stiftungsrat und der Heimleitung als Zielvorgabe festgelegt:

„Die Bewohner sollen sich in diesem Haus zu Hause fühlen und das Altenheim soll nach außen weiterhin einen festen Platz in der Gemeinde haben.“

III.2 Evaluation vor Beginn des OE-Prozesses

Signifikant war und ist, dass sich trotz völlig verschiedener Voraussetzungen bezüglich Lage und Umgebung der beiden Heime viele Vergleichsparameter in ihren Erhebungen und Prozessen zeigten.

III.2.1 Befragung von Vorstand/Heimleitung (Haus A/Haus B)

Warum wollen Sie einen OE-Prozess in Ihrer Einrichtung durchführen?

Beschwerden über Mitarbeiter von Seiten der Träger:

- Das Pflegepersonal ist teilweise unfreundlich.
- Das Pflegepersonal wendet zu wenig Zeit für die Bewohner auf.
- Manche ihrer gewählten Pflegemaßnahmen sind nicht nachvollziehbar.
- Angehörige beschwerten sich über mangelndes Engagement des Pflegepersonals.
- Die Stationsleitungen arbeiten zu unselbstständig oder zu eigenmächtig.
- Sie sollten sich zwischen den einzelnen Abteilungen besser absprechen und aushelfen.
- Sie folgen den Zielvorgaben/dem Leitbild/den Leitgedanken der Einrichtung nicht.
- Die Stationsleitungen boykottieren die Anordnungen der Pflegedienstleitung.
- Der MDK weist Mängel in der Dokumentation sowie in der Dienstplanung nach.

Beide Häuser wurden hier zusammengefasst, da sich die Aussagen dem Inhalt nach deckten.

Die Problempunkte dieser beiden Einrichtungen finden sich außerdem auch bei den ersten beiden Befragungen zum Bedarf nach OE bzw. Supervision in den Weiterbildungseinrichtungen wieder.

III.2.2 Befragung der Pflegedienstleitungen/Stationsleitungen

Auch bei der Befragung der Leitungskräfte der beiden Einrichtungen kam es zu identischen Aussagen.

Klagen der Pflegedienst- und Stationsleitungen:

- Wir werden von oben immer vor vollendete Tatsachen gestellt.
- Wir werden zu wenig in die Entscheidungen miteingebunden.
- Wir werden zu wenig informiert.
- Wir sind für alles der Sündenbock.
- Die sollten die Leitbilder erst einmal selber vorleben.
- Wir haben zu viel Arbeit mit Formularausfüllen, können uns zu wenig um den Bewohner kümmern.
- Man fragt uns nicht.
- Wir haben zu viele Hilfskräfte und häufig schlecht deutsch sprechende.
- Die anderen Abteilungen schauen nicht über den Tellerrand hinaus.
- Die anderen Funktionseinrichtungen wie Küche oder Hauswirtschaft sprechen sich zu wenig ab.
- Unsere Kompetenzen sind nicht geklärt.
- Die andere Station isoliert sich, jeder kocht sein eigenes Süppchen.
- Wir sind nicht eine Mannschaft.
- Niemand steht hinter uns – wir sind immer die Blöden.

Dies waren die Wahrnehmungen der Mitarbeiter beider Einrichtungen, die bei einem ersten Interview spontan geäußert wurden. Die Ausdifferenzierung der Schwerpunkte, die einzeln bzw. bei der Zusammenführung der Teilnehmer an diesem Prozess mitgeteilt wurden, wurde in der Einführung schon in Abbildung 1 gezeigt.

Die Punkte, die die Teilnehmer der beiden Teams als Inhalte und auch als Ziele für den OE-Prozess formuliert haben, lauteten wie folgt:⁴⁰

⁴⁰ Wie ein Interview so geführt werden kann, dass die Ideen der Mitarbeiter gut herausgearbeitet werden, und wie die Unternehmenswirklichkeit für alle transparent gemacht werden kann, wird in Kapitel III näher aufgezeigt.

III.2.3 Wunschliste/Visionen über Inhalte der OE

Haus A

12 Personen nahmen an dem OE-Prozess teil. Folgende Wünsche/Visionen wurden geäußert:

- Wir wollen mit unseren Ideen wahrgenommen werden. (8-mal)
- Wir wollen in die Entscheidungen, die in unsere Arbeit einfließen, miteinbezogen bzw. nach unserer Meinung dazu gefragt werden. (10-mal)
- Entscheidungen, die getroffen werden, müssen Verbindlichkeit haben. (11-mal)
- Wir möchten in die Abläufe der Einrichtung miteinbezogen werden. (9-mal)
- Visionen und Ziele sollen nicht einfach von oben diktiert werden. (7-mal)
- Wir möchten kompetenter werden/sein. (6-mal)
- Wir wollen an der Zielvorgabe aktiv mitwirken, wir wollen mitgestalten. (7-mal)
- Wir wollen an den Abläufen im Haus mitwirken. (6-mal)
- Wir wollen an der Qualität gemessen werden, wir wollen Qualität bieten. (7-mal)
- Wir möchten mehr miteinander arbeiten als isoliert. (5-mal)

Haus B

Hier nahmen 8 Personen an dem Prozess teil. Ihre Wünsche lauteten:

- Wir wollen mit unseren Ideen wahrgenommen werden. (8-mal)
- Wir wollen in die Entscheidungen, die in unsere Arbeit einfließen, miteinbezogen bzw. nach unserer Meinung dazu gefragt werden. (7-mal)
- Entscheidungen, die getroffen werden, müssen Verbindlichkeit haben. (8-mal)
- Wir möchten in die Abläufe der Einrichtung miteinbezogen werden. (6-mal)
- Visionen und Ziele sollen nicht einfach von oben diktiert werden. (6-mal)
- Wir möchten kompetenter werden/sein. (3-mal)
- Wir wollen an der Zielvorgabe aktiv mitwirken, wir wollen mitgestalten. (7-mal)
- Wir wollen an den Abläufen im Haus mitwirken. (6-mal)
- Wir wollen an der Qualität gemessen werden, wir wollen Qualität bieten. (4-mal)
- Wir möchten mehr miteinander arbeiten als isoliert. (5-mal)

Angesichts der Problematik, welche die Mitarbeiter in ihrem Tätigkeitsfeld erleben und wahrnehmen, bestätigt sich wie bei den Teilnehmern der Weiterbildungseinrichtungen auch in dieser Befragung von Mitgliedern der beiden Heime die Dringlichkeit einer Supervision.

III.2.4 Notwendige Konsequenzen/Vorgehen

Durch die Befragung der beiden Einrichtungen wird sichtbar, dass man den OE-Prozess nicht einfach mit einem Coachingprozess starten kann, sondern die Mitarbeiter mit dem integrativen Ansatz erst einmal abholen und sie auf den Weg bringen muss, um sie gut aufzustellen.

In der Integrativen Supervision führt der Weg durch den interaktionalen Prozess, in dem Beziehungen zwischen den Personen und dem System, in dem sie tätig sind, bewusst und transparent gemacht werden, damit Veränderungen und Entwicklungen möglich werden.

Ziel der Interaktion ist die Steigerung der fachlichen Kompetenz sowie der Performanz der Mitarbeiter durch Rückkoppelung und Integration von Theorie und Praxis. Durch die Vielzahl relevanter Theorien und Methoden, die in diesem konsistenten Ansatz verbunden sind, werden die in dem System tätigen Menschen bewusst in diesen Prozess miteinbezogen. Auch hier hilft die Hermeneutische Spirale, da diese vom Wahrnehmen der Phänomene, Erfassen von Strukturzusammenhängen, sprachlich gefasstem Verstehen bis hin zum verdichteten Erklären als spiralig-progredierende Suchbewegung voranschreitet. Neben dem unmittelbaren Erleben und szenischen Speichern werden auch die atmosphärischen Phänomene gespeichert und erfasst.

Durch die Ko-respondenz zwischen dem Coach und den Teilnehmern (vgl. folgendes Kapitel) wird es möglich, die vorgegebenen Sachelemente, vorhandene Überlegungen und Emotionen in ihrer Struktur, ihrer Ganzheit und ihrem Zusammenwirken zu erleben, zu erkennen und zu handhaben. Dabei fungiert der Coach als Feedback-Instanz, Katalysator und Berater in der Auseinandersetzung der Mitarbeiter.

Wie die Methoden im konkreten Fall jeweils angewendet wurden, wird im Folgenden skizziert. Es ist dabei zu beachten, dass sich die einzelnen Methoden auch später immer wieder durchdrungen haben. Was den zeitlichen Rahmen betrifft, so erstreckte sich der Prozess über drei Jahre (2001-2004). Das Voranschreiten wurde dem jeweiligen Team individuell angepasst. Für den Prozess vorbereitet und motiviert wurden die Teams mithilfe von je zweitägigen Treffen mit Interviews, Visualisierung, Schnitzeljagd und Biographiearbeit. Auch später fanden diese Einzelelemente immer wieder Anwendung. Als Grundlage meiner Arbeit dienten die drei Methoden Reflexives Management, Ko-respondenzmodell und Konflux-Methode, die in ineinandergreifenden Prozessen ihre Wirkung entfalteten.

Die persönliche Souveränität und das Zusammenwirken der Teams an der Zielvorgabe war mir bei der Durchführung ein wichtiges Anliegen.

III.3 Das Team auf den Weg bringen mit dem Ko-respondenzmodell

Das Ko-respondenzmodell der integrativen Therapie und integrativen Supervision beinhaltet einerseits den von Habermas vorgetragene Diskurstyp, andererseits das Wissen darum, dass sich in Diskursen Diskurse artikulieren, weil sie „Traditionen“ haben, in gesellschaftlichen Räumen stattfinden und von den in diesen wirksamen Werten, Normen, Weltanschauung – Kollektiven Kognitionen, „social worlds“ (Strauss 1978), „représentations sociales“ (Muscovici 1984, Jodelet 1989 a,b) bestimmt sind, die gleichsam als Folien verbale (sowie nonverbale) Interaktionen strukturieren und auch die „subjektiven Theorien“ (Flick 1991) der Handelnden prägen.⁴¹

Der Prozess wird mit dem Theorie-Praxis-Zyklus des Ko-respondenzmodells mit den Mitarbeitern der beiden Einrichtungen begonnen und kontinuierlich fortgeführt⁴²:

- | | |
|---------------------------------|--|
| 1. Initialphase | Diagnose durch Interviewtechnik |
| 2. Aktionsphase | Chinesische Wandzeitung: Transparenz der Wirklichkeit |
| 3. Integrationsphase | Strategieentwicklung |
| 4. Neuorientierungsphase | Umsetzungsschritte |

Dieser Zyklus ist zu wiederholen, bis die Implementierung bzw. die Umsetzung erfolgreich war.

Mit den folgenden Schritten I–III wurde auch bei Haus A und B ein kontinuierlich fortlaufender Prozess erreicht, der es ermöglichte, immer auf der Höhe des Geschehens zu sein.

I	II	III	I-III
1. Wahrnehmen	1. Explorieren	1. Erinnern	1. Initialphase
2. Erfassen	2. Agieren	2. Wiederholen	2. Aktionsphase
3. Verstehen	3. Integrieren	3. Durcharbeiten	3. Integrationsphase
4. Erklären	4. Reorientieren	4. Verändern	4. Neuorientierungsphase

Siehe Abbildung nächste Seite

⁴¹ Petzold 1998, S. 125.

⁴² vgl. Petzold 1998, S. 122.

Synopse der Vierstufenmodelle

Situation OE-Prozess in einer Altenheim Einrichtung

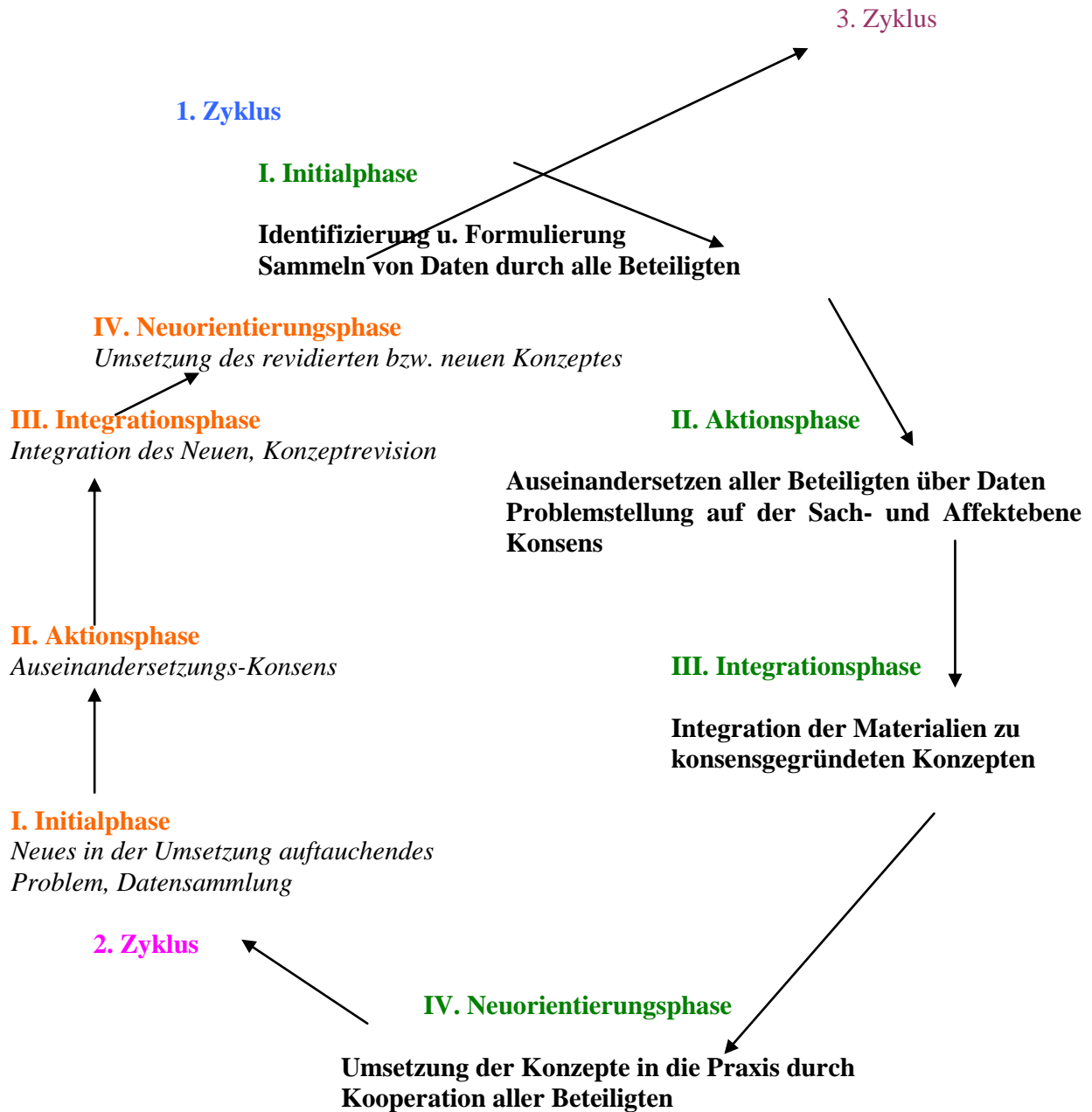


Abb. 11 Theorie-Praxis-Zyklus im Ko-respondenzmodell (aus Petzold 1998, S. 122)

Petzold beschreibt den Ko-respondenzprozess wie folgt:

Der Korrespondenzprozess führt zu Sinn durch Beobachtung und Analyse und damit zur Veränderung von Situationen, indem die an einer Situation beteiligten Personen ihre Lage reflektieren, d.h. in einem Prozess der Differenzierung Komplexität freisetzen, die strukturiert und prägnant gemacht werden kann. In einer weiteren Phase des Gruppenprozesses, der verbal und aktional (z.B. psycho- und sozialdramatisch) abläuft, werden Erfahrungen und Erkenntnisse integriert. Es wird auf diese Weise eine neue Stabilität gewonnen, die die Möglichkeit zur Veränderung, der Kreation, der Überschreitung der bisherigen bietet.⁴³

Und an anderer Stelle:

Es entsteht ein Zyklus von Reflektion und Handlung, von Theorie und Praxis, von Stabilisierung und Veränderung, von Integration und Kreation, der für das Identitätserleben zentrale Bedeutung gewinnt; die Chance zur Entfaltung zum Wachstum der Identität, die ja immer in soziale Kontexte eingebunden und von ihnen bestimmt ist. Im Gruppalen Ko-respondenzprozess wird, wie im individuellen, Identität gestiftet, bekräftigt und gesichert durch Akte von Konsens und Kooperation.⁴⁴

Der Theorie-Praxis-Zyklus des Ko-respondenzmodells (siehe Abb. 11) bietet die Grundlage für das Generieren von Praxistheorien, wie es in Supervisionsprozessen beständig geschieht.

III.3.1 Visualisierung des Prozesses

Das Wahrnehmen – Erfassen – Verstehen – Erklären wird nach meiner Erfahrung bei Mitarbeitern in sozialen Einrichtungen vor allem durch kontinuierliches Visualisieren gefördert. Hierbei gilt: je bildhafter, desto verständlicher und akzeptierbarer für die Beteiligten. Durch das bildliche Erleben können sich die Einzelnen besser mit der Situation vertraut machen, sie verstehen, erklären bzw. erläutern und ergänzen. Dies wird anhand des Interviews in Kapitel III.3.2.1.1 noch einmal näher dargestellt.

Mit Bildern arbeiten (Visualisierungen) beschreibt Fischer als eine andere Form, im Coaching den Überblick zu behalten. Komplexe und vielschichtige Situationen lassen sich oft in Bildern anschaulicher und prägnanter darstellen als mit Worten.⁴⁵

Durch diese prägnante bildhafte Darstellung haben der Einzelne sowie alle am Prozess Beteiligten und der Coach die Situation immer im Blick, jederzeit kann darauf Bezug genommen werden. Wenn alle ihre Bilder zusammenstellen, hat man einen wunderbaren Gesamteindruck vom Geschehen in dem Unternehmen und davon, wie es der Einzelne empfindet. Außerdem kann jede neue

⁴³ Petzold 1998, S.123.

⁴⁴ Petzold/Mathias 1983, S. 186.

⁴⁵ vgl. Fischer-Epe 2002, S. 48.

Veränderung oder Idee von der Teilnehmerin/vom Teilnehmer in dieses Bild aufgenommen werden.

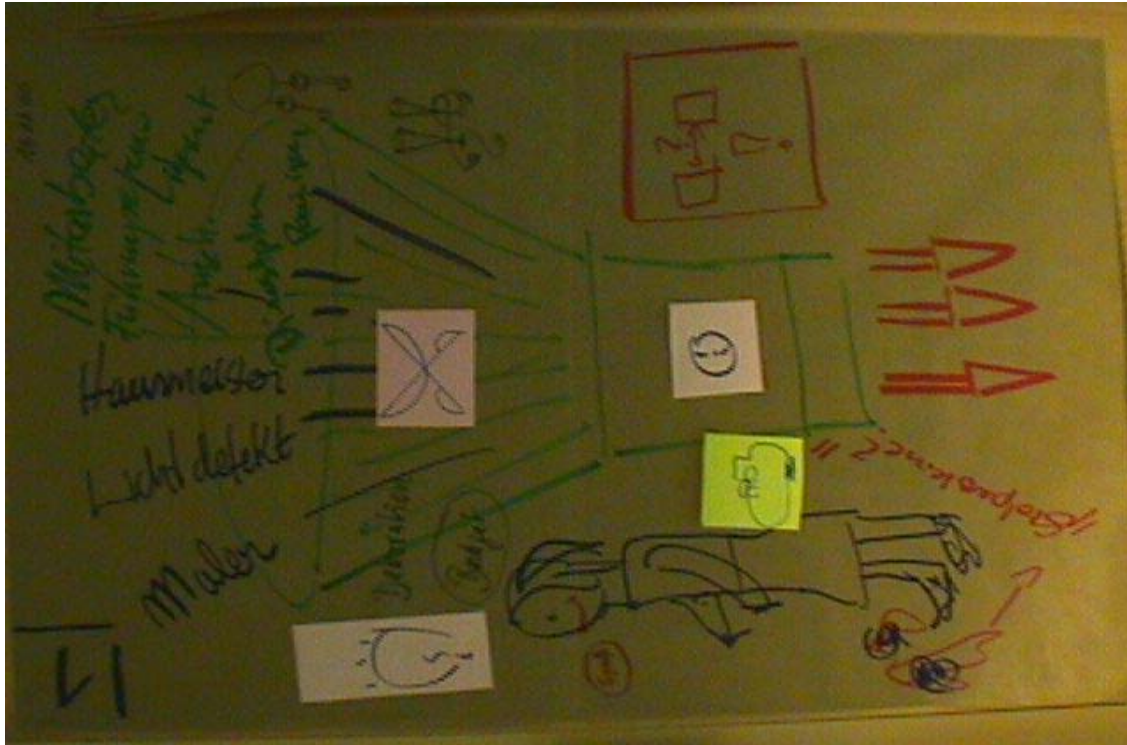


Abb. 12 Eine Hauswirtschaftsleiterin mit ihren täglichen Problemen

Das bildhafte Darstellen hat gegenüber dem Text auch den Vorteil, dass alles sehr schnell auf „einen Blick“ erfasst wird und man die Visualisierung für alle Beteiligten erläutern lassen kann, bis alle sie verstanden haben.

Petzold schreibt zur Arbeit mit „culture chart“ – praxeologische Perspektiven/Cultur Charts“, die er mit seinen Mitarbeitern zunächst im Kontext von Altenheimen und Krankenhäusern entwickelt hat:

Um in einem Profit-Betrieb – ganz gleich welcher Branche –, in einer Behörde oder in einer sozialen Einrichtung – etwa in einem Altenheim oder Krankenhaus – konsistent und fundiert arbeiten zu können, ist es wesentlich, möglichst schnell einen hinlänglich „ökologisch validen“ Eindruck von der vorhandenen „Unternehmenskultur“ bzw. „Organisationskultur“ (Wever 1989) zu gewinnen. Selbst wenn man die Möglichkeit hat, eine differenzierte und damit aufwendige „fine grained analysis“ der Organisationskultur zu machen (Kilman, Saxton 1983, Allen Kraft 1982; Neuberger 1987), ist eine „first glance analysis“ von erheblichem Nutzen.⁴⁶

⁴⁶ Petzold 1998, S. 316.

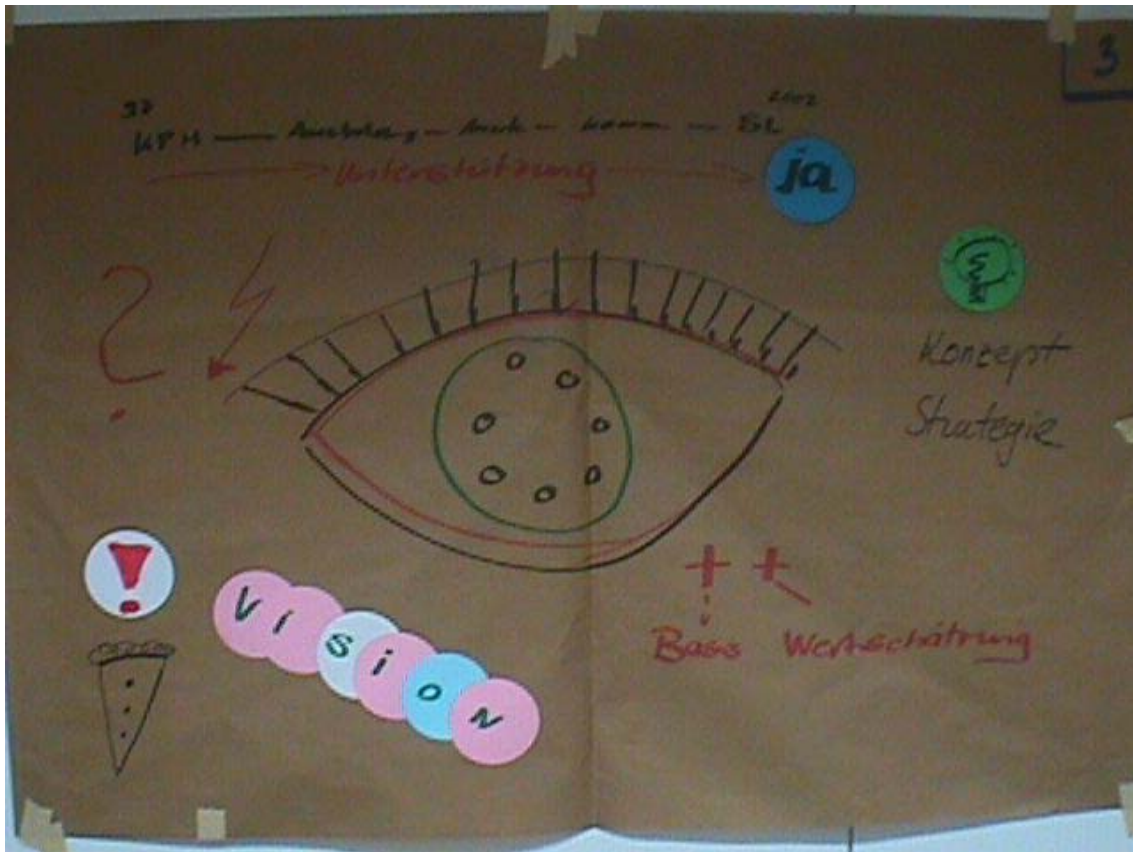


Abb. 13 Teilnehmerin beschreibt ihre Sichtweise, ihre Ideen für das Unternehmen

Um nun mit den Teams gut in den OE-Prozess zu kommen, waren zwei Vorgehensweisen von elementarer Wichtigkeit

- A) eine Ist-Analyse bzw. Diagnosestellung der Unternehmenswirklichkeit, um einen adäquaten Eindruck von dem Unternehmen und den Wahrnehmungen der in diesen Einrichtungen tätigen Menschen zu erhalten, die oben zusammengetragenen Punkte zu strukturieren und den Prozess an ihnen entlang zu entwickeln (= die „Landkarte“ für den integrativen Supervisionsansatz);
- B) eine Strategieentwicklung für die weitere Vorgehensweise.⁴⁷

⁴⁷ vgl. Kapitel III.4.

III.3.2 Diagnosestellung: die Darstellung der Realstruktur eines Unternehmens

An dieser Stelle soll aufgezeigt werden, wie man durch die Befragung von Mitarbeitern eines zu coachenden oder zu supervidierenden Teams und durch anschließende Darstellung des Gehörten die Teilnehmer in einen Prozess eingliedern, sie als wichtige Impulsgeber eines Veränderungsprozesses gewinnen und sie aktiv in das Geschehen miteinbinden kann.

Die ersten Schritte in ein Unternehmen zu Beginn eines Coachingprozesses oder einer Supervision sind immer davon geprägt, sich einen fundierten Eindruck und einen Überblick über das Unternehmen, den Teilbereich bzw. das Arbeits- und Aufgabengebiet des einzelnen Mitarbeiters und des Gesamtunternehmens zu verschaffen.

Eine Möglichkeit, einen Zugang zum Unternehmen und seinen in dieser Struktur arbeitenden Mitarbeitern zu erlangen, dieses transparent darzustellen und somit auch ein Erkennen der Prozessrealität zu erreichen, ist die Befragung der einzelnen Mitarbeiter. Häufig werden diese durch externe Berater oder durch Fragebögen zum Erleben ihrer Wirkungsstätte befragt. Die Auswertung und Analyse wird dem Unternehmen und dem Mitarbeiter dann in Form von meterweise Papier oder Vergleichsstatistiken vermittelt. Meist verschwinden diese Expertisen in Schreibtischen, weil man im Vergleich zu anderen Unternehmen, die in der Vergleichsskizze aufgeführt sind, im Normbereich oder etwas besser oder nur wesentlich schlechter dasteht oder aufgrund vieler Expertensichtweisen gar nicht mehr erkennt, wie und was umgesetzt werden kann bzw. müsste.

Gerade der integrative Ansatz bietet hingegen mannigfaltige Methoden, um die Mitarbeiter mit kreativen Medien in den Entwicklungs- bzw. Veränderungsschritt aktiv miteinzubeziehen und ungenutzte Ressourcen des Einzelnen zu erkennen und in das Geschehen zu integrieren.

Im Arbeitspanorama nach Petzold, Heintl und Fallenstein wird die Technik vom Lebenspanorama als eine Überschau über die eigene „Geschichte mit Arbeit“⁴⁸ als diagnostisch-therapeutische Variante beschrieben⁴⁹ – es wird damit ein reiches und vielseitiges Material im konkreten Handeln, in der bildnerischen Darstellung und ihrer Aufarbeitung geschaffen, das den Klienten und den Therapeuten zu Aktionsforschern macht und ihnen eine Fülle von Anregungen, Auswertungen und Interpretationen bietet, deren Komplexität nur schwer zu reduzieren ist.⁵⁰

Transparenz und Versinnbildlichung dieser Darstellungsweise der Arbeitswelt werden hier sehr deutlich – natürlich unter dem Gesichtspunkt, was die Arbeit für den Einzelnen bedeutet.

⁴⁸ Petzold 1998, S. 376.

⁴⁹ vgl. Petzold 1998, S. 376.

⁵⁰ vgl. Petzold 1998, S. 307.

Petzold fasst zusammen: „Es besteht damit die Chance, dass nachhaltige, konstruktive und bodenständige – weil verstandene und erfahrene, in einer exzentrischen Haltung und in positiven Gefühlen gründende – Veränderungen erfolgen können.“⁵¹

Wie eine erfolgreiche Diagnosestellung in der Praxis aussehen kann, soll nun anhand meiner Arbeit in den beiden Altenheimen gezeigt werden.

III.3.2.1 Abbild der Unternehmenswirklichkeit

Um sich ein adäquates Bild von einem Unternehmen zu machen, ist es wichtig, sich nicht nur eigene Eindrücke zu verschaffen, sondern die Mitarbeiter, die in diesem Unternehmen tagtäglich ihrer Arbeit nachgehen, in diesen Prozess aktiv miteinzubeziehen. Durch die verschiedenen Blickwinkel entsteht ein viel genaueres und anschließend gut zu bewertendes und zu bearbeitendes Bild von dem Unternehmen. Außerdem ist dadurch gewährleistet, dass sich der Mitarbeiter (wie aber auch letztendlich das Unternehmen) in seiner Ganzheit sowie in seiner Wertschätzung wiederfindet und sich im Entwicklungs-Prozess als wichtiges Bindeglied sowie als Ideenfinder erkennt.

III.3.2.1.1 Interviews mit den Mitarbeitern

Dazu informierte ich die zu Befragenden als erstes bei einer gemeinsamen Leitungskonferenz (Heim A), die sich aus der Heimleitung, der Pflegedienstleitung, der Hauswirtschaftsleitung sowie den einzelnen Stationsleitungen und deren Vertretungen zusammensetzte, über meine Vorgehensweise zur Darstellung ihres Unternehmens und ging so lange auf die Fragen der Anwesenden ein, bis sie sich ein klares Bild von der Befragung machen konnten.

Nachdem dies geschehen war, führte ich an drei Tagen die Befragung der Mitarbeiter durch:

Die Interviews der einzelnen Teilnehmer dauerten pro Person ca. zwei Stunden. Die Zeiten hatte ich vorher mit der Heimleitung und Pflegedienstleitung abgestimmt. Als Material dienten mir Flipchart sowie Pinwandpapier. Ich befragte den Einzelnen, machte Notizen und Merkpunkte auf die Flipchart, so lange, bis ich mir ein klares Bild von der einzelnen Abteilung, den dort stattfindenden Abläufen und ihren Mitarbeitern machen konnte.

⁵¹ Schneiter/Petzold/ Rodriguez-Petzold 1996, S. 305.

Ebenso notierte ich alle Ideen und kritischen Punkte, die der Mitarbeiter äußerte. Der Befragte konnte durch meine Notizen genau verfolgen, was ich mir notierte, und konnte so auch intervenieren und korrigieren, wenn ich etwas zu ungenau, unklar oder falsch festhielt. Der Grund, warum ich selber und nicht der Interviewpartner die Notizen machte, liegt darin, dass er so ganz frei seine Sichtweise darlegen konnte, ohne dass er sich auf das Geschriebene konzentrieren und sich ablenken lassen musste, ebenso wie ich mich auch ganz auf das Interview konzentrieren konnte und nicht vom Geschehen abgelenkt wurde. Abgesehen davon hatte der befragte Interviewpartner eine allgegenwärtige Transparenz des Gesagten und Notierten bzw. Skizzierten.

III.3.2.1.2 Visualisierung

Nachdem ich mir durch die Befragungen ein Bild von der einzelnen Leitung wie auch von der einzelnen Abteilung gemacht hatte, malte ich das Gesagte so sinnbildlich wie möglich auf Pinwandpapier auf (siehe Abb. 14 ff.). Sinnbildlich deshalb, weil alles, was ich gut greifen bzw. begreifen kann, in meinem Blickwinkel bleibt. Ich kann jederzeit darauf zurückgreifen, ohne einen langverfassten Bericht lesen zu müssen, was schon aus zeitlichen Gründen oft schwierig ist.

Die Erfahrung zeigt außerdem, dass Analysen gerade im sozialen Bereich, genauso aber auch in Wirtschaftsunternehmen, sehr schnell in den Schubladen verschwinden und nicht zu Veränderungen führen. Wenn es doch zu Veränderungen kommt, können sie die meisten Mitarbeiter nicht nachvollziehen, da sie sich selbst in den Veränderungsschritten nicht miteinbezogen fühlen. Ein dementsprechend häufig geäußertes Satz ist: „Da bin ich nicht gefragt worden“ oder „Mich fragt ja keiner!“

Nachdem die Darstellung also zu Papier gebracht war, versetzte ich das Bild noch mit Symbolen, welche für Konflikt, Ideen, lange Wege, Engpässe und Schnittstellen etc. stehen, um so dem ganzen Bild soviel Darstellungskraft wie möglich zu geben (siehe z.B. Abb. 14).

III.3.2.2 Vorstellung der Bilder vor den Teilnehmern

Am vierten Tag trafen wir uns im großen Sitzungszimmer des Heimes A, um jedem Einzelnen und dem gesamten Team die Darstellungen ihres Arbeitsfeldes zu zeigen. Dabei wählte ich folgendes Vorgehen:

Jedem Einzelnen stellte ich vor der Gesamtgruppe ca. 10 bis 15 Minuten sein Bild vor, so wie ich die Abbildung aus dem Gehörten entworfen hatte. Die anderen Teilnehmer waren stille Zuhörer, ohne dass in diesem Moment nachgefragt oder interveniert werden durfte.

Anschließend stellte jeder sein Bild der Gesamtgruppe und mir noch einmal vor und erklärte, ob sich meine Darstellung mit ihren/seinen Eindrücken deckte. Hier konnte der Einzelne auch gleich noch Veränderungen an seinem Bild vornehmen. Die Zuhörer konnten jetzt Verständnisfragen stellen, durften aber keine Interpretationen oder Diskussionen anfangen, da das Bild eben einfach die Wahrnehmung des Einzelnen in diesem Geschehen zeigte.

Dann wurden alle Bilder nacheinander an der Wand des Raumes angebracht. Die aneinandergereihten Bilder zeigten zusammen für alle Teilnehmer auf einen Blick ihre Wahrnehmung des gesamten Unternehmens. Ein solches Gesamtbild wird als „chinesische Wandzeitung“ tituiert.

Nachdem der Prozess so visualisiert worden war und jeder seinen Beitrag zu seinem Bild geleistet hatte, konnten jetzt noch einmal Gesamtfragen gestellt werden. Anschließend nahmen die einzelnen Teilnehmer ihr Bild mit in ihre Abteilung und stellten es ihren Mitarbeitern vor. Hier konnten die Mitarbeiter nun ihre Sichtweise und ihre Ideen mit in dieses Abteilungsbild einfügen, um dem Bild so immer wieder Aktualität zu geben und Veränderungen und Ideen für alle sichtbar zu machen. Damit wurden die Mitarbeiter der einzelnen Abteilungen also mit in den Prozess einbezogen, und es wurde ihnen von der Leitungsebene auch offen gelegt, was im Prozess gerade ablief. So fühlten sich die Mitarbeiter in den Veränderungsprozess involviert – und waren es auch.

Idealerweise wurde das Bild zu allen nachfolgenden Sitzungen mitgebracht und aufgehängt, um die Wahrnehmung immer wieder vor Augen zu haben, sofort darauf zurückgreifen zu können sowie Ideen, Konflikte, Widerstände im Prozess thematisieren und aufgreifen zu können.

Veränderungen wurden in das Bild ergänzt, um ein der Aktualität angepasstes Instrumentarium zur Hand zu haben.

III.3.2.3 Bildbeschreibung – Darstellung einer Visualisierung

Anhand von zwei Bildern, die während dieses Prozesses entstanden sind, soll das vorher Beschriebene verdeutlicht werden.

Für einen Außenstehenden sind sie schwer zu verstehen, es geht aber in erster Linie auch nur darum, einen Eindruck der Bilderdarstellung zu geben.

Das folgende Bild (Abb. 14) ist die Darstellung einer Stationsleitung aus Einrichtung A, die aufzeigt, dass sie und ihre Mitarbeiter für einen langen Wohnbereich zuständig sind, der hauptsächlich aus Doppelzimmern besteht.

Sehr beengende Wohnverhältnisse werden offen dargelegt, langgezogene Gänge und dass deshalb viele Wege zu den Bewohnern zurückzulegen sind. Das Stationszimmer ist im hintersten Bereich untergebracht, und man hat von hier einen schlechten Überblick. Durch die personelle Situation (zu wenig examinierte Kräfte), muss sehr viel mit geteilten Diensten gearbeitet werden.

Ebenso ist hier die Schnittstelle für den Nachtdienst, der von hier aus das gesamte vier Stockwerke umfassende Gebäude versorgt.

Mit den Symbolen **Uhr**, **Blitz**, **Schere**, **Schuh**, **Glühlampe** und **Herz** wird prägnant aufgezeigt, was mir die Stationsleitung als wichtige Merkmale für ihren Tätigkeitsbereich genannt hat:

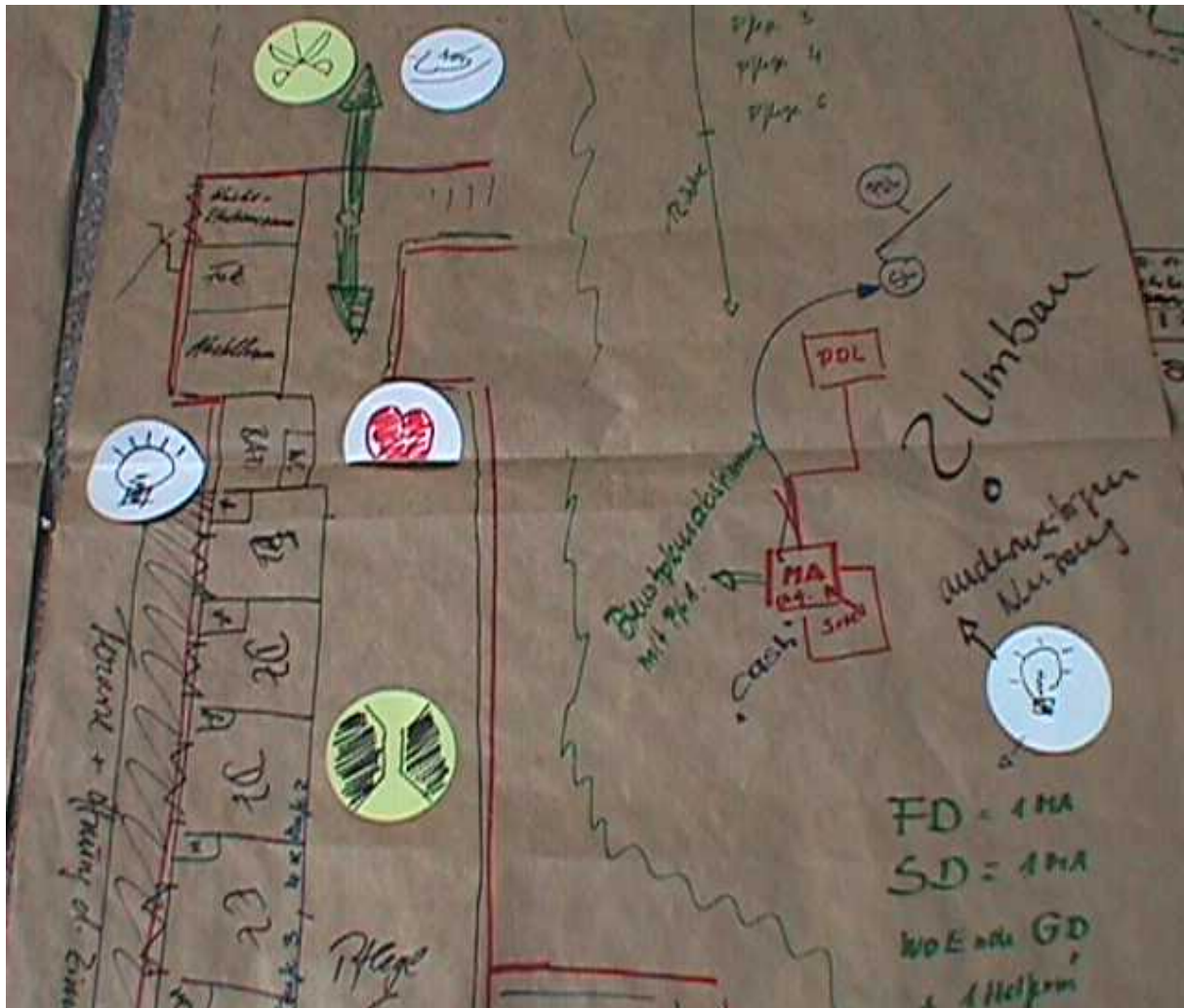


Abb. 14 Darstellung einer Stationsebene aus Sicht der Stationsleitung (Haus A)

- Uhr** steht für viel Zeitverlust und Koordination von Tätigkeiten für verschiedene Pflegetätigkeiten
- Blitz** steht für die Problematik der Fachkräfte versus Hilfskräfte
- Schuh** steht für weite Wege, welche die Mitarbeiter zum Bewohner zurücklegen müssen
- Herz** steht für die Liebe zu ihrer Station
- Glühbirne** steht für Ideen, wie die Dienstzeiten geändert werden könnten und wie die beengende Stationssituation mit Umbaumaßnahmen eventuell verändert werden könnte
- Engstelle** steht für räumliche Enge

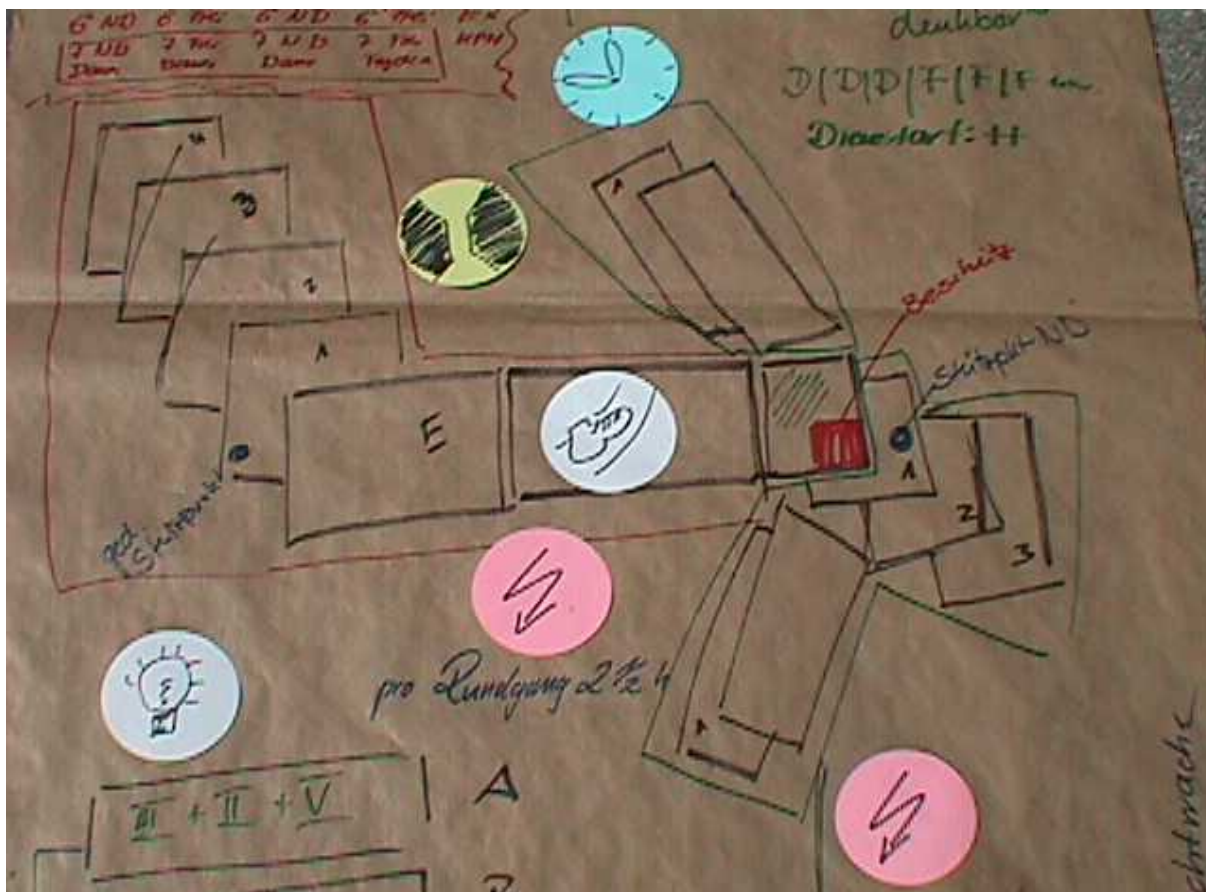


Abb. 15 Darstellung einer Leitung in einer anderen Ebene des gleichen Hauses

Abbildung 15 zeigt die Situation im Beschützenden Bereich des Altenheimes auf. Man erkennt, dass im Nachbargebäude der beschützende Bereich in einem 3-stöckigen Gebäude untergebracht ist und die verwirrten Bewohner aus den drei Bereichen und dem Nachbargebäude am Tag in diesen Bereich gebracht werden. Die Dauerbewohner dieses Bereiches bleiben auch über Nacht und werden von zwei Nachtwachen, die abwechselnd auch noch für die drei anderen Ebenen zuständig sind, betreut.

Blitze stehen hier für Probleme der verschiedenen Bewohnergruppen untereinander (Tagesgruppe versus Vollbewohner), die Nachtwachenproblematik und das Pflegeverständnis zwischen den Ebenen.

Schuh steht für viele Wege, die gegangen werden müssen, um Bewohner zu bringen und zu holen, sowie für die weiten Wege, die im Nachtdienst gelaufen werden müssen, etc.

Glühbirne steht für Ideen, die der Befragte hatte, z.B. den Beschützenden Bereich an einen anderen zentraleren Ort des Altenheimes zu verlegen oder die Nachtwache so zu verändern, dass für den beschützenden Bereich die Nachtwache nicht mehr zu zweit sein müsste und damit eine frei wäre für die drei Ebenen.

Diese beiden Bilder wurden dann mit den anderen Bildern zusammengestellt und vermittelten so einen Gesamteindruck des Altenheimes.

III.3.2.4 Zusammenfassung der Diagnosestellung

Mit dieser Methode der Strukturanalyse kann man ein Bild von der Wirklichkeit, dem Produkt, dem Unternehmen gewinnen. Durch diesen Prozess erhält man ein Commitment aller Prozessbeteiligten. Die sinnbildliche Darstellung sorgt bei allen auch für die nötige Transparenz, da zeitliche, räumliche, persönliche Abläufe klar sichtbar und nachvollziehbar werden.

Durch die aktive Einbeziehung erhält zudem jeder Eigen- und Mitverantwortung im Prozessgeschehen.

Die Diagnosestellung bei beiden Einrichtungen zeigte ganz signifikant auf, dass die Positionen, in denen die Mitarbeiter arbeiteten, von oben nicht gelenkt und gestützt wurden: Sie wurden in ihrer Leitungsfunktion häufig nicht wahrgenommen oder bekamen nicht die von ihnen erwartete Unterstützung von der Hausleitung. Ebenso wurde ersichtlich, dass jeder Einzelne eine Vielfalt von Ideen für seinen Bereich bzw. für sein Unternehmen hatte, die aber für die Leitung nie zur Disposition standen.

Durch die Strukturanalyse in Hause A und B konnten alle Mitarbeiter bzw. hier die Leitungen inklusive der Heimleitung die Problematik darstellen und mit einem Blick erfassen.

Hier nochmals kurz die einzelnen Schritte zusammengefasst:

Strukturanalyse

1. Abbild der Unternehmenswirklichkeit
 - 1.1 Interview jedes Leitungsmitarbeiters
 - 1.2 Erklärenlassen, bis alles verstanden ist
 - 1.3 Alles Wichtige vor den Augen des Befragten notieren
 - 1.4 Aufmalen – so sinnbildlich wie möglich, da es den Prozess viel klarer darstellt
2. Zeichen (Symbole) ankleben
3. Bildvorstellung: Ergänzung vom Befragten
4. Bilder werden nach Zusammengehörigkeit nebeneinander aufgehängt – Darstellung der Unternehmenswirklichkeit für alle auf einen Blick sichtbar
5. Abteilungsleiter nehmen ihr Bild mit in ihren Tätigkeitsbereich – Mitarbeiter haben die Möglichkeit der Ergänzung, sind im Prozessgeschehen involviert

6. Optimierungsschritte bzw. kontinuierlicher Verbesserungsprozess durch die Vorschläge und Ideen, welche die Befragten mit ihren Aussagen/Symbolen benannt haben
7. Bilder werden zu einer chinesischen Wandzeitung an einem Ort befestigt, der für alle gut zugänglich ist

Dies ist der erste Schritt, um eine Orientierung über das Produkt zu gewinnen und Ideenpotenziale wie auch zu bearbeitende Hintergründe erkennbar und bearbeitbar zu machen.

Der nächste Schritt ist, wie schon erwähnt, eine Strategie für das weitere Vorgehen zu entwickeln und eine Zielvereinbarung „Wo wollen wir hin?“ zu erarbeiten.

III.4 Strategisches Denken und Handeln durch das Reflexive Management

Wenn eine Einrichtung Zielvorgaben verfasst wie:

„Sich mit seiner Vornehmheit für die Bewohner als eines der ersten Häuser in der Stadt platzieren.“,

„Die Mitarbeiter des Unternehmens sollten in diese Zielvorgabe eingebunden sein und mit an diesem Ziel wirken.“

oder

„Die Bewohner sollen sich in diesem Haus zu Hause fühlen und das Altenheim nach außen weiterhin einen festen Platz in der Gemeinde haben.“,

und dies nicht nur schöne Worthülsen sein sollen, dann müssen die Mitarbeiter an diese Vorgabe angekoppelt werden.

Wie in der Vorab-Befragung bei diesen beiden Einrichtungen (Haus A und B) aber festgestellt wurde, werden die Mitarbeiter in der Regel selten auf dieses Ziel festgelegt bzw. darauf eingestellt.

Der Einsatz des „Reflexiven Managements“ kann hier Abhilfe schaffen:

Reflexives Management ist die durch Konsens institutionalisierte Reflexion der zentralen Steuerungsfunktionen des Systems durch das System selbst in einem strukturellen geregelten Diskurs und in rekursiven Prozessen der Beobachtung und der Koreflexivität durch alle Mitarbeiter des Systems mit dem Ziel der Bestandssicherung und der Optimierung seiner Produktivität, Kultur und klimatischen Qualität.⁵²

⁵² Petzold 1998, S. 233.

Dieser Ansatz macht die wahrgenommene Wirklichkeit durch das Beobachten und die kontinuierliche Reflexion transparent, und damit auch die Hintergrundstrukturen sowie die Untergrundstrukturen in ihrer ganzen Breite und Tiefe. Dies geschieht durch ko-respondierende Analysen und Interpretationen der wahrgenommenen Wirklichkeit: wenn die Mitarbeiter den Blick von innen und außen, den eigenen und den anderen Blick, die Eigenbeobachtung und die Beobachtung von anderen, also Selbstreflexion und Fremdrelexion erleben.

Damit setzt sich hier fort, was mit dem Ko-responzenzmodell angestoßen wurde: Die Mitarbeiter haben durch die Visualisierung den Ist-Stand ihrer Einrichtung sichtbar gemacht, sie haben sich von innen nach außen einen Überblick über ihren Tätigkeitsbereich verschafft und haben jetzt einen gesamten Fokus auf ihre Einrichtung, das Tätigkeitsfeld ihrer Kollegen und Vorgesetzten und umgekehrt. Sie kennen das Ideenpotential, aber auch die Zielvorgabe „Wo wollen wir hin?“.

III.4.1 Ausgangspunkt Mehrperspektivität

Durch die Metahermeneutische Triplexreflexion, ein Modell von Reflexion auf mehreren Ebenen, wird die Mehrperspektivität für die Mitarbeiter wieder zusammengeführt.

Die einzelnen Elemente dabei:

1. Ko-responzenz ist die diskursive Auseinandersetzung über Probleme, Ressourcen, Potenziale und Kontextbedingungen auf der Sach- und Affekzebene zwischen den an einer Aufgabe beteiligten Personen mit dem Ziel des Erreichens von Konsens, seiner Ausarbeitung zu Konzepten und deren Umsetzung in Kooperation.
2. Exzentrizität ist die Fähigkeit, von Situationen, Problemen und Konzepten Abstand zu nehmen, ohne den Kontakt zum Geschehen zu verlieren und in engagierter Instanz den breiten Kontext der Gegenwart, Vergangenheits-Hintergründe, Zukunftsperspektiven und Alternativen zu betrachten.
3. Mehrperspektivität ist die Fähigkeit, pluriforme Wirklichkeit exzentrisch aus verschiedenen Blickwinkeln (Bewohner, Mitarbeiter, Angehöriger) mit unterschiedlichen Optiken (z.B. der ökonomischen oder sozialpolitischen) und mit den verschiedenen theoretischen Referenzrahmen (z.B. betriebswirtschaftlichen oder organisationspsychologischen) zu beobachten, um neue Aspekte zu gewinnen, vorhandene Komplexität zu erfassen und in Ko-responzenzprozessen zu reduzieren bzw. unterschiedliche Disziplinen oder Kulturen übergreifende Prinzipien und Qualitäten aufzufinden oder durch Förderung systemischer Emergenzpotenziale zu ihrer Generierung beizutragen.

Bei der Mehrperspektivität geht es in der Beratung, Therapie, Supervision und Organisationsentwicklung prinzipiell um die Förderung „persönlichen Sinnverstehens“ als eine Basis „persönlicher Souveränität“⁵³.

Das supervisorische Handeln umfasst „Sechs Tätigkeitsaspekte (STA)“⁵⁴:

1. Optimierungsaspekt / gesellschaftspolitische Dimension:
Supervision soll das optimale Funktionieren von Systemen als solchen, die Verbesserung ihres Emergenzpotenzials stets auch mit dem Blick auf die Optimierung des gesamtgesellschaftlichen Kontextes fördern, für kausale und finale Fragen sensibilisieren und normative bzw. ethische Probleme thematisieren.
2. Weiterbildungsaspekte / agogische Dimension:
Supervision soll fachliche Kompetenz und Performanz entwickeln und fördern.
3. Kommunikativer Aspekt / sozitherapeutische Dimension
4. supportiver Aspekt / psychohygienische Dimension
5. methodologischer Aspekt / ameliorative Dimension
6. aufdeckender Aspekt / psychotherapeutische Dimension

Diese „Sechs Tätigkeitsaspekte“ und Dimensionen von Supervision kommen je nach Kontext, Aufgabenstellung und Kontrakt in der supervisorischen Praxis in unterschiedlicher Weise zum Tragen.⁵⁵

Gerade Punkt 1 spielte bei meiner Vorgehensweise eine große Rolle:

Wie gesagt, ist durch die neuen Rahmenbedingungen von Seiten der Politik und der Kassen in der heutigen Altenheimlandschaft eine zunehmende Verunsicherung der Mitarbeiter, aber auch der Leitungen sowie der Träger zu spüren. Es herrscht Handlungsbedarf zur Stärkung der eigenen Potenziale und marktstrategischen Gesichtspunkte.

Die beiden Altenheime (Haus A und B) haben beschlossen, dass sie in dem sich kontinuierlich entwickelnden und verändernden Markt der Altenheimlandschaft eine aktive Stellung einnehmen wollen. Das Unternehmen Altenheim A hatte erkannt, dass es nur mit einer Veränderung den Bestand im Altenheimmarkt der Stadt sichern kann, und wollte zusätzlich auch seinen Leitungen und deren Mitarbeitern eine enorme Chance zur persönlichen und professionellen Entwicklung bieten.

Eine Möglichkeit, ein Altenheim auf die veränderten Strukturen vorzubereiten und zu begleiten, ist, mit ihm Innovationen zu entwickeln und diese erfolgreich mit den Mitarbeitern umzusetzen – ein strategisches Change-Management also. Dieses Change-Management unterstützt dabei, den richti-

⁵³ Petzold 1998, S. 83-87.

⁵⁴ vgl. dazu Petzold 1998, S. 87.

⁵⁵ vgl. Petzold 1998, S. 87.

gen Weg zu finden, Ressourcen der Mitarbeiter zu akquirieren, Überzeugung bei ihnen zu erreichen und die Entstehung von Widerständen hin zum Ziel, sich erfolgreich am Markt zu behaupten, zu vermeiden.

Im unternehmerischen Markt hat sich gezeigt, dass sich Unternehmen, die veränderte Bedingungen frühzeitig erkennen und dementsprechend angemessen auf diese Anforderungen reagieren, erfolgreich am Markt behaupten. Gerade das ist ja auch eine zentrale Absicht des Altenheimes A: sich gegenüber den anderen Heimen in der Stadt darzustellen und seine bestehende Marktposition zu halten bzw. zu stabilisieren.

Um seine suboptimale Marktposition zu verbessern, hat sich das Altenheim A also dazu entschieden, einen Veränderungsprozess, begleitet durch einen Coach, durchzuführen. Ziel war es, dass das Altenheim am Ende des Changeprozesses seine Position in der Altenheimlandschaft des hiesigen Einzugsgebietes gefestigt hat und sich gegenüber den anderen Bewerbern mit seinem Angebot, das für und um den Bewohner attraktiv ist, überlegen zeigt.

Um den Erfolg der Zielsetzung zu gewährleisten, ist es vonnöten, dass alle im Unternehmen beteiligten Personen mit in den Prozess involviert werden. Gerade in diesem Zusammenhang ist es von größter Bedeutung, Strategie, Organisation, Mitarbeiter und Führung im Prozess zu integrieren, um die optimalen Voraussetzungen für ein Change-Management zu schaffen.

III.4.2 Strategiefindung

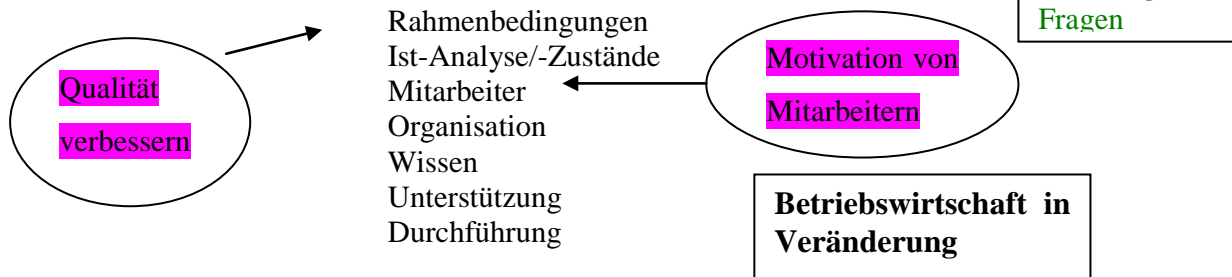
Bevor der Prozess in Gang gebracht wird und die vier Bausteine Strategie, Organisation, Mitarbeiter und Führung angegangen werden, muss als Basis des Veränderungs-Managements eine Vision vorliegen, die die Trends der Kunden (Bewohner, Angehörige), die Wettbewerber und das eigene Stärken/Schwächen-Profil analysiert.

Nachdem die Vision erarbeitet und für jeden im Unternehmen transparent gemacht worden ist, geht es in den Veränderungsprozess hinein. Hier darf nicht einer der Bausteine isoliert betrachtet werden, denn der Erfolg hängt von der Synergie dieser vier Aspekte ab.

ALTENHEIM

Vision

Leitfaden des Change-Managements



Strategisches Denken und Handeln

Engagierte Führung

Abb. 16 Gesamtübersicht Strategisches Denken und Handeln im Altenheim

Eine gut durchdachte Strategie⁵⁶ ist der erste Baustein für den OE-Prozess. Die Voraussetzungen dafür sind:

- Zielorientierung des Unternehmens
- Bündelung der Kräfte im Altenheim
- Handhabung der Komplexität der Veränderung
- Wirtschaftlichkeit bzw. messbarer wirtschaftlicher Erfolg der Veränderung

Eine Strategie beschäftigt sich vor allem mit den Fragen:

1. Was will die Führung?
2. Was soll das Unternehmen nach Willen der Führung machen?
3. Wie soll sich der Betrieb entwickeln?

Eine wirksame Strategie bezieht sich auf die Mitbewerber am Markt und ist in sich konsistent. Es ist wichtig, die strategischen Konzepte immer wieder auf ihre Machbarkeit zu überprüfen, was mit Hinterlegung von Controlling-Daten und eindeutigen strategischen Zielvorgaben zu erreichen ist. Im Strategischen Denken ist es besonders wichtig, die Wirtschaftlichkeit mit klaren Messgrößen zu hinterlegen und diese nicht auf Kurzfristigkeit, sondern auf langfristige Zielvorgaben auszurichten, da eine momentan zwar teure Investition langfristig eine Steigerung auf dem Markt und eine Effi-

⁵⁶ Der Begriff Strategie kommt aus dem Griechischen (stratos = Armee; agein = führen) und wird seit dem Ende des Zweiten Weltkrieges in der Unternehmensführung als fester Begriff angewandt.

izienz der Betriebswirtschaftlichkeit des Unternehmens sichern kann. Umgekehrt können sich momentane Kosteneinsparungen langfristig auf dem Markt und auch im Innerbetrieblichen negativ auswirken.

Die Strategie muss in sich schlüssig und überzeugend sein, und sie muss für die Mitarbeiter transparent und verständlich gemacht werden. Sie muss inhaltlich so ausformuliert sein und so lange erklärt werden, dass jeder die Strategie versteht, um Missverständnisse von vornherein auszuschließen, da sie sonst nicht mitgetragen und eingehalten wird.

Die Mitarbeiter müssen die Sinnigkeit der Strategie für sich verinnerlicht haben, um sie als eine sinnhafte Implementierung und damit als eine Herausforderung für sich selbst anzusehen, der sie sich mit vollem Engagement widmen. Geschieht dies nicht überzeugend und klar für die Mitarbeiter, so entstehen Widerstände und Abweisungen gegenüber der Strategie und ihrer Zielvorgabe.

Für die Implementierung einer Strategie bedeutet das, dass sich der Coach zuerst die Elemente der Strategie-Entwicklung und -Implementierung verdeutlichen muss.

Strategisches Denken ist immer verzahnt oder vernetzt mit der Strategischen Entwicklung über die Planung hin zur Implementierung.

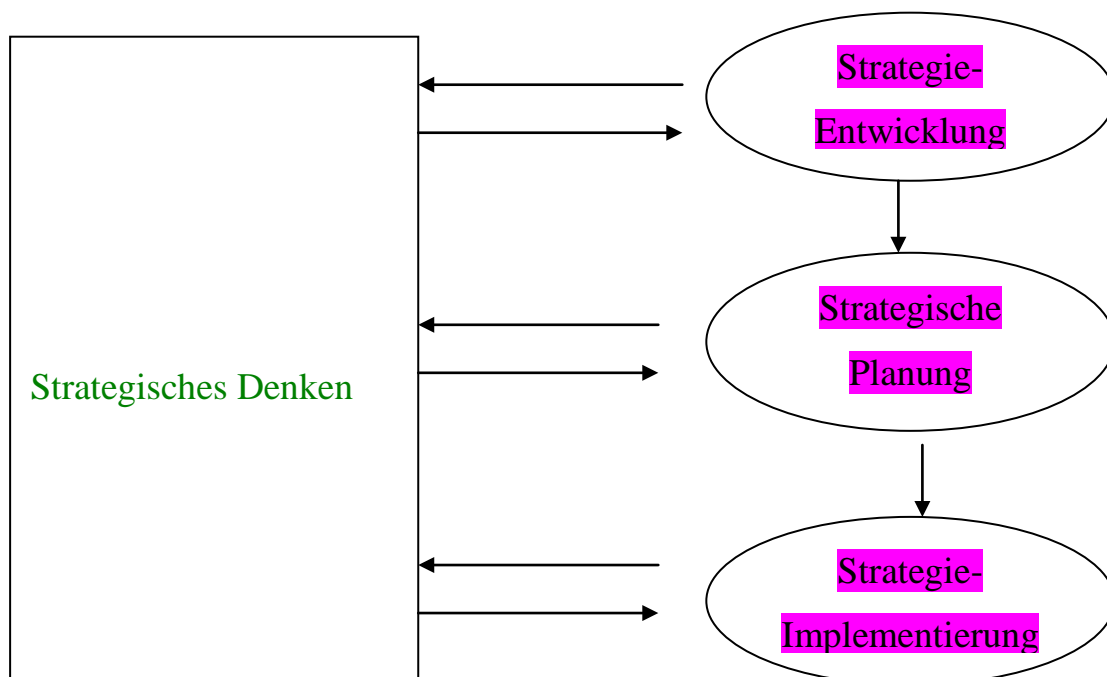


Abb. 17 Strategisches Handeln durch Strategisches Denken

Die Strategie-Entwicklung beginnt mit einem systematischen Analysieren des Marktes und seiner Unternehmen, wie bei Heim A der Altenheimstruktur in der Stadt. Anschließend werden zusammen Ideen entwickelt. Entscheidungen müssen dementsprechend gefasst werden.

Beispiel:

Idee: „Das Haus soll mit seiner Vornehmheit vor den anderen Anbietern stehen“

→ Was haben andere Häuser zu bieten? – Benchmarking –
Wirtschaftlichkeit

Entscheidung: Kulturworkshop und Biographiearbeit bei den Mitarbeitern
Besuch von anderen Altenheimenrichtungen, die sich für ihre
Innovationen und Altenbetreuung einen besonderen Ruf erworben
haben

Die strategische Planung sieht die Umsetzbarkeit von Richtlinien und Aufträgen vor, die sich aus der Strategie ergeben haben, und enthält einen Arbeitsplan mit den Richtlinien, was zu tun ist, bis wann, wer verantwortlich ist – eine sogenannte To-do-Liste.

Die Implementierung der Strategie besteht in der Umsetzung der Planung und dem Change-Management.

Für den gesamten Prozess ist das Strategische Denken von besonderer Wichtigkeit, um die drei Stufen (Hierarchie) der Strategie zum Ziel zu führen. Es muss kontinuierlich stattfinden, für alle transparent sein und alle am Prozess beteiligten Personen müssen strategisch denken mit den zentralen Überschriften:

- Kunden: Kunden-Interessen
- Kosten: Kosten-Nutzen-Verhältnis von Leistungen
- Qualität: Chancen der Qualitätsverbesserung
- Innovationschancen: Weiterentwicklung oder Neuerschließung
- Fokussieren auf Haupttätigkeiten

Fragen, die man sich beim Strategischen Denken ganz allgemein stellen sollte:

- Wer sind unsere wichtigsten Kunden?
- Wie zufrieden sind unsere Kunden?
- Womit können wir die Kunden noch zufriedener machen?
- Was können wir anderes oder mehr anbieten?
- An welchen Leistungen verdienen wir?

- Welcher Kunde oder welcher Kundenkreis hat ein großes Umsatz-Potenzial und wie können wir dies nutzen?

Fragen speziell für das Altenheim:

- Welchen Bewohnern möchten wir dienen und welche Vorteile wollen wir ihnen bieten, so dass sie zu uns kommen?
- Welchen Nutzen oder Vorteil möchten wir durch unsere Leistung am Bewohner erwerben bzw. erhalten?
- Welche Menschen benötigen wir für die Umsetzung unserer Strategie (Qualifikation, Engagement, etc.)?
- Welches Organisationssystem ist vonnöten, damit die Strategie konsequent verfolgt wird (Strukturen, Prozesse, etc.)?
- Welche Aktivitäten müssen wir selbst unternehmen und welche können wir von anderen erledigen lassen (Partner, Outsourcing, etc.)?
- Wie können wir neue Erkenntnisse für unser Angebot und unsere Organisation nutzen?
- Wie schützen wir unsere Vorteile gegenüber anderen Alteneinrichtungen?

Der Strategie-Teil des Supervisionsprozesses befasst sich mit den Chancen und Risiken, die sich für das Altenheim durch den Veränderungsprozess ergeben. Hier sind vor allem die externen Faktoren zu betrachten, auf die das Unternehmen keinen direkten Einfluss hat, z.B. dass die Kunden zu anderen Altenheimen abwandern.

Fragen, die aus diesen Überlegungen heraus gestellt werden, können wiederum als Denkanstöße für die Strategie von Nutzen sein:

- Ist unsere Strategie geeignet und ausreichend, um auf die zu erwartenden Veränderungen zu reagieren?
- Welche Stärken müssen wir ausbauen, an welchen Schwächen muss gearbeitet werden, um Chancen zu nutzen und Gefahren zu minimieren?
- Sind unsere Kernkompetenzen und Stärken für den Markt von morgen noch stimmig?
- Wie können wir unsere Stärken noch effizienter ausbauen und nutzen?
- Was sind unsere Potentiale und wo sind wir besser als die anderen?
- Warum kommen die Bewohner zu uns, was unterscheidet uns von den anderen Altenheimen?
- Lassen sich neue Kernkompetenzen/Serviceangebote ableiten?
- Wie können wir auf externe Veränderungen effizient reagieren?



Abb. 18 „Wo wollen wir hin?“ – Ausarbeitung der Teilnehmer in Haus A

Beim strategischen Denken und Handeln mithilfe des Reflexiven Managements sind auch die drei Säulen des Altenheims (vgl. Abb. 19 bzw. Abb. 2) hilfreich.

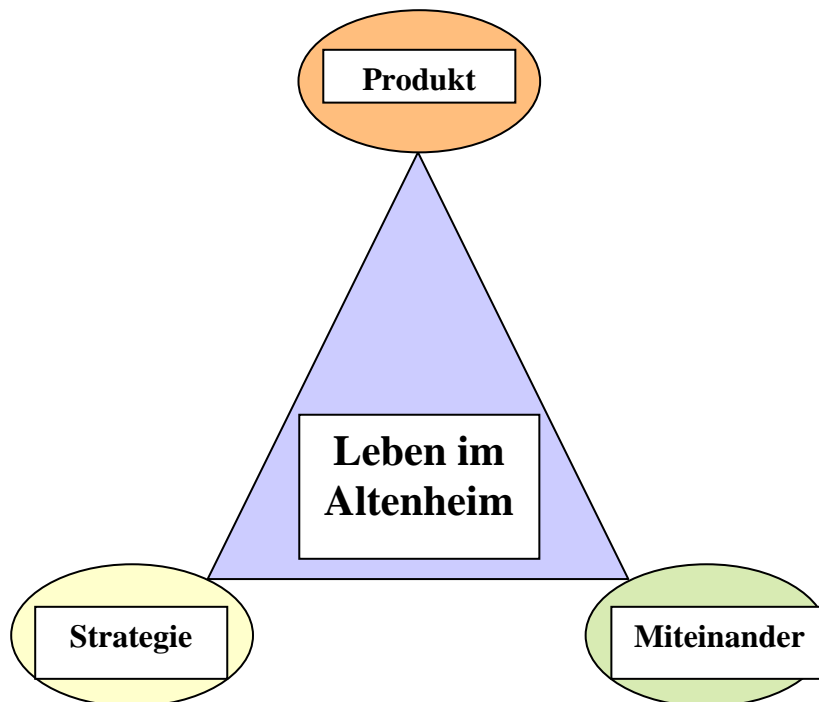


Abb. 19 Die Säulen des Altenheims

Beim Strategieworkshop in den beiden Einrichtungen und den daraus resultierenden Fragen und Antworten habe ich dieses Dreieck zur besseren Verdeutlichung für die Teilnehmer aufgezeichnet. Mithilfe dieses Schemas konnte dann mit dem Einzelnen wie auch mit dem Team immer überprüft und thematisiert werden, ob es gerade um das Produkt, die Struktur oder das Miteinander ging.

III.5 Produkt: eine Begrifflichkeit in der Altenhilfe

Wenn im Non-Profit-Bereich wie auch in der Wirtschaft über das Unternehmen und seine Leistungspalette gesprochen wird, fällt immer häufiger der Begriff „Produkt“. Spätestens durch die Einführung von Qualitätsmanagement sowie Zertifizierungsmaßnahmen hat er sich auch im sozialen Bereich etabliert.

„Produkt“ bezeichnet laut Duden ein „Erzeugnis, Ergebnis menschlichen Bemühens“⁵⁷.

Was fällt nun in einer Sozialeinrichtung, hier speziell in der Altenheimlandschaft, in den Bereich des Produkts? Verschiedenste Themen fallen darunter, wie etwa die Ziele, die sich die Einrichtung gesetzt hat (vgl. Leitbild des Unternehmens), die Kultur (Was wird den im Altenheim lebenden Menschen geboten?), aber auch die Frage, wie der Umgang zwischen den Mitarbeitern, die Qualität, das Leben und Arbeiten in einem Altenheim aussieht.

Um all diese Punkte in einem OE-Prozess bearbeiten zu können, ist es wichtig, für alle in dem Bereich Tätigen eine Transparenz zu gewährleisten:

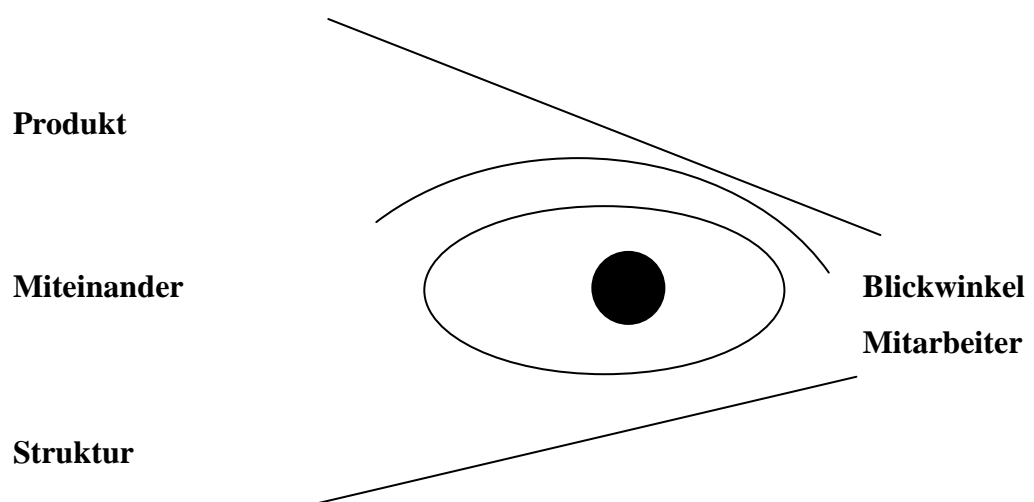


Abb. 20: Transparenz für den Mitarbeiter: Sein Blickwinkel soll auf das Geschehen gerichtet werden – Transparenz für das Dreigestirn

⁵⁷ Duden, 1996.

Um das Produkt zu einer festen, stabilen Größe zu entwickeln, müssen die darin wirkenden Menschen dementsprechend aufgestellt werden.

Dazu „ist es erforderlich, die Beschäftigten durch aktive Mitwirkung in den Prozess der Veränderung einzubeziehen: ‚Betroffene zu Beteiligten machen‘.“, so Ulich.⁵⁸

Borsi jedoch weist darauf hin, dass Betroffene zu Beteiligten zu machen als Motivation allein nicht genügt, um die Bereitschaft für tatsächliche Veränderung zu wecken. Vielmehr bedürfe es eines Bindegliedes zwischen Motivation und Handlung: Das entscheidende Bindeglied sei „die gemeinsame Entscheidung über die Veränderung“⁵⁹.



Abb. 21 Wie ein Mitarbeiter das Produkt „Mein Arbeitsplatz“ erlebt

Mithilfe des Reflexiven Managements sowie der Metahermeneutischen Triplexreflexion bewegt sich der Supervisor mit dem Team immer an der Realität seines Seins und Tuns in und mit dem Unternehmen.

⁵⁸ Ulich 1992, S. 110.

⁵⁹ Borsi 1994, S.15.

Petzold nennt für diesen Prozess folgende Elemente:

1. Erleben im Handeln: Praxis und Kooperation
2. Kommunizieren in der Praxis und über die Praxis: Ko-respondieren und Konstitution
3. Ausarbeiten von Wissensbeständen: Koreflexion und Konstruktion
4. Reden über reden, Nachdenken und Begründen: Reflexion, Koreflexion, Metareflexion und Legitimation.⁶⁰

Die Entwicklung der Strategie geht dann fließend in die Organisation über. Diese ist gekennzeichnet durch ihre Reglements, ihre Abläufe und ihre Struktur.

III.6 Struktur: das Netzwerk des Unternehmens

In enger Verbindung mit dem Produkt des Unternehmens steht die Struktur: laut Duden „innerer Aufbau; Bezugs- und Regelsystem einer komplexen Einheit, in der alle Elemente eine spezifische Aufgabe erfüllen“⁶¹ – im Zusammenhang mit einem Unternehmen also der Aufbau der Organisation sowie die Art und Weise, wie die Mitarbeiter formal und informal aufgestellt sind.

Für die Beobachtung und die Bearbeitung der Unternehmensstruktur ist es notwendig, sich mit dem Organigramm der Einrichtung auseinander zu setzen, das oft in einem Spannungsfeld zur erlebten Wirklichkeit der Teilnehmer steht.

In der diskursiven Auseinandersetzung der leitenden Mitarbeiter der beiden Einrichtungen wurden zum Beispiel als zwei wesentliche Forderungen genannt:

- Klarheit über mein Tätigkeitsfeld
- Sicherheit in meinem Aufgabengebiet

Wie schon angeführt, besteht der erste Schritt in einem Entwicklungsprozess für den Supervisor darin, eine Darstellung nach dem eigenen Erleben der Wirklichkeit im Unternehmen zu erarbeiten. Daraus entsteht erst einmal ein Blick für die Realität, die in einem Unternehmen vorherrscht. Dies habe ich in Kapitel III.3.2 („Diagnosestellung: die Darstellung der Realstruktur eines Unternehmens“) schon näher beschrieben. Damit die Mitarbeiter eine stabile Größe werden, sich ein Mitei-

⁶⁰ Petzold 1998, S. 55.

⁶¹ Duden 1996.

inander entwickelt und sie richtig aufgestellt werden können, müssen sie zunächst an persönlicher Souveränität gewinnen.

Bevor das geschehen kann, müssen sich jedoch zuerst die oberste Leitungsebene und dann die mittlere Ebene aufstellen, um bei den einzelnen Handelnden immer für Klarheit, Transparenz und Verbindlichkeit zu sorgen.

Schließlich sind Führungskräfte in der Organisationsentwicklung die Qualitätsverantwortlichen: Sie sind in dem Unternehmen die treibenden, die verändernden, aber auch die verhindernden Kräfte der Qualität. Darüber hinaus sind sie auch die Personalverantwortlichen, und es hängt maßgeblich von ihnen ab, wie engagiert und qualifiziert ihre Mitarbeiter ihre Arbeitskraft einsetzen und einsetzen können. Drittens sind sie die Visionäre und Imagerträger nach innen wie nach außen, und das Ansehen eines Unternehmens in der Öffentlichkeit wird entscheidend von der Persönlichkeit der Führungskraft mitgeprägt.

Daher ist es mir in den OE-Prozessen der beiden Heime wichtig gewesen, dass zuerst einmal innerhalb der obersten Führung, also zwischen Träger und Heimleitung, Klarheit über den Auftrag und das Ziel der Organisations- bzw. Personalentwicklung herrschte. Das Ziel von beiden Auftraggebern war, dass sich das Haus am Markt eine feste Größe sichern und es für seine Kunden, sprich Bewohner, ein Wohnraum des Lebens, der Vornehmheit und der Verbundenheit zu ihrem kulturellen Umfeld sein wollte.

Der erste Schritt in Heim A (Großstadt) war also, zuerst die oberste Führungsebene, bestehend aus Heimleitung, zwei Bereichspflegedienstleitungen, zwei Hauswirtschaftsleitungen und einer Verwaltungsleitung, in den Organisationsprozess einzuführen, sie erst einmal aufzustellen und zu sehen, wie die Struktur und das Produkt für sie gelagert sind, bevor die Stationsleitungen dazugenommen wurden.

Beim Altenheim B (Land) waren Heimleitung, Pflegedienstleitung, Küchenleitung, Sozialleitung und vier Stationsleitungen und ihre Vertretungen von Anfang an in den Ablauf integriert, da hier im Organigramm nur die Heimleitung als Führungsebene und darunter die obigen Personen hierarchisch eingeordnet wurden (vgl. Abb. 23).

Bei beiden Häusern war eine der Vorgaben, das Miteinander zu fördern und zu stabilisieren und die Mitarbeiter nach der allgemeinen Richtlinie zu den Qualitätsmanagementzielen zu Lernender Organisation zu bringen.

Als ersten Schritt dahin, das Miteinander in den beiden Heimen zu fördern, wandte ich eine Methode aus der Integrativen Supervision an, die Darstellung der Realstruktur aus dem eigenen Blickwinkel:

Mein(e) Welt	Meine Augen	Mein(e) Praxis
Leben	sehen	Erleben
Alltag	(be)deuten	Tun und Lassen
	(be)werten	Kommunizieren

In der Hermeneutischen Spirale Wahrnehmen – Erkennen – Verstehen – Erklären ist dieser Kreislauf ein wichtiger Bestandteil, um sich Klarheit über die Praxis zu verschaffen. Durch diesen Diskurs der Spirale werden dem Supervisor, den einzelnen Handelnden wie auch den Prozessbeteiligten die Dinge transparent, klar und verständlich gemacht. Petzold beschreibt dieses Konzept folgendermaßen:

Dieses Konzept der Diskursivität durch Mehrperspektivität ist auf Merleau-Pontys Idee (1945, 1969) vom „totalen Sinnesorgan des Leibes“ der - eingewurzelt in die Lebenswelt als vielfältige, soziale und ökologische Realität (Mead 1934; Schütz 1971; Berger, Luckmann 1970) –diese in vielfältiger Weise wahrnimmt (Gibson 1979; Metzger 1975), erfasst (Arnheim 1978) und – hier sind wir der Hermeneutik von Paul Ricœur (1971,1973,1978,1983), Gadamer(1965) und den Metahermeneutischen Überlegungen von Habermas (1980) verpflichtet – sie mit verschiedenen Folien der Interpretation (z.B. der psychoanalytischen oder der strukturalistischen) auslegt, d.h. verstehen und erklären kann (Abb. 1, vgl. Petzold 1988a), indem die unterschiedlichen Perspektiven „konnektiert“ werden.⁶²

Die beiden Organigramme, die auf den folgenden Seiten skizziert sind (Abb. 22 und 23), sollen nochmals die gängigen Strukturen in Alteneinrichtungen aufzeigen und verdeutlichen, warum es in diesen Systemen so wichtig ist, die Struktur und das Miteinander zu betrachten: So zeigte es sich auch bei den Heimen A und B, dass ein Organigramm (Struktur) zwar formal vorhanden war, es in seltenen Fällen aber wirklich so gelebt bzw. verbindlich danach gearbeitet wurde. Gerade wenn die Leitungskräfte wie in den beiden Einrichtungen (Stationsleitungen, Pflegedienstleitungen, Wirtschaftsleitungen) im Diskurs mitteilen, dass sie sich in ihrer Leitung und in ihrer Arbeit nicht richtig wahrgenommen fühlen, ist es wichtig, sich zuerst einmal das offizielle Organigramm vor Augen zu halten, um anhand einer festen Größe in die Auseinandersetzung mit den Teilnehmern zu gehen.

⁶² Petzold 1998, S. 121.

Die Struktur des Hauses A ist folgendermaßen gegliedert:

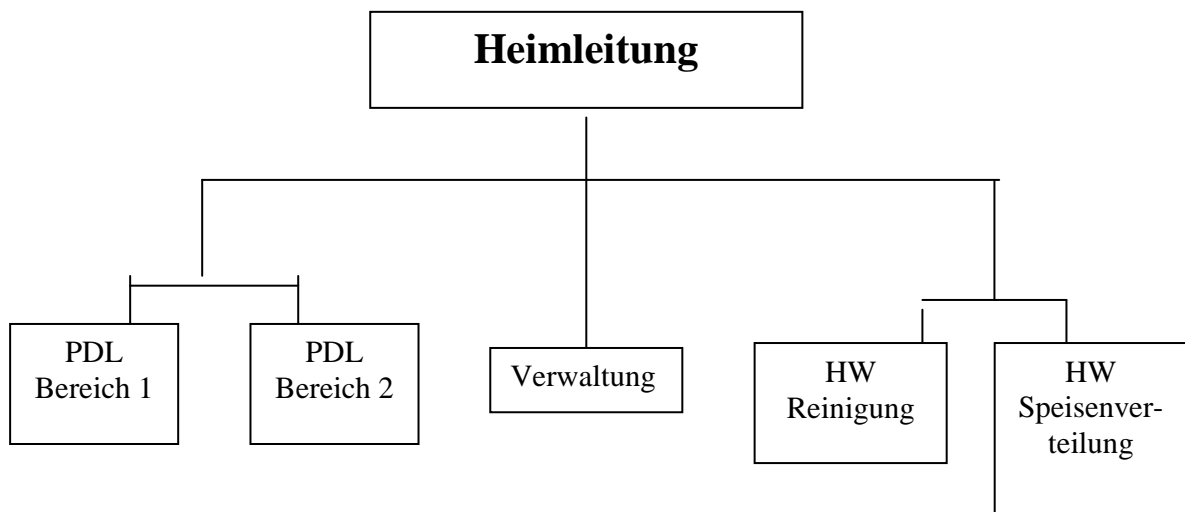
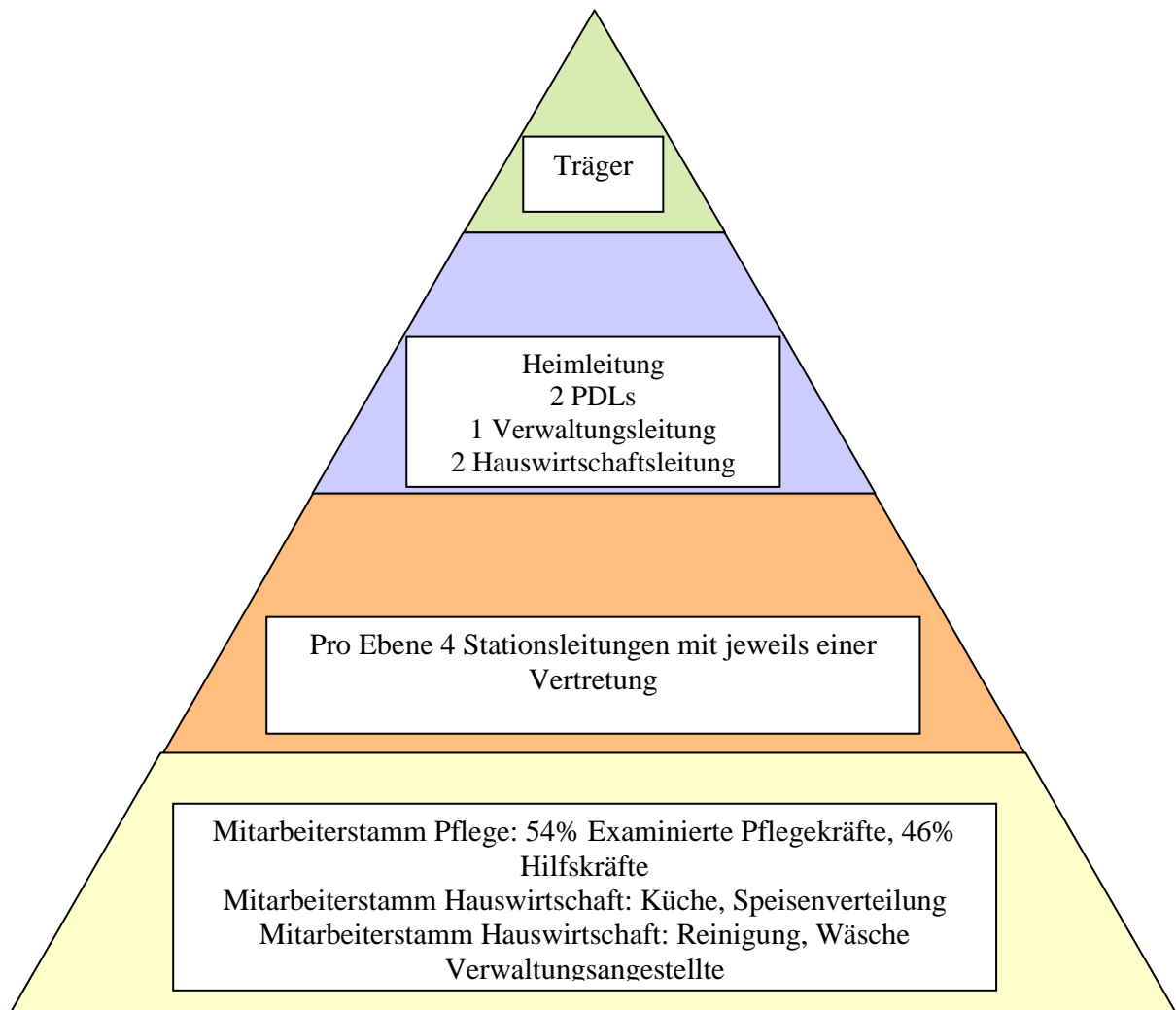


Abb. 22 Die formale Leitungsstruktur laut Organigramm der Einrichtung A

Die Struktur des Hauses B ist folgendermaßen gegliedert:

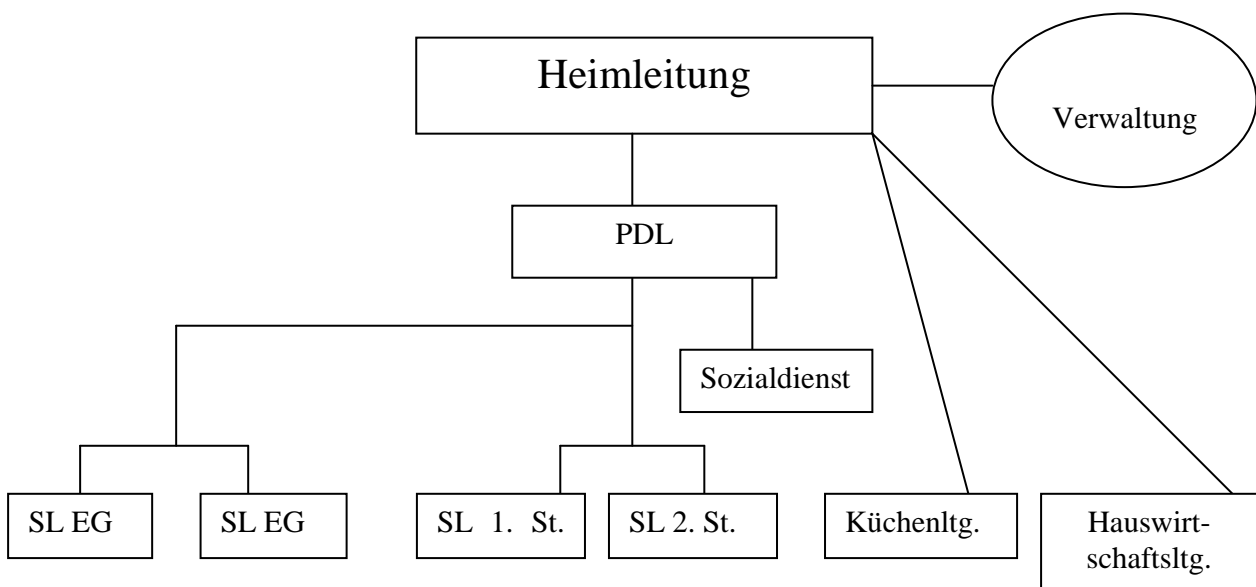
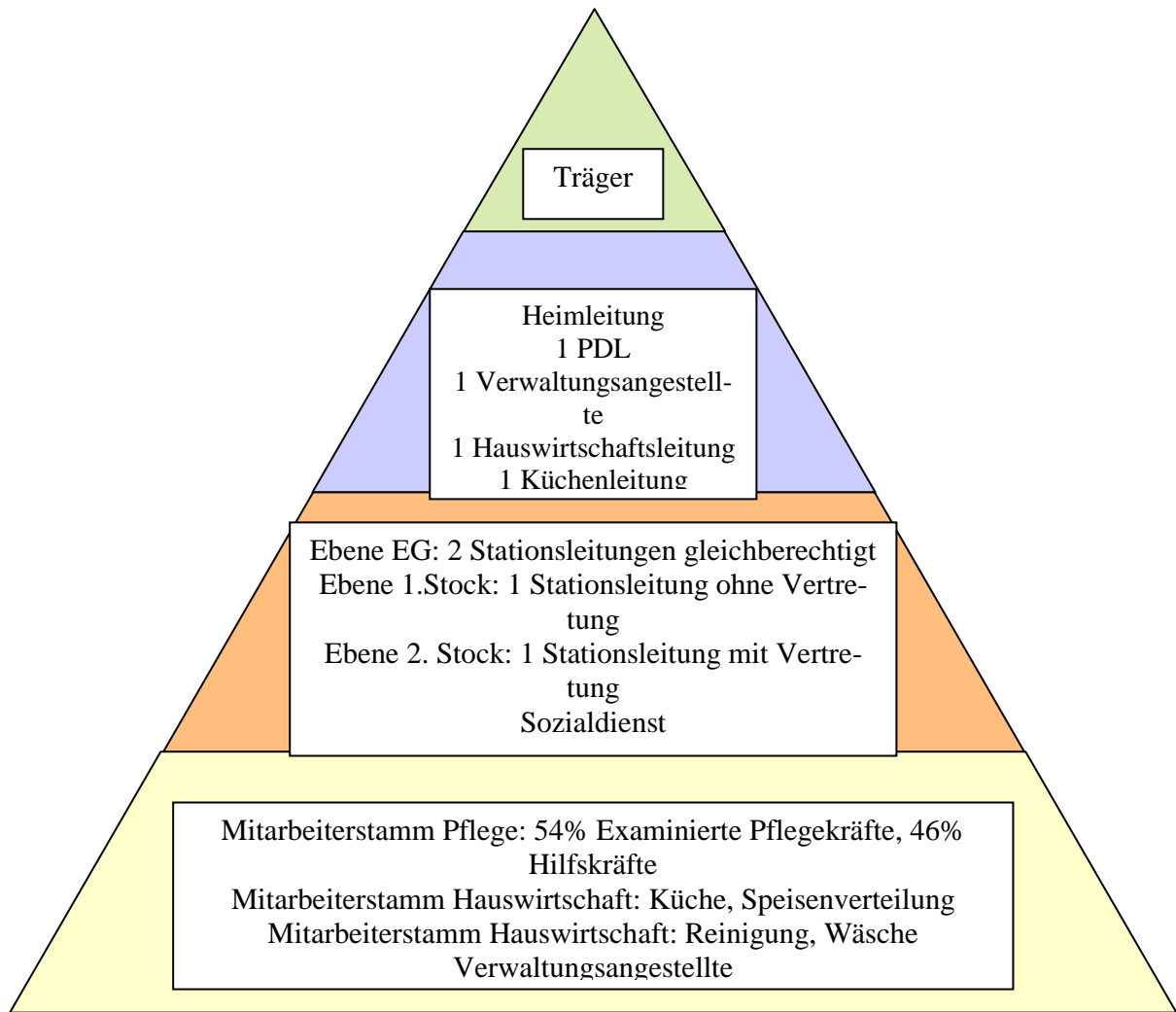


Abb. 23 Die formale Leitungsstruktur laut Organigramm der Einrichtung B

Die Struktur einer Organisation ist das Rückgrat des Unternehmens und damit auch ein zentraler Baustein in der Umsetzung eines Veränderungsprozesses. Für den Erfolg ist es von Wichtigkeit, dass die Strategie und deren Philosophie mit der Philosophie des Unternehmens abgestimmt und von allen mitgetragen wird. Dabei muss der Prozess immer für alle transparent und nachvollziehbar bleiben. Die Strukturen der Veränderungen müssen klar und deutlich sein, Verbindlichkeit muss klar vereinbart werden. Um immer auf dem Stand der Entwicklung zu sein und eventuell auf finanzielle Aspekte und zeitliche Absprachen, die aus dem Rahmen gleiten, sofort einwirken zu können, ist es günstig, ein Prozess-Controlling zu installieren. Die Struktur des Unternehmens muss auf seine Umsetzbarkeit und seine tatsächliche Umsetzung hin überprüft und mit dem Veränderungsprozess abgeglichen werden.

Eine Organisation und deren Struktur hängt unmittelbar mit der Führung bzw. Leitung des Unternehmens zusammen. Die Führung muss hinter einem Veränderungsprozess stehen und ist gerade in dieser Zeit besonders gefordert. Wenn unbekannte Wege beschritten werden, sich Neues entwickelt und Strukturen sich ändern, werden unterschiedliche Sichtweisen und Handlungsweisen der Leitungskräfte besonders deutlich. Bevor der Schritt der Veränderung zu den Mitarbeitern getragen wird, muss, wie vorher schon erwähnt, Klarheit sowie Verbindlichkeit bezüglich des Veränderungsprozesses bestehen. Ideenpotenzial ist zu sichten und zu bündeln, um alle auf den Weg zu bringen. Denn für den Changeprozess ist es von größter Bedeutung, dass das Leitungsgremium aktiv und konstruktiv zusammenarbeitet: Führungskräfte bilden gerade in solch einem Prozess für die Mitarbeiter einen wichtigen Ansprechpartner. Sie zeigen ihnen die Wege auf, geben Orientierungshilfen, sind Vorbild und werden besonders in der Zeit der Veränderung höchst sensibel von den Mitarbeitern beobachtet. Durch persönliche Souveränität und Engagement demonstrieren die Leitungskräfte, dass sie in der Zielvorgabe aktiv und persönlich involviert sind, und demonstrieren ihren Mitarbeitern gegenüber Wertschätzung, Vertrauen und Respekt. Auch in dieser Phase ist es wichtig, dass eine gute Kommunikationsbasis zwischen Leitung und Mitarbeitern besteht. Die Leitung muss die Mitarbeiter kontinuierlich informieren und ihnen beratend und stützend zur Seite stehen, damit keine Orientierungslosigkeit aufkommt. Hier gilt es gerade im supervisorischen Prozess durch supportive Maßnahmen Hilfestellung zu leisten.

Die letzte Stufe des Veränderungsprozesses erfolgt bei den Mitarbeitern. Verbesserungsmaßnahmen erzielen nur dann Erfolg, wenn sie von den Mitarbeitern getragen werden. Die Mitarbeiter sind besonders dann aktiv am Geschehen beteiligt, wenn sie gefragt, gesehen, gehört werden und das Projekt selbst mitgestalten können. In der japanischen Unternehmenskultur wird den Mitarbeitern viel Bedeutung für das Wachstum des Unternehmens zugesprochen, da gerade der, der aktiv im

Prozess arbeitet, die besten Ideen durch eigene Handlungsschemata mitbringt⁶³: Mitarbeiter verfügen häufig über Informationen, Erfahrungen, Know how und Kreativität, denen sich die Leitung stellen muss, wodurch der Mitarbeiter wiederum gerne innovativ mitarbeitet.

Damit dieses Prinzip zum Tragen kommt, ist es wichtig, ein warmes Betriebsklima zu fördern und passive Mitarbeiter zu aktiven Beteiligten zu machen. Gerade hier ist wieder die vielzitierte kontinuierliche Transparenz gefragt, und zwar in Form eines Dialogs, so dass Mitarbeiter ihre Erkenntnisse und Informationen weitergeben und gleichzeitig Ideen für die Umsetzung der Vorgaben entwickeln können, was bei einer monologischen Information durch hierarchische Struktur verhindert wird. Für die Mitarbeiter ist es wichtig, ihre Handlungsspielräume zu kennen, um ihren eigenen Verantwortungsbereich zu umreißen. Indem der Mitarbeiter von Seiten der Leitung ermutigt wird, innerhalb des gesteckten Handlungsspielraums alles für die Zielerreichung zu tun, wird selbstständiges, verantwortungsbewusstes Handeln gefördert. Eine zentrale Aufgabe während der Supervision ist daher auch, die Ressourcen und Fähigkeiten der Mitarbeiter zu erweitern und zu stärken.

Besonders die Mehrebenen-Reflexion, die Metahermeneutische Triplexreflexion, ermöglicht es dem Supervisor im Reflexiven Management, auf diese Forderungen gut einzugehen:

Erste Ebene: Analyse, was die Teilnehmer unter den beiden Aspekten Handlungsspielräume und Leitungsstruktur verstehen – dabei nachfragen, visualisieren, darstellen lassen (ich visualisiere sehr gerne auf Pinwand bzw. Flipchart oder lege Karten/Symbole auf den Boden – damit haben alle einen Blick auf das Geschehen)

Zweite Ebene: Nun werden die Schlüsse aus der Beobachtung des ersten Schrittes durchdacht, zur Diskussion gestellt, wird überlegt, was in der ersten Ebene zu Papier gebracht wurde – warum diese Wahrnehmung so ist, was darunter zu verstehen ist.

Dritte Ebene: Was in den beiden vorausgegangenen Ebenen erarbeitet wurde – z.B. „was ist mir/uns jetzt über unser Tätigkeitsfeld klar geworden?“ oder „habe ich die Punkte gefunden, die ich für meine Tätigkeit als Sicherheit brauche?“ –, wird nun nochmals durchgesprochen, auf seine Durchführbarkeit, Widerstände, Folgeerscheinungen hin geprüft. Der Befragte analysiert es mit seinem Team oder Vorgesetzten und stellt den Teilnehmern und dem Supervisor das Ergebnis in der nächsten Sitzung vor.

Ideal ist es, diesen Prozess zu zweit zu begleiten, da damit automatisch zwei Blickwinkel entstehen, die in kontinuierlichem Diskurs stehen. Es kann für den Supervisor auch hilfreich sein, die Ergebnisse mit einem anderen Kollegen zu besprechen (die Erlaubnis von der Gruppe vorausgesetzt), um nochmalige Exzentrizität zu erlangen.

⁶³ vgl. dazu Masaaki, 1997.

Vierte Ebene: Nochmals Zeit zum Nachdenken geben – für alle an dem Prozess beteiligten Personen, auch für den Supervisor –, das bis dahin ausgearbeitete Konzept auf sich wirken lassen und dann nochmals einen Blick auf das Produkt werfen: Müssen noch Ergänzungen erfolgen oder gibt es noch neue Ideen dazu?

Auch hier wird die Hermeneutische Spirale Wahrnehmen – Erfassen – Verstehen – Erklären als ideale Komponente des Diskurses eingesetzt. Durch den ständigen Diskurs mit den Teilnehmern unter Zuhilfenahme dieser Spirale wird das Verstehen und auch die Transparenz bei allen an dem Prozess Beteiligten geschult und strukturiert. Sie erhalten eine klare Orientierung, wie ein Thema behandelt und bearbeitet wird.

So entwickelt sich bei den Teilnehmern ein kontinuierlicher Kreislauf, an dem sie sich gut orientieren und festhalten können.

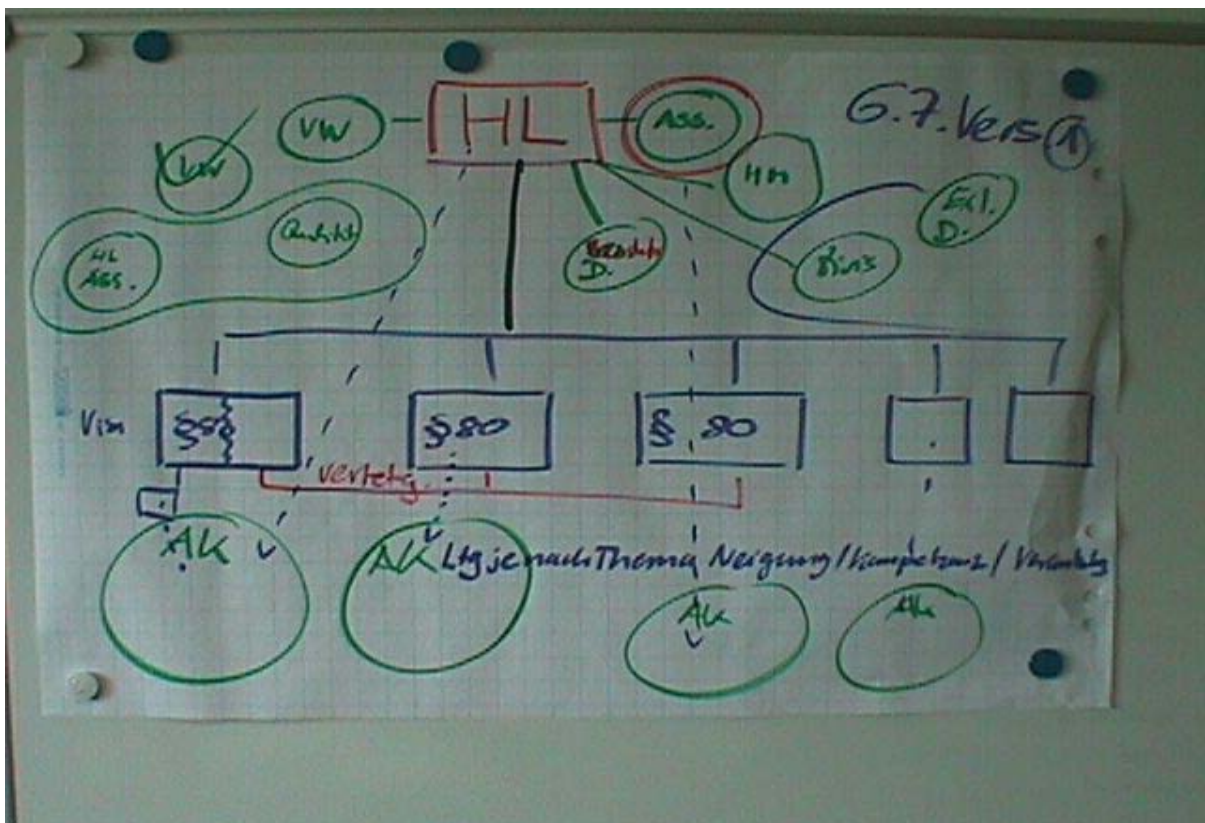


Abb. 24 Wahrnehmen der Ist-Situation der Struktur durch die Mitarbeiter der Leitungsebenen

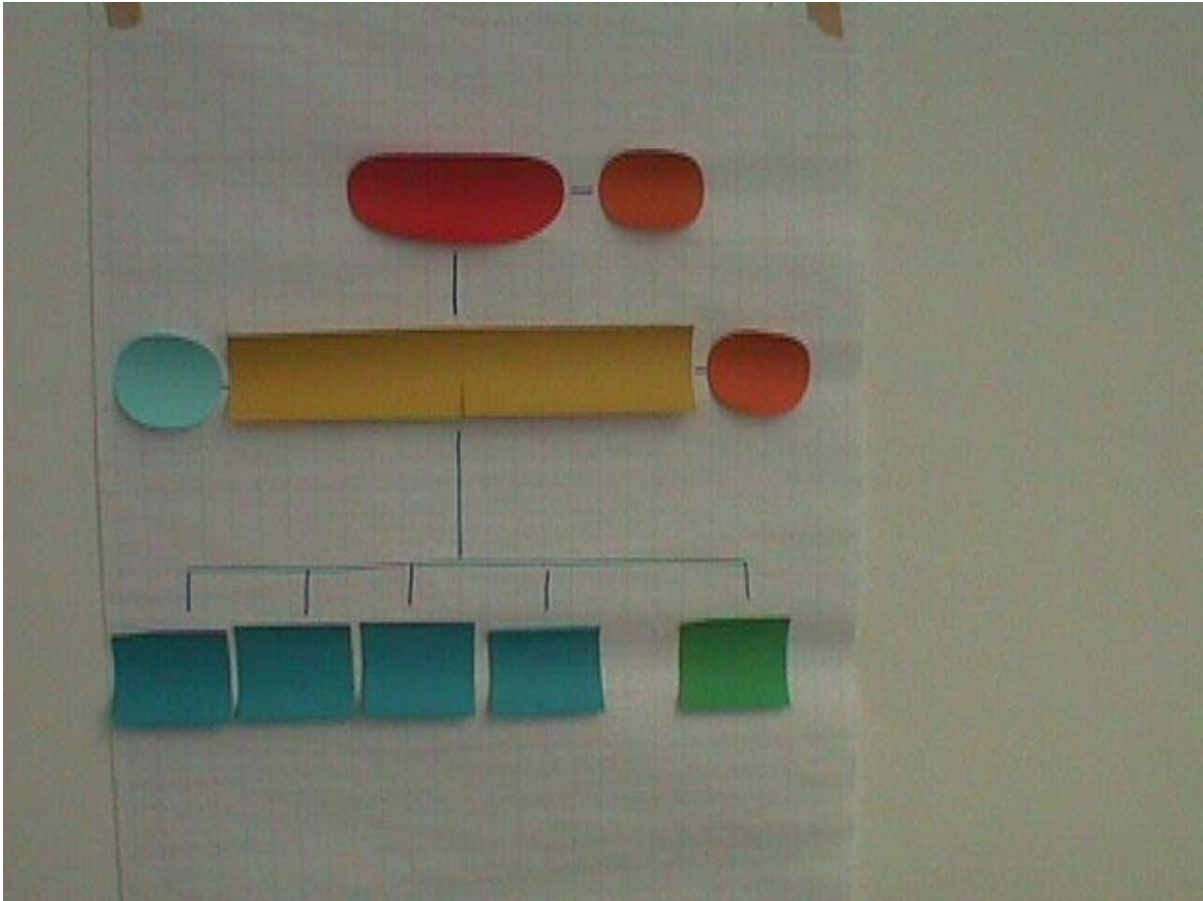


Abb. 25 Vision Neue Struktur: Wie soll unsere neue Leitungsstruktur aussehen?

III.7 Konflux-Methode: „Ein Team auf spielerische Art in einem Organisationsentwicklungs-Prozess auf den Weg bringen“

III.7.1 Die Methode

Wenn mit einem Leitungsteam an einem Organisationsentwicklungs-Prozess mit dem Ziel „vom Gegeneinander zum Miteinander“ gearbeitet wird, dann ist es für den Supervisionsprozess wichtig, die Mitglieder auf einen gemeinsamen Weg zu bringen. So war es auch in diesem Fall von elementarer Bedeutung, das Team, hier die Führungsmannschaft des Altenheims A, bestehend aus Heimleiterin, zwei Pflegedienstleiterinnen, Hauswirtschaftsleiterin, Ökothrophologin, Sozialdienstleiterin und Verwaltungsleiterin, auf einen gemeinsamen Prozess einzustimmen, um dann auf ihre Kreativität aufbauen zu können. Schließlich ist Kreativität eines der wertvollsten Potenziale, das die Mitarbeiter in ein Unternehmen miteinbringen. Häufig wird von Unternehmen jedoch übersehen, dass sie von Menschen gestaltet werden.

In der Integrativen Supervision hingegen ist es ein grundlegendes Prinzip, dies zu berücksichtigen. „Sie bedient sich dazu der Konflux-Methode“, die entwickelt worden ist, um die Gruppenkreativität „zu fördern und zur Entfaltung zu bringen“⁶⁴. Ihr liegen ähnliche Prinzipien zu Grunde, wie sie im Brain Storming, in Synectix oder Synergetix zum Tragen kommen. Das Spezifische besteht jedoch darin, dass in der Konflux-Methode vom „Eigenleiblichen spüren“, vom Leib, in dem ‚perception and action in the field‘ verschränkt sind und in dem emotive Faktoren zum Tragen kommen, ausgegangen wird“⁶⁵. Zudem werden bei dieser Methode die Prinzipien der spontanen Kokreativität und der sorgfältig elaborierenden Koiteration verbunden.

Wahrnehmen, Spüren, Fühlen, Denken und Tun sollen im „conflux“ zusammenwirken. Es geht im Konflux darum, mit Individuen und Gruppen „Felder des Erlebens und des Experimentierens“ aufzusuchen und zu schaffen: Gruppenkonstellationen, Themenstellungen, Situationen, die einen hohen Aufforderungscharakter für kreatives Handeln haben und dazu beitragen, einengende Grenzen zu überwinden, damit es zu kreativen Konnektierungen kommen kann.⁶⁶

Die Konflux-Methode ist ein wichtiger Schritt, um eine Gruppe (hier die beiden Teams der Altenheime) durch gemeinsame spielerische Erfahrungen zu einem Miteinander von nach Lösung Suchenden aufzustellen. Petzold schreibt, dass die Konfluxarbeit nicht nur auf der verbalen Ebene verbleibt, sondern auch die Imagination, bildliche Vorstellung und Gestaltung einbezieht.⁶⁷ Collagematerialien, Farben, Rollenspiele, Chartings⁶⁸ werden eingesetzt, um noch mehr Ideen und Assoziationen zu wecken, die Wahrnehmung auszudehnen, weitere Perspektiven, ungewöhnliche An-

⁶⁴ Petzold 1998, S. 267.

⁶⁵ Petzold 1998, S. 267.

⁶⁶ vgl. Petzold 1998, S. 267.

⁶⁷ vgl. Petzold 1998, S. 270.

⁶⁸ vgl. Schneiter/Petzold/Rodriguez-Petzold 1996.

sichten und damit neue Wahrnehmungs-/Handlungsmöglichkeiten zu gewinnen. Durch das Beleben von Kommunikation und Interaktion sowie durch das Erleben von „fundierter Kollegialität“ zwischen den Gruppenteilnehmern erreicht die Konflux-Methode eine Förderung der Konnektivierung und Koreflexivität, so dass „Commitment and Devotion“ gegenüber der Aufgabe und der Gruppe der Kollegenschaft wachsen. Auch die Loyalität gegenüber dem Management und dem Unternehmen insgesamt nimmt zu.⁶⁹

Im Konflux-Prozess nach Petzold sind einige wichtige Merkmale, die für die Durchführung dieses Prozesses von Wichtigkeit sind, festgelegt. Die Schritte dafür, eine Kokreativität im Teamentwicklungsprozess zu fördern, lauten:

1. Disponierung
2. Affizierung
3. Konnektierung
4. Fokussierung
5. Intensivierung
6. Elaboration

Diese Schritte sind meines Erachtens von größter Bedeutung dafür, eine Gruppe, hier ein Team in der Altenpflege, zu einer gemeinsam handelnden Gruppe zu entwickeln und zu einer gegenseitigen Förderung und Zusammenarbeit zu bringen.

III.7.2 Anwendung der Konflux-Methode: Die Schnitzeljagd

Das folgende Beispiel stellt eine Methode der kokreativen Teamarbeit vor, die ich oft anwende, um eine gemeinsam handelnde Gruppe auf spielerische Art in ein gespanntes Erwarten zu versetzen, aber auch Freude und Spaß am Tun zu fördern.

Durch die spielerische Komponente wird kindliche Neugierde geweckt sowie die Lust, sich an Aufgaben zu machen und Veränderungen mit positivem Engagement anzugehen.

Die Schnitzeljagd, die jeder schon im kindlichen Spiel mitgemacht hat, wird einfach in die Erwachsenenwelt übertragen. Sie hat den Vorteil, dass jeder gut mitmachen kann, egal welche Altersgruppe oder körperliche Konstitution vorliegt, und dass auf spielerische Art auch die zwischenmenschlichen Beziehungen gefördert werden. Die Gruppe handelt an einem gemeinsamen Projekt und, ohne dass Menschen vorgeführt oder bloßgestellt werden, kann man erkennen, wie sie

⁶⁹ vgl. Petzold 1998, S. 270.

gemeinsam, miteinander handeln. Die Aktion ist zielorientiert und hat einen großen Spaßfaktor. Dieser Faktor ist gerade in der Initialphase eines OE-Prozesses von besonderer Wichtigkeit, um eine Gruppe in Gang zu bringen.

Die Teilnehmer der Schnitzeljagd entwickeln in diesem Spiel eine positive Erwartungshaltung, wie der Verlauf des Spieles über die Bühne gehen wird; sie werden von dieser Erwartungshaltung angesteckt und gleichzeitig für das Gesamtprojekt startbereit gemacht.

Die Aufklärung von Seiten des Trainers über den Spielverlauf und die Sinnigkeit dieser Form des „Kick Offs“ für den OE-Prozess bringt hier auch das Ziel zum Tragen, das in der Konnektierung der Konflux-Methode erreicht werden soll: eine Unbefangenheit, sich auf den Prozess einzulassen, ein gelöstes Miteinander, ohne dass die Befürchtung einer Zensur oder Bloßstellung auf den Schultern oder Gedanken des Einzelnen lastet. Durch den spielerischen Charakter entsteht in dieser Phase auch ein „inspiratives Klima“.

Die Schnitzeljagd, die ich auch mit den Teams der Heime A und B durchgeführt habe, ist wie folgt zu planen:

Benötigte Utensilien:

- Videokamera
- Polaroidkamera / Digitalkamera
- Wegbilder / Aufgabenbilder
- Handy / Funkgerät
- Block und Stifte
- Rucksack mit Proviant

Vorbereitung durch den Trainer:

Am Vortag des Treffens mit der Gruppe gehe ich den Weg bzw. den Verlauf der Schnitzeljagd ab und sondiere das Gelände. Als zeitlichen Rahmen plane ich, dass die Gruppe maximal vier Stunden unterwegs sein soll, und achte darauf, dass sie dabei keinen Gefahren ausgesetzt ist, weder durch unnötigen Verkehr noch durch risikoreiches Gelände.

Von markanten Stellen, die für die Wegrichtung und Wegfindung von Bedeutung sind, mache ich Aufnahmen mit der Polaroidkamera und überlege mir dazu Aufgaben, die die Teilnehmer bearbeiten müssen, z.B. „Was fällt Ihnen zu diesem Platz ein?“ oder „Wie viele Ziegel hat das Dach des Gebäudes vor Ihnen?“, oder ich beschrifte die Bilder mit einem Rätsel zur Fortführung des Weges. Es soll immer etwas zum Nachdenken, zum Diskutieren in der Gruppe geben, um den Weg zu finden. Dies notiere ich am Rand der Aufnahme mit einem Faserschreiber.

Wenn ich eine größere Gruppe habe, z.B. einen Personenkreis von 10 bis 12 Personen wie ein Stationsteam, dann entwerfe ich zwei Wegstrecken mit Wegbeschreibung und Aufgabenstellung. Ein didaktisches Ziel der Schnitzeljagd ist, dass die Teilnehmer die Anweisungen hinterfragen bezüglich ihrer Präzision, ihrer Eindeutigkeit, ihrer Sinnigkeit und der verschiedenen Interpretationsmöglichkeiten, die dieser Bildzuordnung zugrunde liegen könnten.

Im nächsten Schritt bereite ich die oben genannten Utensilien, die die Gruppe benötigt, vor und überprüfe sie auf ihre Funktionstüchtigkeit.

Für den Spieltag besorge ich noch Proviant, wie z.B. Getränke, Schokoriegel, Gummibärchen und Schnitzelsandwiches.

Durchführung der Schnitzeljagd:

Wenn sich alle Teilnehmer am Treffpunkt eingefunden haben, werden sie von mir in den Tagesablauf sowie in den Sinn der Schnitzeljagd eingewiesen.

Von der Gruppe sind während des Spiels folgende Rollen zu besetzen:

1. Führer
2. Funker/Telefonist
3. Schriftführer
4. Späher
5. Filmer
6. Späher
7. Fotograf
8. Träger

Diese Rollen können natürlich auch komprimiert oder um Positionen wie einen Botaniker erweitert werden. Das Team entscheidet dann, wer welchen Part übernimmt.

Ich kläre die Gruppe über die einzelnen Funktionen auf und gebe noch klare Anweisungen, was dabei zu tun ist und welche Aufgaben während des Spiels jeweils auf sie zukommen:

Der Schriftführer beschreibt die Rollenfindung, also wie die Rollen ausgelebt und gewechselt wurden und wie der Verlauf der Schnitzeljagd vor sich ging.

Der Funker/Telefonist hält mit dem Funkgerät Kontakt zur anderen Gruppe, wenn es zwei Teams gibt. Das Handy wird nur zur Not benutzt, um mit mir in Kontakt zu treten.

Der Späher geht der Gruppe voraus, erkundet das Gelände und sucht den Weg auf Anweisung des Führers, der Gruppe, der Bildvorgabe.

Der Fotograf hat den Auftrag, ein Foto von den einzelnen Stationen zu machen, das auch als Nachweis dafür dient, dass die Gruppe an diesem Punkt war.

Der Filmer filmt für ihn wichtige Szenen der Schnitzeljagd, wie die Findung der Rollen, gruppendynamische Aktivitäten, etc.

Der Träger hat die Aufgabe, den Proviant zu tragen, für Pausen und geeignete Pausenplätze zu sorgen.

Der Führer gibt die Wegrichtung vor, er gibt die Anweisungen an die Gruppe weiter.

Während der Schnitzeljagd hat jeder einmal jede Rolle inne; wie und wann gewechselt wird und wer den einzelnen Part am Anfang einnimmt, bestimmt die Gruppe. Bis ein Teilnehmer die Rolle des Filmens übernimmt, filmt der Trainer diesen Findungsprozess.

Dass jeder während der Schnitzeljagd alle Rollen durchspielt, hat die Folge, dass auch jeder die Erfahrung der einzelnen Rolle kennen lernt, erlebt, wie sie auf ihn wirkt. Des Weiteren ist dieser Wechsel von Bedeutung, um die Art und Weise zu sehen, wie die Gruppe mit der Aufgabenstellung zurechtkommt und damit umgeht.

Hat man nur eine Gruppe für die Schnitzeljagd, spielt der Funk keine Rolle, dann dient das Handy zur Kontaktaufnahme mit dem Trainer, wenn es besondere Fragen zum Weg gibt bzw. damit der Trainer bei Schwierigkeiten gerufen werden kann.

Arbeitet man mit zwei Teams, kann man die Bilder der Wegbeschreibung und Aufgabenstellung so tauschen, dass Team A die Polaroidbilder mit Aufgaben für den Weg von Team B entwirft und umgekehrt. Damit keine Verwechslung passiert und man weiß, wie weit man ist, sind die Bilder nummeriert. Bei zwei Gruppen kommt noch die Spannung hinzu, zu sehen, wie weit die andere Gruppe ist.

Ist das Ziel erreicht, wobei die Zielerreichung auch in den Händen des Teams liegt, wird mit den Teilnehmern ihr Erlebnis besprochen: zuerst in einer Blickpunktrunde, wie es der Einzelne erlebt hat, und dann durch den Schriftführer, der berichtet, wie die Schnitzeljagd verlaufen ist, welche Besonderheiten und Erlebnisse der Gruppe widerfahren sind.

Zum Schluss schauen sich alle gemeinsam den Film an, um die Erlebnisse noch einmal visualisiert zu bekommen. Hier kommen dann oft Aussagen wie „so wie im täglichen Leben handeln wir hier“, „das kennen wir aus unserer Arbeit“, etc. Manche Gruppen sind äußerst aufgabenorientiert und haben in ihrer Konzentration, die Aufgaben zu erfüllen, die Zielerreichung aus den Augen verloren,

andere Gruppen möchten das Ziel so schnell wie möglich erreichen, um als Erste am Zielort zu sein, und gehen die Aufgaben eher oberflächlich an.

Von größter Bedeutung ist in dem ganzen Prozess, dass das gemeinsame Handeln als Beginn eines Entwicklungsprozesses in einem spielerischen Element zum Tragen kommt. Auch die Leitungsteams der beiden Altenheime A und B kamen mit soviel gemeinsam getragendem Enthusiasmus zurück, dass sich unheimlich viele Impulse für und Sichtweisen auf das tägliche Arbeitsfeld gezeigt hatten, die für den Entwicklungsprozess Ansatzpunkte zum gemeinsamen Handeln gaben.

Mit diesem Spiel wird also die Gruppenkreativität sichtbar gemacht und durch das Feld des Erlebens, des gemeinsamen Handelns und Entwickelns von Ideen hat man den ersten Schritt für eine sinnvolle Prozessentwicklung geleistet. Somit gelingt in diesem Spiel sehr gut, was in der Konflux-Methode zum Tragen kommen soll: das Zusammenwirken von Wahrnehmen, Spüren, Denken und Tun. Die Gruppe hat danach eine wache Wahrnehmung, ist startbereit, und dieses gemeinsame Erleben, aus dem beruflichen Alltag heraus etwas gemeinsam „kokreativ“ zu bewegen, schafft bei allen emotionales Commitment. Das Team ist gespannt und neugierig, sich auf den gemeinsamen Weg zu machen und aktiv am Entwicklungsprozess teilzunehmen.

Ich habe dieses Spiel in der Supervision wie auch im Coachingprozess als einen guten Ansatz für den Beginn eines Teamentwicklungsprozesses erlebt: Erstens erhält man hier schon gemeinsam den ersten Eindruck von einer Gruppe und zweitens stellen sich Teams oder Gruppenmitglieder, die häufig sehr angespannt sind, durch diesen spielerischen Charakter freudig und gespannt auf das weitere Vorgehen ein.

III.8 Coöparate identity durch Reflexives Management

Nachdem man mithilfe der Konflux-Methode den Boden für Motivation und Gemeinsamkeit bereitet hat, ist der Entwurf einer Coöparate identity (CI) vonnöten. Coöparate identity (engl. „Erscheinungsbild einer Firma in der Öffentlichkeit“⁷⁰) ist eine einheitliche Selbstdarstellung bzw. die Selbstidentität eines Unternehmens aus der internen Unternehmenssicht wie auch aus externer Sicht. Die CI stellt den Menschen in den Mittelpunkt. Über die Entwicklung eines Wir-Bewusstseins bei den Mitarbeitern soll das CI-Konzept eine Unternehmenskultur nach innen als ein Netzwerk von gelebten Verhaltensmustern und Normen etablieren. Ziel ist, dass die Mehrzahl der Beteiligten am Entscheidungsprozess dann auf der Basis eines einheitlichen Unternehmensbildes, eines Unternehmensleitbildes entscheidet und handelt. Dadurch wird eine wesentlich gesteigerte Kompatibilität und Synergie der Aktivitäten des Unternehmens ermöglicht sowie eine Identifikation mit dem Unternehmen und seinen Unternehmungen, was bei den Mitarbeitern zusätzlich Motivationen freisetzt.

Das Wirtschaftslexikon Gabler erläutert, dass sich die CI aus den drei Bereichen Corporate behaviour, Corporate communication und Corporate design zusammensetzt⁷¹. Bei Corporate communication handelt es sich um eine Kommunikationsstrategie, die durch ihre ganzheitliche Betrachtung von nach innen und außen gerichteten kommunikativen Aktivitäten eines Unternehmens ein klar strukturiertes Vorstellungsbild erreichen will: sowohl von der Unternehmung in der Öffentlichkeit als auch bei den Mitarbeitern des Unternehmens. Corporate Design soll das Unternehmen nach innen und außen als Einheit erscheinen lassen, u.a. durch Firmenlogo, Kleidung, Briefkopf etc. Corporate behaviour schließlich wird als Verhalten eines Unternehmens nach innen (zu den Mitarbeitern) und außen (zur Kundenöffentlichkeit) verstanden. Zu unterscheiden sind dabei drei Verhaltensbereiche:

- a) Instrumentales Unternehmensverhalten, wie Führungsstil und Preispolitik
- b) Personenverhalten, wie das Verhalten untereinander und das Verhalten der Mitarbeiter zu Außenstehenden
- c) Medienverhalten, wie Öffentlichkeitsarbeit

⁷⁰ Duden 1982.

⁷¹ vgl. Gabler Wirtschaftslexikon 2004, S. 624.

Kobi definiert Unternehmenskultur als Gesamtheit von Normen, Wertvorstellungen und Denkverhalten, die das Verhalten der Mitarbeiter des gesamten Unternehmens und somit das Erscheinungsbild einer Unternehmung prägen.⁷²

Laut Petzold werden in der Literatur „CI-Entwicklungsprozesse zumeist als kollektive Projekte beschrieben, in denen Vorstellungen und Konzepte durch ‚unsystematische‘ reflexive Strategien erarbeitet werden“. Seiner Meinung nach sind „CI-Entwicklungsprozesse prinzipiell unabgeschlossen, da dies in der Dynamik von Organisationen, die von wandelnden Kontexten beeinflusst werden, aber auch von Binnenentwicklungen“⁷³. Ebenso geht es seines Erachtens darum, auf der Grundlage des Wissens um die permanente Selbststeuerung lebendiger Systeme im Geflecht umliegender Systeme und um die Anthropologie des schöpferischen Menschen, Prozesse der Identitätssicherung und Identitätsentwicklung in Unternehmen bewusst und systematisch operativ zu machen durch die Installierung des Projektes einer fortlaufenden Cooparate-Identity-Arbeit.

Petzolds Ansicht nach ist es auffällig, dass soziologische bzw. sozialpsychologische Identitätstheorien in der gesamten Literatur zur CI keine Berücksichtigung finden.⁷⁴

Die komplexen Prozesse der Ausbildung „kollektiver Kognitionen“, „sozialer Repräsentationssysteme“ müssen jedoch untersucht werden. Nach dem Verständnis des integrativen Ansatzes nämlich konstituiert sich Identität in Prozessen der Außen- bzw. Fremdattribution: Die differenzierende kognitive und emotionale Bewertung durch das Unternehmen führt ihrerseits zu differenzierten Selbstattributionen.

Je klarer also das Wissen um derartige Identitätsprozesse ist und je bewusster sie durch ein Reflexives Management, wie im integrativen Ansatz implementiert, vollzogen werden, desto besser lassen sich die Möglichkeiten einer CI nutzen.

Die fünf Säulen der CI lauten:

1. Basis des Unternehmens

„Faktische Präsenz“ des Unternehmens, sein Geschäftssitz, sein Stammhaus etc.

Nach außen und nach innen hin in der Regel durch ein „Logo“ als Verschränkung von materieller und symbolischer Realität transportiert:

- Identifizierung/Fremdattribution

⁷² Vgl. Kobi/Wütherich 1985.

⁷³ vgl. Petzold 1998, S. 225.

⁷⁴Vgl. Petzold 1998, S. 226.

- Bewertung
- Identifikation/Selbstattribution

2. Verbindungen des Unternehmens

Die mit dem Unternehmen verbundenen Menschen, sozialen Gebilde und unterschiedlichen sozialen Netzwerke und Feldverbindungen des Unternehmens mit einer Außen- und In- nendimension.

3. Produktivität und Qualität

bestimmen über die Stabilität des Unternehmens, werden im Außenurteil sehr beachtet und stehen deshalb im Brennpunkt der Aufmerksamkeit, verkörpern Ziele der meisten Ma- nagementaktivitäten und absorbieren einen großen Teil der Innovationskraft und des refle- xiven Potenzials.

4. Wertschöpfung, Gewinn, Anlagen

Erfolg heißt „maximale“/optimale Wertschöpfung, überzeugende Anlagepolitik und exzel- lentes Wachstumsmanagement.

5. Operative Werte

Die CI setzt Werte operativ ein, diese dienen als Identitätsmarkierung in der Imagepflege nach außen und im Handeln der Mitarbeiter nach innen.

Damit keine Interferenzen, z.B. Wertekonflikte, entstehen, müssen die Werte der CI an die Unternehmensphilosophie rückgebunden sein. Nur so können sie glaubwürdig und „sicht- bar“ umgesetzt werden.

In der Altenarbeit orientiert man sich heute sehr stark an den Identitätssäulen (nach Petzold)⁷⁵, um sich in der Pflegeplanung ein Bild vom betreuenden wie auch vom verwirrten alten Menschen zu machen. Diese Identitätssäulen dienen als Ansatz für die Beziehungspflege und ebenso als diagnos- tisches Mittel:

Leiblichkeit

- Gesundheit und Krankheit
- Ernährungsweise, Ernährungsgewohnheiten

⁷⁵ vgl. Petzold 1998, S. 374; auch in: Orth 2002, S.19.

- Esskultur
- Körperpflege: Gewohnheiten und Eigenheiten
- Bekleidung und Äußeres: Gewohnte Kleidung und Mode
- Körper und Berührung: Zärtlichkeit, Erotik
- Körper und Bewegung: Bewegungsgewohnheiten
- Aktivität und Passivität: Ruhen und Schlafgewohnheiten
- Wahrnehmen und Sinne
- Geistige Bedürfnisse
- Orientierung

Soziales Netz

- Partnerschaft
- Kinder und Angehörige
- Bezugsperson, Freundschaften
- Soziale Verbundenheit – Vereine, Kirche
- Beziehung – Kontakte zu Heimbewohnern
- Beziehung – Kontakte zu Pflegepersonen

Arbeit und Leistung

- Beruf
- Ehrenamtliche bzw. gesellschaftliche Tätigkeiten
- Hobbys

Werte und Sinnhaftigkeit

- Weltanschauung und Menschenbild
- Bedeutung von Religionen und Glauben
- Was gibt/gab Sinn im Leben
- Was gibt/gab Halt im Leben

Materielle Sicherheit

- Finanzielle Situation
- Gewohnter Lebensstandard, Lebensstil
- Rechtlicher Status
- Was bedeutet Heimat – Zuhause
- Orientierung im Heim

Jeder Mensch sieht seine Welt und seine Umgebung nur so, wie er sie sehen, erkennen und erfüllen kann. Man ist geprägt und getragen von seiner primären Sozialisation. In jedem lebt das Kind, das man einmal war, weiter und beeinflusst uns ständig.

Die Integrative Supervision bringt bei der Entwicklung der Coöperate Identity im Bereich der Altenhilfe bzw. im pflögertherapeutischen Bereich die Säulen der CI mit den Säulen der Identität in Verbindung, um eine Verknüpfung zwischen der Organisationsentwicklung und der Persönlichkeitsentwicklung zu erreichen.

Da die gezielte Pflege der CI gerade im Reflexiven Management eine zentrale Aufgabe darstellt, hat es sich mit derartigen Identitätsdimensionen zu befassen.⁷⁶ Aber nicht nur aufgrund dieses Aspektes ist es wichtig, den Transfer zwischen diesen beiden herzustellen, auch im Pflögerischen sind die Identitätssäulen für die Planung der jeweiligen Pflege zu einem wichtigen Instrumentarium geworden.

Auf der Basis des Vertrauten kann man leichter auf die CI zugehen und sie für die Pflöger-Mitarbeiter transparent machen:

1. Basis des Unternehmens

- Wirkung nach außen zu den Menschen im Feld, im Markt;
- Stellung des Altenheims in der Stadt/bei der Bevölkerung: Wie ist die Präsenz des Altenheimes in der Stadt?
- Wie wird dies den Mitarbeitern im Hause bewusst gemacht?
- Identifizieren sich die Mitarbeiter mit ihrem Altenheim, d.h. wie ist die Wirkung nach innen zu den Mitarbeitern im Unternehmen?

2. Verbindungen im Unternehmen

- Netzwerke, Verbindungen des Altenheimes nach innen wie außen

1. Leiblichkeit

Identifikation:

- „Das ist mein Altenheim,
- hier habe ich meine Erlebnisse,
- hier werde ich wahrgenommen
- hier kann ich meine Ideen verwirklichen.“

2. Soziales Netz

- „Wir sind gerne hier als Mitarbeiter tätig“,

⁷⁶ Petzold 1998, S. 227.

- „Wie sieht mich die Außenwelt?“
- „Hier fühlt sich mein Angehöriger wohl.“
- „hier möchte ich auch leben.“

- „die tun was für uns“
- „Meine Arbeit – meine Leistung“
- Erfolg – Misserfolg

3. Produktivität und Qualität

- Welche Ziele verfolgt das Alten heim?
- Kommen genügend Nachfragen?
- Sind alle Zimmer belegt?
- Gibt es im Heimbeirat Zufriedenheit?
- Was sagt der MDK?

3. Körper/Leiblichkeit

- „Wie bin ich, fühle ich mich fit, bin ich belastbar?“
- „Werde ich gesehen, werde ich wahrgenommen?“

4. Wertschöpfung, Gewinn, Anlagen

- Erfolg des Altenheimes am Standort
- Wirtschaftlichkeit des Altenheimes,
- Rücklagen

4. Materielle Sicherheit

- „Ist mein Arbeitsplatz gesichert?“
- „Wie sieht meine Zukunftsperspektive im Altenheim aus?“
- „Werde ich leistungsgerecht bezahlt?“

5. Operative Werte

- „Der Bewohner steht an erster Stelle“
- „Wir sind für unsere Vornehmheit bekannt“

5. Normen und Werte

- „Wie gehen wir miteinander um?“
- „Wie ist die Kollegialität?“
- „Ist meine Arbeit mein Zuhause?“

Diese Punkte in Verbindung zu bringen, ist wie gesagt ein wichtiger Aspekt des Reflexiven Managements, denn ein

reflexives Management arbeitet beständig an der Festigung (nicht Verfestigung), operativen Nutzung und Entwicklung der CI, nach innen und außen. Wie alle Identitätsprozesse sind auch CI-Prozesse permanente Arbeitsvorgänge der Etablierung einer Innen-Außen-Differenz (Luhmann 1968), der „experimentierenden Zusammenführung“ (bricolage, Levi-Strauss 1972, Benoit 1980, patchwork identity, Beck 1986), der „Identifizierung, Bewertung und Identifikation“ (Petzold, Mathias 1983), und sie müssen als solche installiert werden, auf allen Ebenen des Unternehmens.⁷⁷

⁷⁷ Petzold 1998, S. 225.

III.9 Mitarbeiter in eine Lernende Organisation führen

„Werfen Sie die antiquierten Vorstellungen von Führung über Bord. Das erfolgreiche Unternehmen der neunziger Jahre wird eine so genannte, lernende Organisation' sein.“⁷⁸, zitiert Senge aus der Zeitschrift Fortune.

Dieser Ausspruch hat auch heute noch volle Gültigkeit. Denn die Ideen und Fähigkeiten, die die Mitarbeiter in das Unternehmen einbringen, sind nun einmal die Potenziale, von denen ein Unternehmen profitiert und lebt.

So ist Senge nur zuzustimmen, wenn er über die Lernende Organisation sagt: „Ein Team, das etwas Großartiges geleistet hat, war nicht von Anfang an großartig, es hat gelernt, außergewöhnliche Ergebnisse zu erzielen.“⁷⁹ (...) „Nur wenn Teams lernfähig sind, kann die Organisation lernen.“⁸⁰

Ein Unternehmen muss also nicht nur für die Stärkung der Identität sorgen, sondern auch darauf achten, dass sich seine Mitarbeiter kontinuierlich weiterentwickeln können.

Mitarbeiter, und gerade Führungspersönlichkeiten, haben Visionen für ihren Arbeitsplatz, für das Unternehmen. Wenn sie nicht nachgefragt oder ignoriert werden, kann das zu einem defizitären Verhalten des Einzelnen und zu einem Ressourcenverfall im Unternehmen führen.

Antworten wie „dazu wurde ich nicht gefragt“, „man wollte nicht auf mich hören“, „Ich habe darauf hingewiesen, aber...“ sind Statements, die während einer Supervisionssitzung häufig zu hören sind.

Im Rahmen der Organisationsentwicklung ist hier insbesondere das Konzept der „Lernenden Organisation“ wichtig⁸¹: Lernerfolge des Einzelnen hängen davon ab, wie weit die Organisation selbst lernen kann, d.h. wie weit das soziale Netz Lernen fördert oder behindert. Zentrale Fragen sind dabei: Gibt es Personen im Umfeld des Lernenden, die ihn unterstützen? Gibt es für Lernen den notwendigen Freiraum? Gibt es eine „Lernkultur“? Wird Lernen honoriert?

Auch bei der Lernenden Organisation im Altenheim geht es also darum, die Effektivität und die Kundenorientierung der modernen Organisation zu fördern und zu fordern.

Ziel ist es, die einzelnen Mitglieder der Führungsebene wie auch deren Mitarbeiter aus dem Bereich des Anliegens in den Bereich des Einflusses zu bringen und zu begleiten. So ist es möglich, aus reinen Befürwortern oder auch Hemmern (Widerständlern) Persönlichkeiten zu entwickeln, die selbst verändern, die sich aktiv am Prozess beteiligen, die Einfluss nehmen.

⁷⁸ Zitat aus der Zeitschrift Fortune, IN: Senge 1999, S. 11.

⁷⁹ Senge 1999, S. 12.

⁸⁰ Senge 1999, S. 20.

⁸¹ z.B. Greif/Kurtz 1989; Senge 1996; Sonntag 1996; Wieselhuber u.a. 1997.

Einfluss und Anliegen

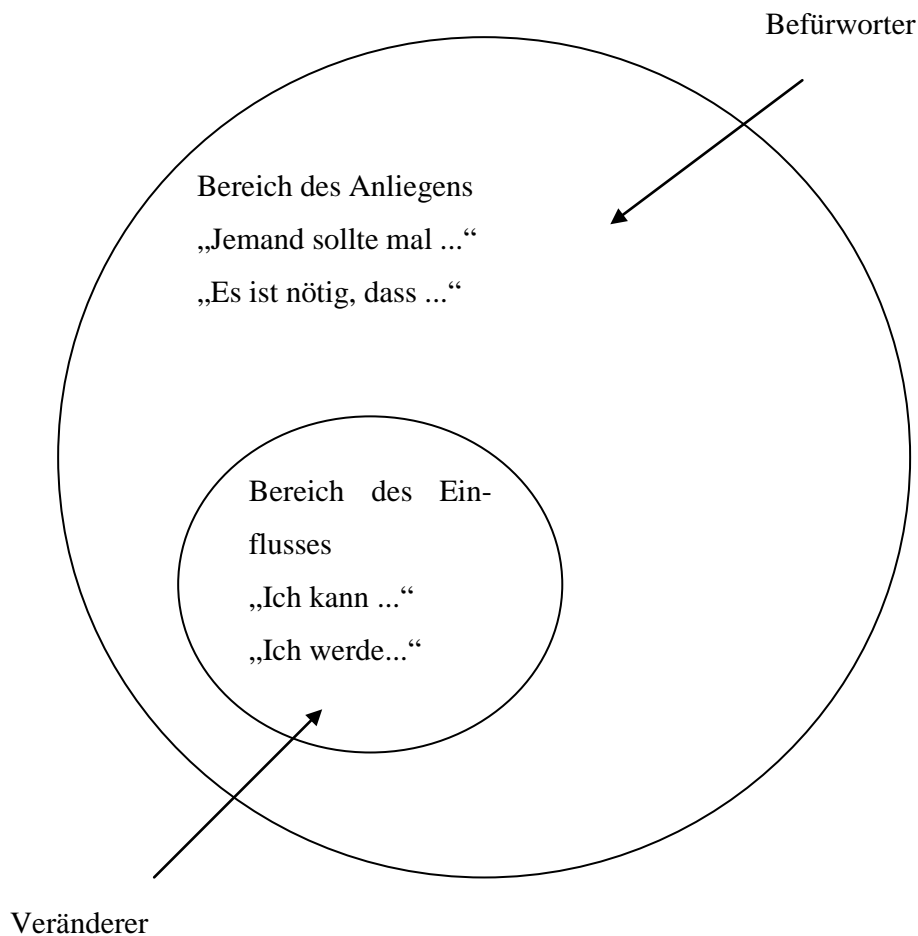


Abb. 26 Darstellung Einfluss und Anliegen (nach: Weidmann Consulting, 2001 Fortbildung QM)

Die wichtigsten Aufgabenfelder, die mit den Mitarbeitern dieser beiden Einrichtungen für eine Lernende Organisation im Altenpflegebereich erarbeitet wurden, sind:

1. Kundenorientierung – Konzentration aller Kräfte auf die maximale Leistung für den Kunden/Bewohner

- Verständnis: „Wir arbeiten für unsere Bewohner – ohne unsere Bewohner wären wir nicht hier.“
- Konzentration auf das, was die Bewohner tatsächlich wollen und schätzen
- Interesse am Wohl der Bewohner
- Dienstleistungsmentalität

- Geschickter Umgang mit unrealistischen Bewohner-Angehörigen-Wünschen

2. Effektive Prozesse

- Arbeitsschritte gut aufeinander abstimmen
- Vermeidung von Arbeit, die nicht zielführend ist (doppelte Arbeit, Tätigkeiten, die für die Kunden keinen Unterschied machen, etc.)
- Geringe Fehlerquote
- Regelmäßige Überprüfung von Kundenorientierung, Effizienz und Qualität der Prozesse
- Wirtschaftlichkeit des Heimes, der Projekte, des Leistungsspektrums

3. Flexible Organisation

- Wenn sich die externen Rahmenbedingungen ändern, ändert sich die Organisation des Altenheimes (z.B. mehr pflegebedürftige als rüstige Bewohner, mehr demente Bewohner, Alterungspyramide der Bewohner geht nach oben, multimorbide Bewohner kommen aus den Krankenhäusern...)
- Haltung: „Nichts ist für die Ewigkeit; sobald wir unsere Arbeit effizienter leisten können, verändern wir sie entsprechend.“
- Arbeit in Bereichen, an Projekten in kleinen Gruppen
- Zuständigkeiten können sich je nach Bedarf ändern (werden übernommen und wieder abgegeben, z.B. Küche outsourcen oder Hauswirtschaft dem Stellenplan der Station und der Weisung der Stationsleitung zuordnen)

4. Kontinuierliches, lebenslanges Lernen

- Jeder ist bereit, ständig Neues zu lernen
- Jeder teilt sein Wissen mit anderen, denen dieses ebenfalls helfen könnte
- Was der Einzelne auf Fort- oder Weiterbildungen gehört/gelernt hat, wird in den Alltag umgesetzt

5. Selbstverantwortung

- Jeder kennt seinen Einflussbereich und nutzt ihn entsprechend
- Jeder übernimmt Verantwortung für sein eigenes Tun und das seines Teams

6. Offene Kommunikation

- Informationen fließen ungehindert zu denen, die die Information benötigen
- Informations- und Kommunikationsflüsse überschreiten die Grenzen von Abteilungen und Hierarchien

- Haltung: Fehler sind erlaubt und ein Anlass zum Lernen
- Kritik wird offen geäußert
- Kritik wird offen entgegengenommen und nicht als persönliche Beleidigung gewertet

7. Führung

- Die neue Organisationsform wird von allen Führungskräften getragen
- Die Führung lebt Werte und Haltungen vor
- Die Führung setzt den Rahmen
- Die Führung begleitet, stützt, ermutigt und gibt Hilfestellungen
- Die Führungskräfte delegieren und fühlen sich trotzdem für das Ergebnis des Teams verantwortlich

In der praktischen Umsetzung wurde zunächst anhand der Überschriften des Internen Diskussionspapiers 2000 des Deutschen Caritasverbandes/Landesverband Bayern zum Qualitätsmanagement ermittelt: „Was ist uns für unser Unternehmen wichtig, wonach wollen wir streben?“. Zur Orientierung dienten in diesem Zusammenhang die Identitätssäulen als Ausgangspunkt. Die Umsetzung dieser einzelnen Schritte der Lernenden Organisation wurde mit den Teams der Altenheime A und B nach und nach erarbeitet. Die Fragen bzw. die Verbindlichkeiten zu den einzelnen Punkten, wie Führung, offene Kommunikation etc. wurden gemeinsam festgelegt und bei jeder einzelnen Sitzung kurz in den Blickpunkt gestellt, um zu überprüfen, ob sie weiterhin so umgesetzt worden waren oder ob es bei der Umsetzung irgendwelche Blockaden gegeben hatte. Um die Kommunikationsabläufe zu konnektieren, wurden z.B. einmal täglich stattfindende „Jour fix“-Termine vereinbart.

III.10 Die Grundfeste des Unternehmens: das Miteinander

III.10.1 Die Funktion des Miteinander

Damit alle Bemühungen fruchten, muss eine weitere Intervention bzw. Strategie der Integrativen Supervision zur Anwendung kommen: das Stärken und Zusammenführen der Einzelnen und der Gruppe. Eine der Aufgaben des Supervisors liegt dementsprechend in der Förderung von Persönlichkeiten, die aus dem Erleben ihrer Souveränität und der Gewissheit ihrer Integrität in die intersubjektive Korrespondenz eintreten können, ohne den anderen aus Angst oder Konkurrenz ihren Freiraum zu nehmen.

Die Bedeutung dieser Maßnahme ist nicht zu unterschätzen, denn

Systeme sind keine fleischlosen Gebilde von Rollen, Funktionen und Informationsströmen. Sie bestehen und entwickeln sich nur über und durch die ihnen angehörig Gruppen, das heißt die sozialen Akteure, die allein sie tragen und ihnen Leben geben und die alleine sie ändern können. Soziale Akteure ihrerseits existieren nicht im luftleeren Raum. Ihr Handeln findet immer in Systemen statt, aus denen sie ihre Ressourcen beziehen, die aber zugleich die ihnen verfügbare Freiheit und Rationalität umschreiben. Akteure und Systeme können also nicht voneinander getrennt betrachtet werden. Sie bilden die zwei zwar gegensätzlichen, aber untrennbar miteinander verbundenen und sich gegenseitig bedingenden Pole sozialen Lebens.⁸²

Man sollte also immer vor Augen haben:

- Die Unternehmung besteht aus Menschen und Dingen.
- Die Unternehmung weist eine Ordnung, eine Struktur auf.
- Die Unternehmung ist kein statisches, sondern ein dynamisches Gebilde.
- Die Unternehmung ist zweck- und zielgerichtet.
- Die Unternehmung ist ein soziales Gebilde.

Und Borsi ergänzt: „Der (arbeitende) Mensch möchte sich in einen sinnstiftenden Kontext einordnen können, der ‚zu gutem Handeln‘ weiterleitet.“⁸³

Vor diesem Hintergrund also wird klar, wie wichtig es für das Gleichgewicht von Mensch und System ist, zunächst die einzelnen Persönlichkeiten zu fördern. Der erste Schritt dazu besteht darin, dass sich die Mitarbeiter untereinander wertzuschätzen lernen. Denn eine fundierte Kollegialität, die zugleich den Boden für das Reflexive Management bildet, setzt Wertschätzung, Aufrichtigkeit, Diskursivität, Herzlichkeit sowie wechselseitigen Respekt und Integrität voraus.

⁸² Crozier/Friedberg 1993, S. 3.

⁸³ Borsi 1994, S. 65.

Menschen, die zusammen arbeiten, haben ein zusammengeführtes, gemeinsames lebensweltliches Fundament und soziales Referenzsystem, das es mit einer wechselseitigen Wertschätzung und in Respekt vor der Integrität des anderen zu fördern und zu zementieren gilt.

Neben Methoden wie der Schnitzeljagd oder dem Darstellen der Ist-Situation (Diagnosestellung/Darstellung der Realsituation = Arbeitspanorama, vgl. Petzold, Heintz, Fallenstein 1983) stellt auch die Biographiearbeit ein gutes Mittel dafür dar, das Miteinander zu fördern.

III.10.2 Biographiearbeit als Inhalt der Integrativen Supervision in Entwicklungsprozessen in Altenheimen

Die Biographiearbeit im Sinne der *gemeinsamen* Bearbeitung biographischer Materialien als ein wechselseitiges „Erzählen aus dem Leben“ (Petzold 2003g) ist eine Methode persönlicher Entwicklungsarbeit. Durch genaues Hinsehen auf das eigene Leben, auf Vergangenes, Gegenwärtiges und auf das nicht gelebte Leben unterstützt biographisches Arbeiten die Selbsterkenntnis. Sie orientiert sich in Richtung Zukunft, hilft mit, das eigene Potenzial zu entfalten, entwickelt Beweglichkeit, hilft, den roten Faden des Lebens zu finden und Klarheit über Ziele im Leben zu gewinnen. Denn eine Lebensgeschichte ist doch nichts anderes als die anamnestiche Aufzeichnung von wahrgenommenem, emotional und kognitiv bewertetem, differentiell interpretiertem „Handeln in Ereignissen und Gestalten von Ereignissen“, also im Gedächtnis aufgezeichnetes Leben, Lebensgeschehen mit all seinen Ereignissen.⁸⁴

Biographisches Arbeiten übt den Einzelnen darin, den Fokus ohne voreilige Bewertung auf Dinge zu zentrieren und damit innerlich beweglicher zu werden, die Individualität zu schärfen, zu lernen, sich bewusster zu beobachten, aber nicht nur sich selbst, sondern auch sein Umfeld, die Mitarbeiter und Bewohner in ihrer Situation zu erfassen.

Gerade im Bereich der Altenarbeit ist die Biographiearbeit meines Erachtens ein wichtiger Faktor für das Miteinander unter den Mitarbeitern, aber auch mit den Bewohnern, um einen ganzheitlichen, lebendigen Zugang zu finden. Die Biographiearbeit ist gerade in der Arbeit für den pflegebedürftigen Bewohner ein wichtiges Instrumentarium, um die Individualität des Betroffenen zu gewährleisten.

⁸⁴ Events im lifespan-psychologischen Sinne und evenements als dramatische Aktionen im Sinne Politzers und Morenos, aber auch als Grenzereignisse von Heterotopien, an denen, wie Foucault zeigte, im Denken des Andersseins Überschreitungen als „Blitze des Werdens“ aufflammen (vgl. Petzold 2003b, S. 184).

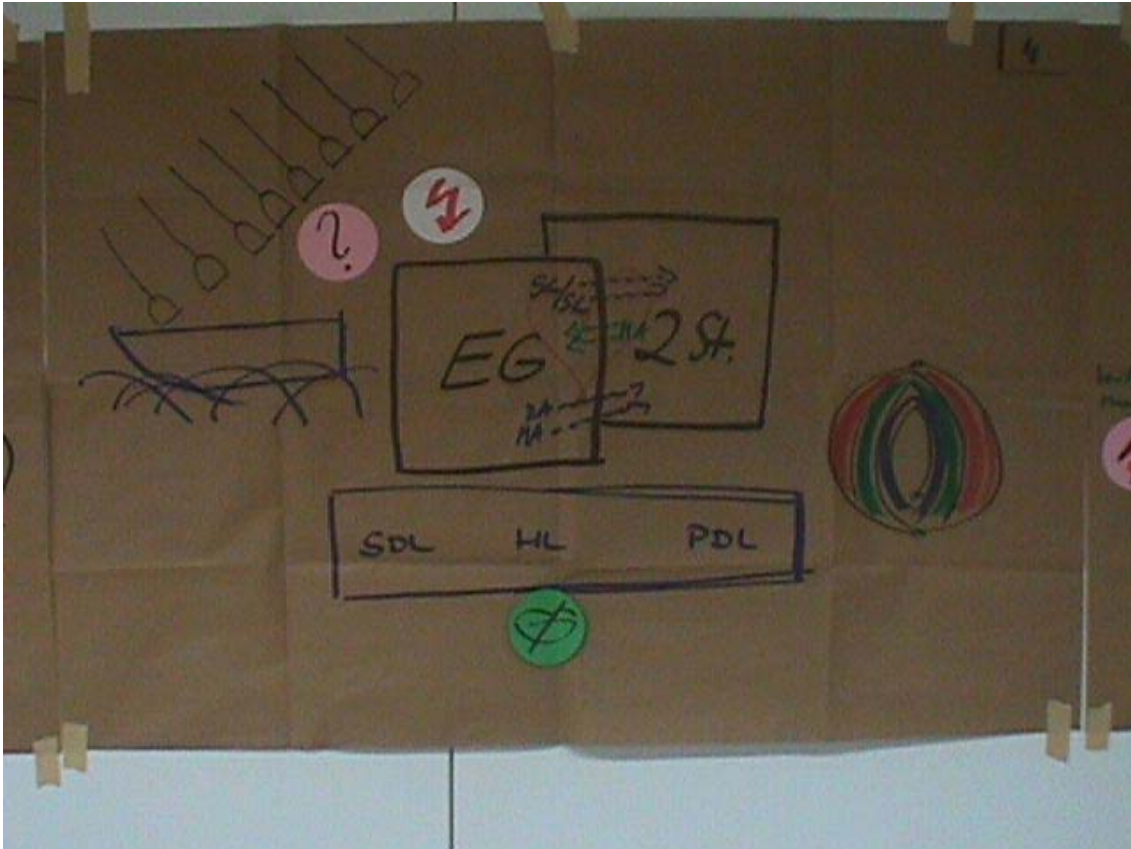


Abb. 27 Kulturchart einer Teilnehmerin „Wir sitzen alle in einem Boot“

Um in einem Team Prozesse zu erkennen und neue Prozesse auf den Weg zu bringen, ist es erforderlich, die persönliche Ebene wie auch die interaktionale Ebene zu betrachten und in den Supervisorischen bzw. OE-Prozess miteinzubeziehen.

Ein möglicher Ansatzpunkt, die vielfältigen Blickwinkel, Erfahrungen und Widerstände des Einzelnen im Entwicklungsprozess zu erkennen und zu bearbeiten, ist das Biographie-Interview bzw. das Narrative Interview.

Am Beispiel der beiden Einrichtungen A und B wird gezeigt, wie eine Biographiearbeit aussehen kann.

Das erste Team (des Heimes A) (Interviewpartner A) bestand aus dem Leitungsteam der Altenpflegeeinrichtung:

- Heimleitung
- 2 Bereichsleitungen Pflege
- Hauswirtschafterin
- Diplom-Ökotrophologin
- Verwaltungswirtin

Das zweite Team (Interviewpartner B) war das Stationsteam der Altenpflegeeinrichtung A bestehend aus:

- 1 Stationsleitung examinierte Altenpflegerin
- 1 Stellvert. Stationsleitung
- 3 examinierte Altenpflegerinnen
- 1 Altenpflegeschülerin
- 1 Helferin (ausgebildete Hebamme aus Kasachstan)
- 1 Helferin ohne Ausbildung

Die Supervision wurde von der Heimleitung wegen Spannungen innerhalb dieses Teams in Auftrag gegeben.

Das dritte Team schließlich (Interviewpartner C) bestand aus den Stationsleitungen und Stellvertreterinnen der Einrichtung B:

- 1 Krankenpflegeperson
- 6 examinierte Altenpflegerinnen
- 1 examinierter Krankenpfleger

Mithilfe des biographischen Interviews werden Lebensgeschichten betrachtet. Dabei wird das individuelle Verhalten und dessen Begründung in den Mittelpunkt der Betrachtung gestellt. In der Regel wird es in Form eines narrativen Interviews durchgeführt. Nachdem das narrative Interview ein offenes Verfahren ist, habe ich dieses für meine drei Gruppen angewendet.

Da dafür jedoch eine sehr große Vertrauensbasis bestehen muss, ist es wichtig, dem Interviewpartner zu erklären, wozu das Interview dient. So habe ich alle drei Gruppen davon in Kenntnis gesetzt, dass es

Ad. 1 zur Darstellung der Interaktion untereinander wichtig ist, da eine gemeinsam handelnde Gruppe im OE-Prozess auf Verständnis und Akzeptanz des Einzelnen gründet, und dass

Ad. 2 die Daten und Informationen von mir anonym für einen Forschungsbericht im Rahmen meines Studiums verwendet werden.

Nachdem die Teilnehmer keine Einwände hatten, begann ich mit der Durchführung des narrativen Interviews.

Als Einstieg in das Interview stellte ich allen Teilnehmern die gleiche Frage:

„Wie lange sind Sie in diesem Beruf tätig? Was für eine Ausbildung haben Sie? Haben Sie schon Supervisionserfahrung, und welche?“

Die Interviews ergaben kurz gefasst folgende Lebensläufe:

Team A (Heim A):

Heimleitung: Seit 20 Jahren im Beruf; nach der mittleren Reife als Helferin begonnen.
Um mehr Einfluss zu haben, Ausbildung zur Altenpflegerin;
Stationsleitung, Pflegedienstleitung, dann Heimleiterkurs; seit 4 Jahren
Heimleitung.

Während dieser Zeit Geburt der Tochter, alleinerziehend.

Bereichsleitung 1: Nach FOS-Abschluss Suche nach sinnvoller Tätigkeit, keine Lust zu studieren; Praktikum im Krankenhaus zu unpersönlich, deshalb Wechsel in ein Altenheim, wo sie sich wohlgeföhlt hat;
nach einem Jahr Praktikum Altenpflege-Ausbildung,
dann 4 Jahre Erziehungspause nach 2 Kindern, wegen Trennung Wiedereinstieg in den Beruf;
seit einem Jahr Bereichsleitung, seit einem Monat berufsbegleitendes Studium zur Sozialwirtin.

Bereichsleitung 2: Krankenschwester seit 30 Jahren;
Kindheitswunsch: Kinderkrankenschwester, durfte dies aber nicht vom Elternhaus aus; durch Hilfsarbeit in der Küche eines Klosters, das auch ein Krankenhausbetrieb war, konnte sie die Ausbildung zur Krankenschwester machen.

Nach der Geburt der Kinder konnte sie im Krankenhaus wegen mangelnder Teilzeit nicht arbeiten, diese Möglichkeit wurde ihr in einem Altenheim geboten.

Seit dieser Zeit in der Altenpflege tätig. Seit 2 Jahren als Bereichsleitung tätig, hat als Ziel aber Heimleitung vor Augen.

Hauswirtschafterin: Ausgebildete Hauswirtschaftsmeisterin;
wollte ursprünglich Kunst studieren, was die Eltern nicht zuließen; wollte Schreinerin lernen, was vor 30 Jahren für eine Frau nicht möglich war;
Um unabhängig von Elternhaus zu sein, lernte sie Hauswirtschafterin und ist seit dieser Zeit in dem Berufsfeld tätig.

Seit 7 Jahren im Altenheim tätig, in diesem seit 4 Jahren, da ihre Kreativität hier Beachtung findet.

Ökotrophologin: Abitur; da der Onkel Gastronom war und eine Landwirtschaft besaß, wurde ihre Lust auf dieses Berufsfeld geweckt.

Nach dem Studium sofort in einem Altenheim gearbeitet, seit einem Jahr in

diesem, da ihre Erfahrung für die Umgestaltung der Küche (die Produkte sollen auch nach außen verkauft werden) hier von Bedeutung ist.

Verwaltungswirtin: War von Kindesbeinen an immer von Zahlen fasziniert und arbeitete beim Vater im Büro als Angestellte. Der Vater hatte ein kleines Sägewerk mit Landwirtschaft. Da der Bruder mit in die Firma gehen sollte, war für sie kein Platz;
sie ging in verschiedene Firmen und bildete sich kontinuierlich bis zur Verwaltungswirtin weiter.
Seit 3 Jahren im Altenheim und im Trägerverein als Verwaltungsleitung tätig.

Team B (Heim A):

Stationsleitung: Altenpflegerin seit 1990;
ledig, seit 3 Jahren Stationsleitung.
War vor der Altenpflegeausbildung Sekretärin und wechselte in die Altenpflege, um ihr christliches Weltbild zu verwirklichen.
Fühlt sich als Pflegekraft wohl, wird aber zunehmend durch Gesetzesvorlagen und Zeitvorgaben frustriert.

Stellvertretende

Stationsleitung: Kam aus Kasachstan, war dort Krankenschwester;
wanderte vor 3 Jahren aus und kam durch ihr Anerkennungspraktikum in die Altenpflege und auch hier ins Haus.

Altenpflegerin: Nach der mittleren Reife Suche nach einem sinnvollen Beruf;
Entscheidung für die Ausbildung durch Jahrespraktikum im Altenheim;
seit diesem Jahr examinierte Altenpflegerin.

Altenpflegerin: Nach Hauptschule und Floristinnenausbildung, die ihr keinen Spaß machte, und da sie sowieso den Berufswunsch Krankenschwester hatte, kam sie durch eine Annonce des Altenheimes auf diesen Beruf.
Seit einem Jahr Altenpflegerin.

Altenpflegehelferin: Aus Kasachstan, seit 7 Jahren in Deutschland;
keine Anerkennung als Hebamme, deshalb als Altenpflegehelferin im Altenheim.

Schülerin: Nach der Erziehung der 3 Kinder (mittlerweile zwischen 14 und 18 Jahren) wollte sie etwas Sinnvolles machen;

aufgrund ihres christlichen Glaubens entschied sie sich für den Beruf Altenpflegerin. Der Mann ist davon nicht so begeistert.

Abschluss in 2 Jahren.

Altenpflegehelferin: Seit 8 Jahren in dem Beruf;

kommt aus den neuen Bundesländern, konnte dort in der Fabrik nicht mehr arbeiten und schulte mit Förderung des Arbeitsamtes zur Helferin um.

Altenpflegerin: Seit 20 Jahren in dem Beruf tätig;

Traum Beruf: wollte von Kindesbeinen an im Sozialen tätig sein;

da das Heim unter christlicher Leitung war, war für sie der Weg klar.

Team C (Heim B)

Krankenpfleger: 51 Jahre, verheiratet, 1 Kind;

Stellvertr. Stationsleitung; seit 2 Jahren im Haus, vorher 5 Jahre in einem anderen Haus;

Ausbildung zum Altenpfleger vor 8 Jahren.

Vor Ausbildung zum Altenpfleger im Angestelltenverhältnis bei der Stadt.

Seine Frau ist auch in diesem Beruf tätig. Musste bei dem anderen Haus gehen. Wechselte an die jetzige Stelle, weil er mitgestalten möchte.

Altenpflegerin: 25 Jahre, alleinerziehende Mutter, Tochter 6 Jahre,

nach FOS-Praktikum im Altenheim vor 8 Jahren Entscheidung für den Beruf.

Durch Motorradunfall zurückgeworfen. Vor 3 Jahren Vollzeitausbildung; hatte nach der Entbindung zwischenzeitlich im Hospiz gearbeitet.

Jetzigen Arbeitgeber per Stadtplan gewählt – aufgrund der Nähe zu Wohnung und Kind.

Ziemlich stressig als Alleinerziehende;

neuer Arbeitsplatz hat viel Seele;

seit Juni 2001 Stationsleitung.

Altenpflegerin: Stellvertretung,

seit Oktober 2000 im Haus,

vorher berufsbegleitende Ausbildung ab 97;

Durch FOS-Praktikum mit Altenheim in Berührung gekommen. Durch obige Kollegin zum Beruf gekommen.

Findet auch, dass das Haus Seele hat, momentan sei aber etwas die Luft raus.

Altenpflegerin: 40 Jahre, alleinerziehende Mutter, 18-jähriger Sohn;
Seit 20 Jahren im Beruf, 3 Jahre in der Psychiatrie im Fachbereich Geronto,
Fachweiterbildung Geronto;
möchte sich im Haus verwirklichen, nachdem in der Psychiatrie keine Per-
spektive für sie zu sehen war.
Nimmt auch die Wochenendbeziehung dafür in Kauf.

Krankenschwester: Kommt aus Kroatien,
hat nach dem Abitur Krankenpflege gelernt, weil man dort vor dem Studium
einen Beruf lernen musste.
Anschließend Studium der Psychologie und Pädagogik, war bis zum Wech-
sel nach Deutschland 1997 in diesem Beruf tätig.
Nach dem Wechsel keine Anstellung im studierten Fach, entdeckte Kran-
kendiplom in der Schublade und arbeitet seitdem als stellvertretende Stati-
onsleitung in diesem Haus.

Altenpflegerin: Seit 1994 in dem Haus tätig;
arbeitet hier als Stationsleitung.
War vorher 13 Jahre im Blindenverbund tätig, hat einen Sohn. Fühlt sich als
Einzelkämpferin.

Altenpflegerin: 34 Jahre alt, seit dem 17. Lebensjahr in der Altenpflege,
wechselte 1997 wegen der Liebe aus den neuen Bundesländern, arbeitete
vorher im ambulanten Bereich;
seit 3 Jahren im Haus.

Krankenpfleger: aus dem ehemaligen Jugoslawien;
Studium der Radiologie (12 Semester); 3 Jahre Anerkennung als Radiologe,
anschließend Chef einer Radiologischen Praxis in einer Klinik.
Seit 5 Jahren in Deutschland, ein Jahr als Radiologe in der Klinik, anschlie-
ßend Verbot, alternativ dafür Krankenpflegeurlaubnis;
arbeitet seither als Pflegekraft im Haus, seit 1 ½ Jahren als Stationsleiter.
Möchte wieder in seinem alten Beruf arbeiten.

Durch die narrative Darstellung der einzelnen Kurzbiographien wird die Sichtweise der einzelnen
in diesem Bereich zusammenarbeitenden Menschen verständlich.

Im narrativen Interview erfolgt jedoch nur eine einfache Darstellung des Lebenslaufes. Um eine
weitere Vertiefung zu erreichen, ist es nötig, die eigene Biographie noch mehr herauszuarbeiten
und sie den anderen im Prozess involvierten Personen nahe zu bringen.

Laut Petzold hat dieser Prozess eine lange Tradition:

Geschichten aus dem eigenen Leben zu erzählen, das heißt die eigene Lebensgeschichte zu erzählen hat seit Urzeiten einen Vertrauensraum geschaffen, Menschen zusammengeführt. Man teilt sich mit, macht die eigene Identität sichtbar, wird wahr genommen, kann verstanden werden, und lädt damit die anderen ein, von sich zu erzählen. Eine wechselseitige Bekräftigung von Identität wird möglich. Das hat eine heilendes und entwicklungsförderndes Potenzial in den Komplexen modernen Lebenswelten.⁸⁵

Dieses Potenzial sollte mithilfe der Biographiearbeit auch im Entwicklungsprozess genutzt werden. Bei den Einzelnen wie auch im Team kann damit eine Stimmung der Wertschätzung, ein auf den anderen Zugehen und damit auch persönliche Souveränität erreicht werden.

Der zweite vertiefende Schritt in der Biographiearbeit ist also, in Teamarbeit (jeweils zu zweit) auf eine Zeitreise zu gehen. Dazu wählen sich die Partner eine Umgebung, in der sie sich wohlfühlen (Spaziergang, Café,...). Ein gemeinsames Gespräch nach dem Motto „erzähle mir dein Leben“ gibt beiden die Gelegenheit, den anderen kennen zu lernen: Der eine erzählt, der andere hört zu – dann umgekehrt. Doch ist darauf zu achten, den Partner nicht zu irgendwelchen Erzählungen zu drängen, die er nicht erwähnen möchte.

Danach schreiben die Interviewpartner die Lebensgeschichte des anderen auf, wobei mit dem Partner abgestimmt wird, was offen gelegt wird.

Im Anschluss daran stellt jeder den Partner in der gemeinsamen Mitarbeiterrunde vor und der Vorgesetzte ergänzt. Die anderen hören zu, nehmen wahr und lernen so den anderen und seine Lebenswelt besser kennen. Gleichzeitig erlebt auch der Vorgesetzte seine eigene Geschichte aus einem anderen Blickwinkel.

So wird greifbar, was Petzold beschreibt:

Biographiearbeit heißt, auf Grund einer Übereinkunft in Vertrauen und Zuwendung, im Respekt vor der Integrität und Würde des Anderen gemeinsam Lebensgeschichtliche Ereignisse zu teilen und zu betrachten, um damit Biographie zu erarbeiten, (nicht etwa zu bearbeiten), in Selbstbestimmter Offenheit, Achtsamkeit und Wechselseitigkeit der Partner.

Zielsetzung ist, dass jeder von ihnen seine Lebensgeschichte, sein Leben, seine Persönlichkeit besser in der und durch die Erzähl- und Gesprächsgemeinschaft mit dem Anderen vor dem Hintergrund der gegebenen Kultur und der Weltverhältnisse zu erfassen und zu verstehen vermag. Leben, das entfremdet wurde, sich in einer Neugestaltung wieder aneignen kann durch Offenlegung von Entfremdenden (Armut, Elend, Gewalt, Vereinsamung, Verstressung) in Akten der Befreiung, denn diese verwandeln, sind schöpferisch. Aus solchen Erfahrungen gemeinsamer Hermeneutik, die in Prozesse kokreativer Kulturarbeit eingebettet sind, kann man einander besser verstehen lernen, wird es möglich, Menschen – und natürlich auch sich selbst in der eigenen Vielfalt – besser verstehen zu können.⁸⁶

⁸⁵ Petzold 2003b, Klappentext.

⁸⁶ Petzold 2003b, S. 161.

Auch für den Umgang mit den alten Menschen, dafür, mit ihnen in Beziehung zu treten, ist Biographiearbeit ein wichtiges Instrumentarium: Lernt man erst einmal deren Biographie kennen, so entsteht ein neues Verständnis und Verhältnis zwischen der eigenen Person, den Mitarbeitern und den zu Betreuenden.

Eine Methode, die ich hier auch immer anwende, ist, das eigene Erleben („Was war mir in den einzelnen Lebensabschnitten wichtig?“) mit den Lebensabschnitten der Bewohner und ihrem möglichen geschichtlichen Erleben in Verbindung zu bringen: Durch die Hermeneutik von Wahrnehmen – Erfassen – Verstehen – Erklären wird eine fruchtbare Konnektierung der beiden Lebensgeschichten möglich.

Leider wird dieser Schritt, die eigene Biographie der des zu Betreuenden gegenüberzustellen, nur selten genutzt.

Auch im OE-Prozess habe ich mit dieser Methode immer gute Erfolge verzeichnen können, da sich der Einzelne in seiner Ich-Wertigkeit bestärkt fühlt und die anderen ihren Arbeitskollegen aus einem anderen Blickwinkel kennen lernen.

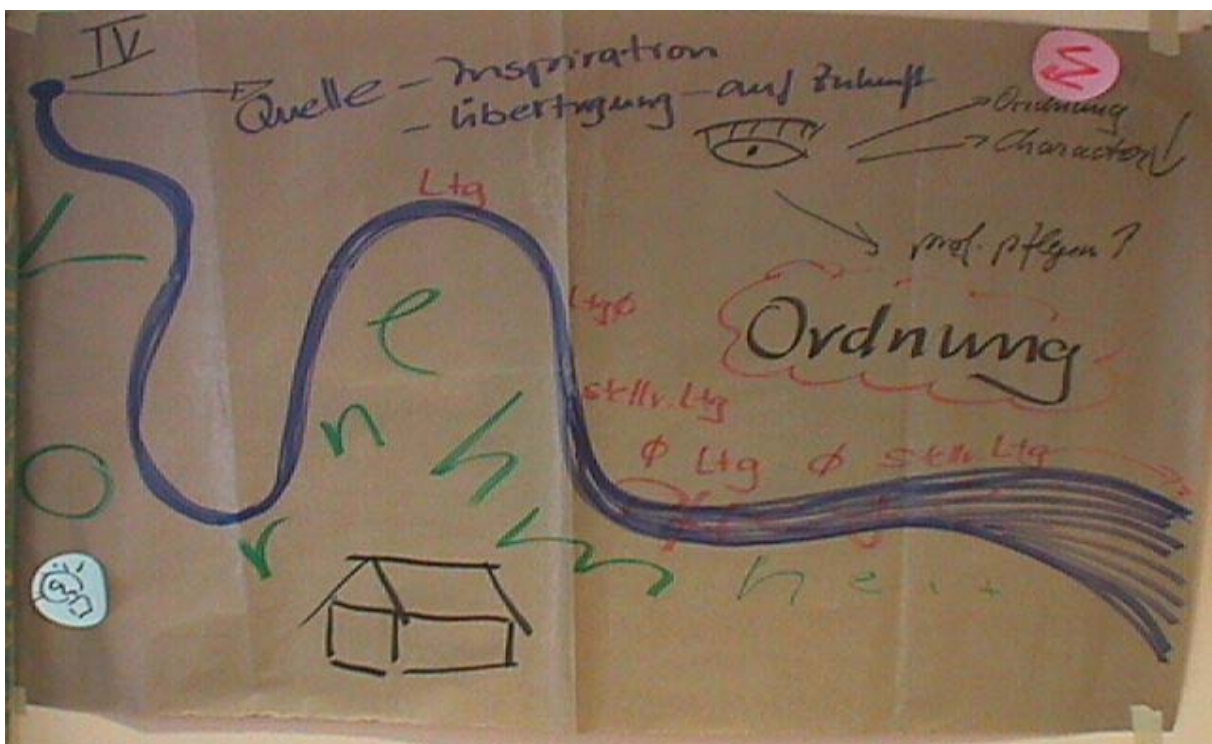


Abb. 28 „Wir wollen ein Haus der Vornehmheit sein“: Eine Teilnehmerin beschreibt ihr Erleben in dieser Einrichtung

IV. Auswertung des OE-Entwicklungsprozesses der beiden Einrichtungen

Zum Abschluss des OE-Entwicklungsprozesses bei den beiden Einrichtungen stellte ich an die Teilnehmer folgende Fragen zu dem abgelaufenen Prozess (sie wurden anonym in Einzelarbeit bearbeitet):

1. Welche Inhalte des OE-Prozesses haben Ihnen gefallen?
2. Welche Inhalte haben Ihnen persönlich geholfen und Sie in Ihrer Arbeit bestärkt?
3. Empfinden Sie den Prozess für Sie und für Ihre Einrichtung als wichtigen Ansatzpunkt?
4. Welche Inhalte sind Ihnen zu kurz oder ungenau behandelt worden?
5. Welche Inhalte hätten für Sie mehr Bedeutung gehabt?
6. Hat Ihnen der Prozess in Ihrer Entwicklung geholfen?
7. Fanden Sie den Prozess überhaupt wichtig?
8. Würden Sie noch einmal daran teilnehmen?
9. Wenn nein, bitte eine kurze Begründung.

An der Befragung haben insgesamt 20 Personen teilgenommen.⁸⁷

Die Fragen wurden wie folgt beantwortet:

zu Frage 1:

- „Schnitzeljagd“ (17-mal),
- „Biographie“ (15-mal),
- „unsere Themen wurden in den Prozess miteinbezogen“ (20-mal),
- „Visualisierung des Geschehens – immer auf Augenhöhe sein“ (18-mal),
- „der Träger ist mit involviert“ (17-mal),
- „Strukturen“ (20-mal),
- „Personalentscheidungen (Nachtdienst, Entlassungen) und Abläufe im Haus sind jetzt nachvollziehbar“ (17-mal)

zu Frage 2:

- „ich fühle mich in meiner Position gestärkt“ (18-mal),
- „Bewohnersituation: wo wollen wir hin“ (16-mal),
- „mein Arbeitsfeld wurde genau betrachtet“ (17-mal),

⁸⁷ Die Antworten von Haus A und von Haus B wurden zusammengefasst, da sie in ihren Aussagen fast identisch sind.

- „Umgang mit schwierigen Situationen wurden mit einbezogen“ (Mitarbeiterprobleme, Bewohnerprobleme, z.B. Umgang mit Dementen) (19-mal),
- „meine Leitungssituation wurde mehr beachtet“ (17-mal),
- „über manche Punkte bzw. Themen wurde zuviel geredet“ (4-mal)

zu Frage 3:

- „Ja“ (17-mal), „nein“ (3-mal)

Zu Frage 4:

- „der Träger bzw. Vorstand hätte öfter dabei sein dürfen“ (4-mal)
- „Angehörigenarbeit“ (7-mal)
- „alle Themen waren an sich da“ (16-mal)
- „Pflegeplanung, Dokumentationspflicht“ (6-mal)

Zu Frage 5:

- „Umgang mit den Zielen des Vorstandes“ (3-mal)
- „Pflegeplanung“ (6-mal)

Zu Frage 6:

- „Ja“ (17-mal), „nein“ (3-mal)

Zu Frage 7:

- „Ja“ (18-mal), „nein“ (2-mal) (bei nein: aber es hat sich für mich manches geklärt)

Zu Frage 8:

- „Ja“ (18-mal), „nein“ (2-mal)

Zu Frage 9:

- „weil er für mich nichts gebracht hat, unnötige Zeitverschwendung“ (1-mal)
- „weil ich mir meinen Platz selber wegrationalisiert habe“ (eine Ökothrophologin, die im Prozess für die Zusammenlegung von Hauswirtschaft und Küche war; in der Hauswirtschaft war jedoch schon eine Expertin für diesen Bereich vorhanden) (1-mal)

Zur besseren Übersicht hier die graphische Darstellung einiger Antworten:

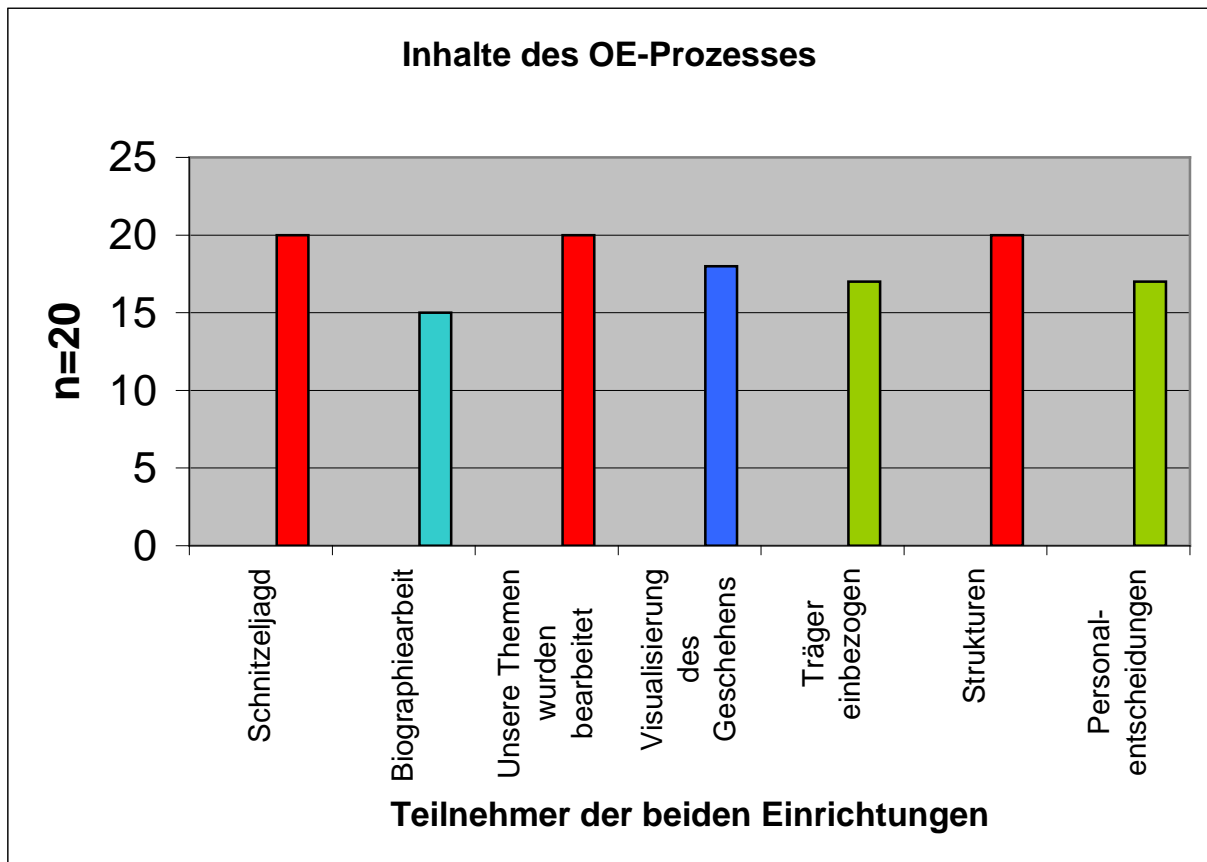


Abb. 29 Graphische Darstellung über die Auswertung der Inhalte des OE-Prozesses in den beiden Altenheimen (Frage 1: Welche Inhalte des OE-Prozesses haben Ihnen gefallen?)

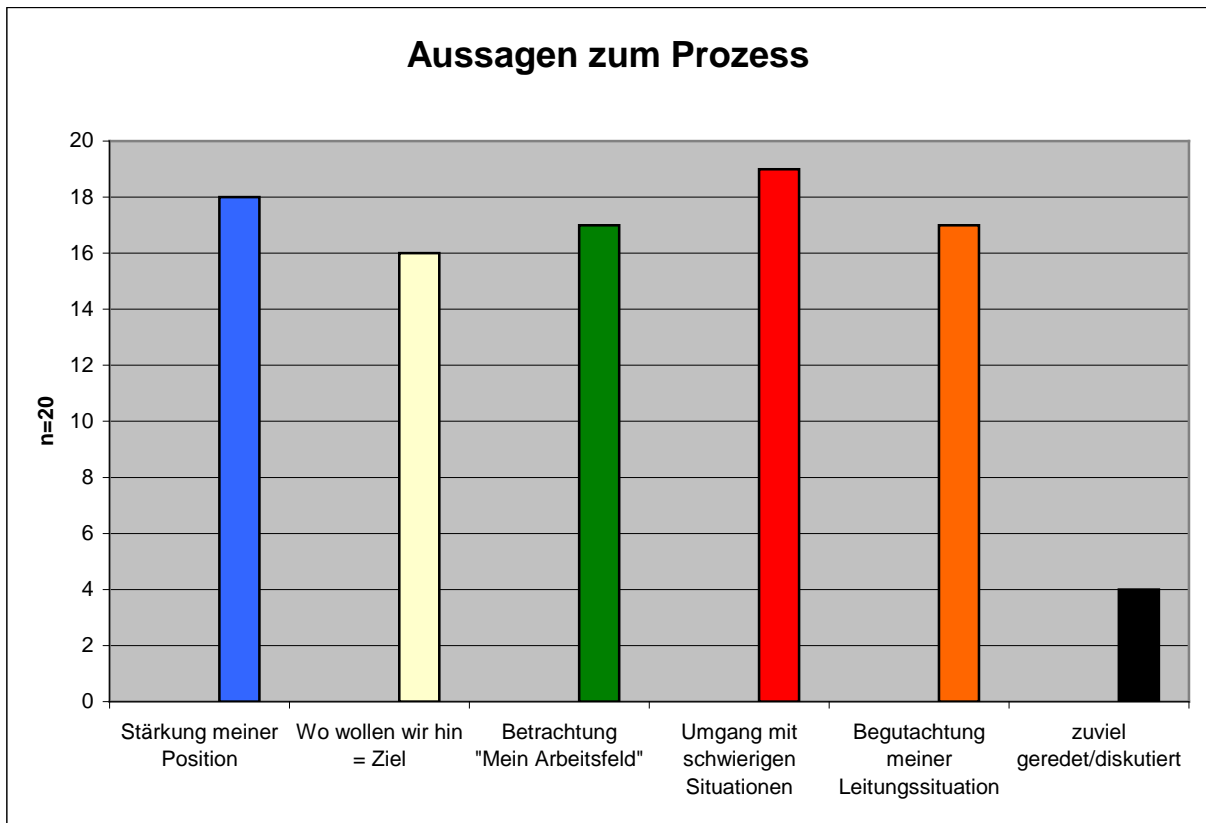


Abb. 30 Graphische Darstellung zur Frage 2: Welche Inhalte haben Ihnen persönlich geholfen und Sie in Ihrer Arbeit bestärkt?

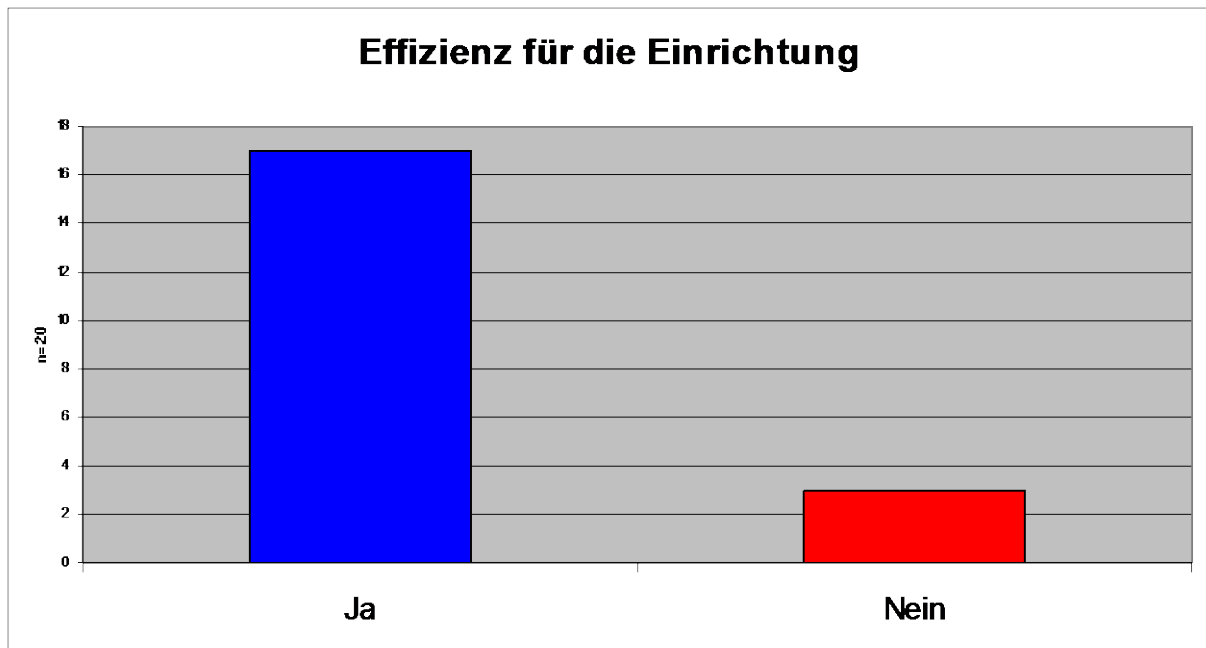


Abb. 31 Graphische Darstellung über die Effizienz des Prozesses in beiden Einrichtungen (Frage 3: Empfinden Sie den Prozess für Sie und für Ihre Einrichtung als wichtigen Ansatzpunkt?)

Fazit:

Wenn man die Antworten insgesamt betrachtet, dann ist augenscheinlich, dass die Mehrzahl der Teilnehmer in beiden Einrichtungen den OE-Prozess als erfolgreich erlebt und bewertet haben.

In der Einzelarbeit fanden vor allem die kreativen Inhalte besonderen Anklang. Auch hatten die Situationen und der Arbeitsplatz der Teilnehmer in dem Prozess offenbar angemessen Berücksichtigung gefunden. Ebenso hatte die Visualisierung für die meisten Teilnehmer einen hervorgehobenen Stellenwert.

Die Befragten bestätigten, dass sie es besonders geschätzt hätten, immer wieder am Prozess beteiligt zu sein. Einzelelemente wie Interview, Schnitzeljagd und Biographiearbeit wurden von den Teilnehmern als sehr sinnvolle Methode bewertet, den Prozess zu beginnen, und unterstützten die Zielvorgabe „das Team auf den Weg bringen“ optimal. Insgesamt bestätigten beide Teams, wie wichtig ein Begleitprozess für die Mitarbeiter ist, gerade in Situationen der Neuorientierung der Einrichtung.

Dass insbesondere Mitarbeiter in einem Arbeitsfeld, in dem Beziehung, Krankheit und Leid ständig präsent sind, Bedarf nach Unterstützung haben, hat die Auswertung untermauert. Den OE-Entwicklungsprozess immer zu visualisieren, damit er für alle Mitwirkenden transparent und anschaulich blieb, hat sich in der Befragung als sehr sinnvolle Methode gezeigt. Die Integrative Supervision mit den Pfeilern des Vierstufenmodells Wahrnehmen – Erfassen – Verstehen – Erklären war für die Teams also eine abgerundete Vorgehensweise.

V. Zusammenfassende Abschlussbemerkung

Im Rahmen dieser Diplomarbeit habe ich zwei Altenpflegeheime in ihrem OE-Prozess über drei Jahre (2001 bis 2004) begleitet. Der Einsatz der Integrativen Supervision hat sich dabei – wie angenommen – als erfolgreich erwiesen.

Wie die Evaluation am Ende des Prozesses gezeigt hat, haben die Mitarbeiter beider Heime diesen Prozess für sich als sehr wertvoll und stimmig bewertet. Es hat sich erwiesen, dass ein OE-Prozess, an dem alle Beteiligten mitwirken, besonders hohe Erfolgchancen hat: Beide Unternehmen fühlten sich nach dem Abschlussgespräch zwischen Träger und Mitarbeitern für die Ziele, die am Anfang vereinbart worden waren, richtig aufgestellt und gut positioniert.

Grundlegend für diesen Erfolg war, dass die Mitarbeiter in der Anfangsphase über ihre Sichtweise des Unternehmens befragt und darüber informiert wurden, wie und mit welcher Zielsetzung der Prozess verlaufen sollte.

Als Grundpfeiler des Integrativen Ansatzes diente zum einen das Ko-respondenzmodell, das durch einen kontinuierlichen Theorie-Praxis-Zyklus einen ständigen Diskurs zwischen den Teammitgliedern und der Einrichtung sowie dem Supervisor ermöglichte. Durch Beobachtung und Analyse sowie kontinuierliche Reflexion des Geschehens war jeder aktiv am Prozess beteiligt und Ideen und Veränderungen konnten immer wieder auf ihre Sinnigkeit überprüft werden. Als zweite Säule fungierte das Reflexive Management, das durch seine Mehrperspektivität ein Strategisches Denken und Handeln bei den Mitarbeitern förderte. Beobachten und kontinuierliche Reflexion machten die wahrgenommene Wirklichkeit mit ihrem Hintergrund und ihren Untergrundstrukturen transparent und nachvollziehbar. Selbstreflexion und Fremdrelexion stärkten die eigene Souveränität.

Die dritte Säule war die Konfluxmethode, die die Kreativität der Gruppe und des Einzelnen förderte und zur Entfaltung brachte. Durch Wahrnehmen, Fühlen, Spüren, Denken und Tun, die im Konflux zusammenwirken, wurde bei den Teammitgliedern ein Feld des Erlebens und des Experimentierens geschaffen. Es war beeindruckend, wie viel Kreativität, Potenzial und Ideenvielfalt die Mitarbeiter der Unternehmen dabei entwickelten.

Wesentlich zum Erfolg trugen auch folgende konkrete Einzelschritte bei:

- 1 (Die kreativen Einstiegsmethoden) Interview und Visualisierung verschafften mir, den Teams sowie den beiden Unternehmensleitungen einen Überblick über die Ist-Situation. Die Bilder begleiteten uns während der ganzen drei Jahre: Veränderungen wurden so immer sichtbar und anschaulich.
- 2 Auch die Schnitzeljagd diente dazu, den Ist-Stand zu verdeutlichen: Sie führte den Teams die Struktur wie auch die Organisation und das Miteinander spielerisch vor Augen. Der

Spielcharakter ließ Leichtigkeit, Freude und Kreativität entstehen, die auch auf die weiteren Schritte des Entwicklungsprozesses fortwirkten. Auf Wunsch beider Teams rundeten wir den OE-Prozess ebenfalls mit einer Schnitzeljagd ab.

- 3 Auch die Biographiearbeit erwies sich als wirksames Werkzeug zur Entwicklung des Miteinanders: Durch den Blick auf seine eigene persönliche Entwicklung emotionale Nähe im Team zu erreichen und sich selbst und andere besser zu verstehen, ist eine wichtige Grundlage für die Zusammenarbeit eines Teams.

Wie die Auswertung bestätigt hat, waren diese drei ineinander übergehenden Schritte ein wesentliches Element, um die Teammitglieder auf diesen Organisations-Entwicklungsschritt einzustimmen. Die persönliche Souveränität zu etablieren und die Teams für das Unternehmen gut aufzustellen, wurde durch meine Methoden und Inhalte erfolgreich erreicht.

So gelang es mir, im OE-Prozess folgende Ziele umzusetzen:

- Verbesserung der institutionellen Arbeit gemäß der Philosophie des Unternehmens
- Verwirklichung der Ziele, die sich das Team selbst und die beiden Unternehmen gesetzt haben, das heißt Kompetenz und Performanz, Abstimmen der Rollen und Funktionen, Umgang mit Stellung und Verantwortung
- Persönlichkeitsentwicklung der Teammitglieder
- fundierte Kollegialität, durch Stärkung von Selbstwertgefühl, Selbstsicherheit und Selbstbewusstsein

In der momentanen Zeit des Umbruchs sind die Mitarbeiter in der Altenhilfe wie im gesamten sozialen Sektor, wie ich ausführlich beschrieben habe, einem enormen Druck von außen und innen ausgesetzt. Durch diese Diplomarbeit und meine Supervisorische Tätigkeit ist mir einmal mehr klar geworden, dass Beratung und Supervision in diesen Einrichtungen ein wichtiges und unverzichtbares Instrumentarium für die Sicherheit und Stabilität der in diesem Feld tätigen Menschen wie der zu betreuenden alten und kranken Menschen sind.

Sicher ist das Einsatzfeld der Integrativen Supervision damit noch lange nicht ausgeschöpft, und so bleibt zu hoffen, dass sie in Altenheimen wie in Krankenhäusern und Sozialstationen zunehmend zum Standardinstrument wird. Denn: Die Leute wünschen nicht, dass man zu ihnen redet, sie wünschen, dass man mit ihnen redet. Das tut die Supervision: Sie stärkt die Menschen und lässt sie Wertschätzung erfahren – und das kommt sowohl den Unternehmen als auch ganz besonders den Menschen darin zugute.

VI. Abstract

For this diploma thesis I accompanied the organization development process of two nursing homes from 2001 to 2004. As expected, the application of integrative supervision proofed to be successful.

According to the evaluation at the end of the process, the process was considered valuable and rated as helpful by the staff members. It turned out that an organization development process shared by all the people concerned is particularly likely to succeed: after the closing meeting of the bodies responsible and the staff members, both homes felt well prepared for the objectives jointly set at the beginning.

Essential for a successful process was that at the beginning the staff members were asked about their point of view on the nursing home and informed about the course and the objectives of the process. Allowing a permanent discourse between the members of the team, the company and the supervisor because of its continuous cycle of theory and practice, the ko-respondenzmodell served as a basis for the integrative approach. By observing, analysing and reflecting, anyone took part in the process. Thus, the value of new ideas and changes could be rechecked. The reflexive management served as a second column supporting the staffs' strategic thinking and acting by its multiperspectivity. Observation and permanent reflection led to an understanding of the perceived reality with its background and underlying structures. The staffs' own sovereignty was strengthened by reflecting on themselves and being reflected on by others. Finally, the third column of the integrative approach was the conflux method supporting and unfolding the creative potential of the team and of its every single member.

Perceiving, feeling, thinking and acting, which interact in the conflux, created a field of experience and experiment for the team members. It was amazing to see the creativity, potential and variety of ideas the staff members of both homes developed during that process.

In addition, also the following single steps were essential to the success of the process:

1. When initiating the process, the creative methods of interview and visualisation gave myself, the teams as well as both managements a general idea of the present situation. Those pictures accompanied us through all three years: thus, any changes became visible and understandable.
2. The actual situation was also revealed by the paper chase: playfully, it gave the teams an idea of their structure, organisation and their cooperation. Its playful character produced easiness, fun and creativity having their effects also on the following phases of the devel-

opment process. At the teams' request, a paper chase concluded the organisation development process as well.

3. Finally, also the biographical work turned out to be a powerful tool for the development of cooperation: experiencing emotional closeness within the team and coming to understand oneself and others by considering one's own personal development is an important basis for teamwork.

As the evaluation has confirmed, these three interrelated elements were crucial to generating the mood for this stage of the organisation development process. My methods and contents successfully established personal sovereignty and positioned the teams.

Thus, in the organisation development process the following objects could be achieved:

- an improvement of the institutional work according to the corporate philosophy
- to realize the targets the teams and both companies had set themselves, among them competence and performance, the coordination of roles and functions, dealing with position and responsibility
- the development of the personalities of the single team members
- sound collegiality – by supporting their self-esteem, self-respect and self-confidence.

Due to the present changes, the staff in geriatrics as well as in the social sector in general is exposed to an enormous pressure from without and within. In the course of this diploma thesis I once again came to the conclusion that advisory service and supervision are an important and indispensable tool for the safety and stability of the people working in this field as well as of the old and sick people cared for.

I am sure that there is much potential left in the application of integrative supervision. Hopefully, it gets a standard tool in nursing homes as well as in clinics and social care units – for: people don't want to be talked at but to be talked to. This is exactly what supervision does: it psychologically strengthens people and makes them experience appreciation – and this is of benefit to the companies as well as even more to the people within them.

Zusammenfassung: „Organisationsentwicklungsprozesse in Altenheimen und Integrative Supervision“ ein Interventionsforschungsprojekt

Auf der theoretischen und praxeologischen Grundlage der Integrativen Supervision wird ein Interventionsforschungsprojekt mit qualitativen und quantitativen Methoden dokumentiert, das im Altenheimbereich die Konzepte des „reflexiven Managements“ und der integrativen Personalentwicklung als Organisationsentwicklungsaufgabe umsetzt. Interventionsschritte werden theoriebegründet dokumentiert.

Schlüsselwörter: Integrative Supervision, Organisationsentwicklung, reflexives Management, Altenheim

Summary: Organizational Development Processes in Nursery Homes for the Aged and Integrative Supervision – an Intervention Research Project

On the theoretical and praxeological basis of Integrative Supervision an Intervention Research Project is documented by quantitative and qualitative methods. It was implementing in nursery homes for the aged the concepts of “reflexive management” and integrative development of personal as a task of organizational development. The intervention strategies are documented with their theoretical arguments.

Keywords: Integrative Supervision, Organizational Development, Reflexive Management, Home for the Aged

Literaturverzeichnis

Lexika

Der Brockhaus. Psychologie. Menschliches Fühlen, Denken und Verhalten verstehen, Bibliographisches Institut & Brockhaus AG, Mannheim 2001.

Der Große Brockhaus, Band 11, F.A. Brockhaus, Mannheim 1980.

Duden, Bd. 1: Die Deutsche Rechtschreibung, Bibliographisches Institut, Mannheim 1996.

Duden, Bd. 5: Fremdwörterbuch, Bibliographisches Institut, Mannheim 1982.

Duden, Psychologie, Bibliographisches Institut & Brockhaus AG, Mannheim 2002.

Alich, K./Winter, E./Arentzen, U.: Gabler Wirtschaftslexikon, Gabler Betriebsverlag, Wiesbaden 2004.

Einzelwerke

Jahreszahlen nach vorne Ort: Verlag

Bauer, W.: Mut zum Vertrauen, Verlag Campus, Frankfurt/Main 1996.

Beck, U.: Risikogesellschaft. Auf dem Weg in eine andere Moderne, Suhrkamp, Frankfurt 1986.

Becker, P.: Psychologie der seelischen Gesundheit. Band 1: Theorien, Modelle, Diagnostik, Hagerfe, Göttingen 1982.

Becker, H./Langosch, I.: Produktivität und Menschlichkeit. Organisationsentwicklung und ihre Anwendung in der Praxis, Enke, Stuttgart 1995.

- Behler, T.: In vernetzten Bezügen handeln – Umgang mit Innovationen im Krankenhaus, Seminarunterlagen, 1996.
- Belardi, N.: Supervision. Von der Praxisberatung zur Organisationsentwicklung, Junfermann, Paderborn 1992.
- Belardi, N.: Supervision. Eine Einführung für soziale Berufe, Lambertus, Freiburg im Breisgau 1998.
- Belardi, N.: Supervision, Organisationsentwicklung, Evaluation. Innovationen für Non-Profit-Einrichtungen, Verlag Dr. Kovac, Hamburg 2001.
- Benoist, J.M./Levi-Strauss, C.: Identität. Ein interdisziplinäres Seminar unter Leitung von Claude Levi-Strauss, Klett-Cotta, Stuttgart 1980.
- Böhme, H./Haß, Peter: Haftungsfragen und Pflegeversicherungsgesetz. Haftung von Trägern, Pflegemanagement, Pflegefach- und Pflegehilfskräften, Kuratorium Dt. Altershilfe, Köln 1997.
- Borsi, G.M.: Das Krankenhaus als lernende Organisation, Asanger, Heidelberg 2000.
- Burow, O.A./Quitmann, H./Rubeau, M.P.: Gestaltpädagogik in der Praxis, Otto Müller, Salzburg 1987.
- Burow, O.A./Gudjons H.: Gestaltpädagogik in der Schule, Bergmann u. Helbig, Hamburg 1993.
- Cohn, R.C.: Von der Psychoanalyse zur themenzentrierten Interaktion, Klett-Cotta, Stuttgart 1975.
- Crozier, M./Friedberg, E.: Die Zwänge kollektiven Handelns. Über Macht und Organisation. Beltz Athenäum, Frankfurt/Main 1993.
- Fatzer, G.: Supervision und Beratung, Moll & Eckhardt, Köln 1993.
- Fischer-Epe, M.: Miteinander Ziele erreichen, Rowohlt Taschenbuch Verlag, Hamburg 2002.
- Flammer, A.: Erfahrung der eigenen Wirksamkeit, Hans Huber, Stuttgart 1990.
- Heinel, J.: Der König ruht im Klassenzimmer, Verlag Moritz Diesterweg, Frankfurt/Main 1995.
- Hirsch, R.D.: Balintgruppe und Supervision in der Altenarbeit, Ernst Reinhardt Verlag, München 1993.
- König, E./Volmer, G.: Systemisches Coaching, Beltz Verlag, Weinheim 2002.
- Kratz, H.-J.: Richtig loben und motivieren, Walhalla Fachverlag, Regensburg 1998.
- Kobi J.-M./Wütherich, H.A.: Unternehmenskultur verstehen, erfassen und gestalten, Moderne Industrie, Landsberg 1985.
- Laszlo, E.: Kosmische Kreativität, Insel Verlag, Frankfurt am Main 1997.
- Levi-Strauss, C.: Strukturelle Anthropologie. Bd 1 u. 2, Suhrkamp, Frankfurt 1958 u. 1972.
- Masaaki, I.: Gemba Kaizen, Wirtschaftsverlag Langen/Müller, München, 1997.
- Masaaki, I.: Kaizen, Ullstein, Berlin 1998.
- Möller, H.: Was ist gute Supervision? Grundlagen, Merkmale, Methoden, Klett-Cotta, Stuttgart 2001.

- Müller, G./Hoffmann, K.: Systemisches Coaching. Handbuch für die Beraterpraxis, Carl-Auer-Systeme Verlag, Heidelberg 2002.
- Müller, G.: Systemisches Coaching im Management. Das Praxisbuch für Neueinsteiger und Profis, Beltz Verlag, Weinheim 2003.
- Orth, I.: Identität und Leiblichkeit, Bei [www. FPI-Publikationen.de/materialien.htm](http://www.FPI-Publikationen.de/materialien.htm) - *POLYLOGE: Materialien aus der Europäischen Akademie für psychosoziale Gesundheit* - Ausgabe 15, 2002.
- Petzold, H.G., Mathias, U.: Rollenentwicklung und Identität – Die sozialpsychiatrische Rollentheorie J. L. Morenos, Junfermann, Paderborn 1983.
- Petzold, H.G./Heinl, H. (Hrsg.): Psychotherapie und Arbeitswelt, Junfermann, Paderborn 1983.
- Petzold, H.G.: Integrative Supervision, Meta-Consulting & Organisationsentwicklung, Junfermann, Paderborn 1998a.
- Petzold, H.G., Orth, I.: Die Mythen der Psychotherapie, Junfermann, Paderborn 1999.
- Petzold, H.G./Schigl, B./Fischer, M./Höfner, C.: Supervision auf dem Prüfstand, Leske + Budrich, Opladen 2003. (Petzold 2003 a)
- Petzold, H.G. (2003g): Lebensgeschichten erzählen, Paderborn: Junfermann, Petzold, H.G.(2003a): Integrative Therapie. Ausgewählte Werke Bd. II, 1: Klinische Philosophie, Junfermann, Paderborn 2003.
- Petzold, H.G., Müller, L. (2005a): Supervision in der Altenarbeit, Pflege, Gerontotherapie: Brisante Themen – Konzepte – Praxis, Integrative Perspektiven. Paderborn: Junfermann.*
- Schneiter, U./Petzold, H.G./Rodriguez-Petzold, F.: Kokreative Ansätze in Supervision und Organisationsentwicklung. Die Arbeit mit „Kulturkarten“ (Teil 1); Die Arbeit mit „Powermaps“ und „Empowerment“ (Teil 2), Fritz Perls Institut, Düsseldorf 1996, auch in: Petzold (1998a).
- Schreyögg, A.: Supervision. Ein integratives Modell, Junfermann, Paderborn 1991.
- Schreyögg, A.: Coaching. Eine Einführung für Praxis und Ausbildung, Campus Verlag, Frankfurt 1998.
- Stroebe, W./Hewstone, M./Codol, J-P./Stephenson, G.M.: Sozialpsychologie. Eine Einführung, Springer-Verlag, Heidelberg 1992.
- Senge, P.M./Kleiner, A./Smith, B./Roberts, Ch./Ross, R.: Das Fieldbook zur Fünften Disziplin, Klett-Cotta, Stuttgart 1996.
- Senge, P.M.: Die fünfte Disziplin, Klett-Cotta, Stuttgart 1999.
- Sonntag, E./Haering-Lehn, J./Gerdes, U. (Hrsg.): Übergriffe und Machtmißbrauch in psychosozialen Arbeitsfeldern, DGVT-Verlag, Tübingen 1995.
- Vilsmeier, C.: Feedback geben – Mit Sprache handeln, Metropolitan Verlag, Düsseldorf 2000.
- Wieselhuber u. Partner (Hrsg.): Handbuch Lernende Organisation. Unternehmens- und Mitarbeiterpotentiale erfolgreich erschließen, Gabler, Wiesbaden 1997.

Wirsing, K.: Psychologisches Grundwissen für Altenpflegeberufe, Beltz, Weinheim 2000.
Zimbardo, G./Gerrig, R., u.a. (Hrsg.): Psychologie, Springer Verlag, Heidelberg 2003.

Artikel und Aufsätze

„Alltag in Pflegeheimen“: Pressemitteilung Nürnberger Nachrichten, 19.02.2004.

Böhme, G.: Natur, Leib, Sprache, IN: Rotterdamer Philosophische Studies III (1986), S. 1-12.

Greif, S./Kurtz, H.-J.: Ausbildung, Training und Qualifizierung, IN: Greif, S., u.a. (Hrsg.): Arbeits- und Organisationspsychologie, Ein internationales Handbuch in Schlüsselbegriffen, Psychologie Verlags Union, München 1989, S. 149-161.

Merk, A.: Betriebliche Organisation, Pflichtaufgabe für Heime, Altenheim 7/1991, S. 69-84.

Petzold, H.G.: Vorlesungen zur Sozialgerontologie I: Nonverbale Interaktion, II: Prinzipien der Organisationsentwicklung im Heimwesen, Vorlesungen auf dem Studientag von Pro Senectute Österreich, 7.12.1990, Batschuns, Vorarlberg.

Petzold, H.G.: Mehrperspektivität – ein Metakzept für die Modellpluralität konnektivierende Theorienbildung und für sozialinterventives Handeln in der Integrativen Supervision, IN: Gestalt und Integration 2, S. 225-297.

Petzold, H.G., Orth, I.: Therapietagebücher, Lebenspanorama, Gesundheits-/Krankheitspanorama als Instrumente der Symbolisierung, karrierebezogenen Patientenarbeit und Lehranalyse in der Integrativen Therapie, IN: Integrative Therapie 1/2 (1993), S. 95-153.

Petzold, H.G.: Das Ko-responzenzmodell in der Integrativen Agogik, Integrative Therapie 1 (1991), S. 19-90.

Petzold, H.G./Heinl, H./Fallenstein, A.: Das Arbeitspanorama, IN: Petzold, H.G., Heinl, H. (Hrsg.): Psychotherapie und Arbeitswelt, Junfermann, Paderborn 1983, S. 356-408.

Ulich, E.: Lern- und Entwicklungspotenziale in der Arbeit – Beiträge der Arbeits- und Organisationspsychologie. IN: Sonntag, K.-H. (Hrsg.): Personalentwicklung in Organisationen. Psychologische Grundlagen, Methoden und Strategien, Hogrefe, Göttingen 1992, S. 107-132.

Internet

Schmidt, E./Brüggemann, J./Fussek K./Busse, G.: Qualitätssicherungsgesetz, IN:
<http://www.mds.ev.org/veranstaltungen/programme> (letzte Einsichtnahme 08/2000)

Schmidt, U.: Pflegequalitätssicherungsgesetz, IN: <http://www.mds.ev.org/pflegevers./qs> (letzte Einsichtnahme 22.08.2001)

Studie zur demographischen Entwicklung, IN: www.psychologie.hu-berlin.de (letzte Einsichtnahme 11/2004)

Weidmann Consulting Wuppertal: Fortbildungen am Klinikum Neumarkt 2001, IN: www.weidco.com/forum (letzte Einsichtnahme 20.01.2005)

Winkelmann, A.: Diskussionsforum „Gesetz zur Sicherung der Pflegequalität“, IN: www.procom-gmbh.de (letzte Einsichtnahme 18.03.03)

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1 Druck, der auf den Altenheimenrichtungen lastet.....	9
Abb. 2 Die Säulen des Altenheims.....	11
Abb. 3 Netzwerk Altenhilfe	13
Abb. 4 Befragung der Heimleiter über Inhalte eines OE-Prozesses in ihrer Einrichtung	23
Abb. 5 Befragung der Pflegedienstleitungen über Inhalte des OE-Prozesses.....	23
Abb. 6 Pflegedienstleitungen über OE-Bedarf und Inhalte.....	24
Abb. 7 Befragung der Stationsleitungen über Inhalte eines OE-Prozesses.....	24
Abb. 8 Graphische Darstellung der Erfahrungswerte mit Supervision in der Altenhilfe.....	32
Abb. 9 Die einzelnen Berufsgruppen der Altenhilfe zu ihrem Erfahrungswert mit Supervision.....	33
Abb. 10 Graphische Darstellung „Ist die Supervision ein wichtiger Bestandteil im Berufsalltag?“; Befragung bei Heimleitungen, Stationsleitungen und Pflegedienstleitungen	34
Abb. 11 Theorie-Praxis-Zyklus im Ko-respondenzmodell (aus Petzold 1998, S. 122).....	41
Abb. 12 Eine Hauswirtschaftsleiterin mit ihren täglichen Problemen	43
Abb. 13 Teilnehmerin beschreibt ihre Sichtweise, ihre Ideen für das Unternehmen.....	44
Abb. 14 Darstellung einer Stationsebene aus Sicht der Stationsleitung (Haus A).....	49
Abb. 15 Darstellung einer Leitung in einer anderen Ebene des gleichen Hauses.....	50
Abb. 16 Gesamtübersicht Strategisches Denken und Handeln im Altenheim	56
Abb. 17 Strategisches Handeln durch Strategisches Denken.....	57
Abb. 18 „Wo wollen wir hin?“ – Ausarbeitung der Teilnehmer in Haus A	60
Abb. 19 Die Säulen des Altenheims.....	60
Abb. 20: Transparenz für den Mitarbeiter: Sein Blickwinkel soll auf das Geschehen gerichtet werden – Transparenz für das Dreigestirn	61
Abb. 21 Wie ein Mitarbeiter das Produkt „Mein Arbeitsplatz“ erlebt.....	62
Abb. 22 Die formale Leitungsstruktur laut Organigramm der Einrichtung A	66
Abb. 23 Die formale Leitungsstruktur laut Organigramm der Einrichtung B	67

Abb. 24 Wahrnehmen der Ist-Situation der Struktur durch die Mitarbeiter der Leitungsebenen	70
Abb. 25 Vision Neue Struktur: Wie soll unsere neue Leitungsstruktur aussehen?.....	71
Abb. 26 Darstellung Einfluss und Anliegen (nach: Weidmann Consulting, 2001 Fortbildung QM)	85
Abb. 27 Kulturchart einer Teilnehmerin „Wir sitzen alle in einem Boot“.....	90
Abb. 28 „Wir wollen ein Haus der Vornehmheit sein“: Eine Teilnehmerin beschreibt ihr Erleben in dieser Einrichtung.....	97
Abb. 29 Graphische Darstellung über die Auswertung der Inhalte des OE-Prozesses in den beiden Altenheimen (Frage 1: Welche Inhalte des OE-Prozesses haben Ihnen gefallen?)	100
Abb. 30 Graphische Darstellung zur Frage 2: Welche Inhalte haben Ihnen persönlich geholfen und Sie in Ihrer Arbeit bestärkt?	101
Abb. 31 Graphische Darstellung über die Effizienz des Prozesses in beiden Einrichtungen (Frage 3: Empfanden Sie den Prozess für Sie und für Ihre Einrichtung als wichtigen Ansatzpunkt?) .	101