

# Zeit für individuelles Lernen

Im Gespräch: Dominique Deubelbeiss, Sven Egger und Thomas Holliger mit Brigitte Marty-Teuber

**Am 18. August konnte das Lindenfeld (Spezialisierte Pflege und Geriatrie) in Suhr die Kinaesthetics-Auszeichnung der European Kinaesthetics Association entgegennehmen. Seit 2006 schult diese Institution ihre MitarbeiterInnen mit Kinaesthetics. Dank der konsequenten und visionären Ausrichtung der Führungspersonen ist es gelungen, im gesamten Betrieb eine außergewöhnliche Lernkultur zu entwickeln. Die MitarbeiterInnen haben eine hohe Kompetenz dafür entwickelt, die Unterstützungen für ihre KlientInnen achtsam, lernfördernd und individuell angepasst zu gestalten. Brigitte Marty-Teuber hat die drei Mitglieder der Geschäftsleitung interviewt.**

Gespräch mit Dominique Deubelbeiss:

**Marty-Teuber:** *Frau Deubelbeiss, Sie haben in Ihrer Funktion als Pflegedienstleitung den Kinaesthetics-Lernprozess der MitarbeiterInnen unterstützt und begleitet. Wie hat sich im Laufe dieses Prozesses das Pflegeverständnis der MitarbeiterInnen verändert und wie zeigt sich das in der täglichen Pflege?*

**Deubelbeiss:** Die größte Veränderung ist das Verständnis von Zeit. Früher stand der quantitative Aspekt der Zeit im Vordergrund, also die Frage, wie viel Zeit jemand für die Pflegearbeit braucht. Oftmals bestand die Meinung, dass man eine bessere Pflegekraft sei, wenn man schnell arbeiten könne. Das ist nicht mehr so; sich Zeit zu nehmen oder jemandem Zeit zu lassen, ist für uns ein wichtiger Qualitätsfaktor geworden. Die MitarbeiterInnen nehmen sich Zeit, um miteinander zu lernen und Dinge auszuprobieren. Die Qualität liegt also nicht im Wissen, wie etwas geht, sondern darin, sich in einem gemeinsamen Prozess auf Lösungssuche zu begeben. Pflegen heißt für uns heute miteinander zu lernen. Und damit meine ich nicht nur die Pflegenden untereinander. Es ist so, dass sich die Haltung entwickelt hat, dass die eigentlichen ExpertInnen die BewohnerInnen sind. Wenn wir ihnen Zeit lassen und uns in der Bewegung auf sie einlassen, dann zeigen sie uns, was sie können. Die MitarbeiterInnen haben diesbezüglich eine enorme Kompetenz entwickelt. Sie gehen anders auf Menschen zu und können Beziehungen sehr achtsam aufbauen und gestalten. Diesen Unterschied spüren die Menschen, die ins Lindenfeld kommen. Wir selbst merken ihn zum Beispiel immer dann, wenn neue MitarbeiterInnen im Lindenfeld zur arbeiten beginnen.

**Marty-Teuber:** *Wie kommt es zu dieser Kompetenz?*

**Deubelbeiss:** Ich denke, es ist sehr wichtig, dass die MitarbeiterInnen immer wieder miteinander über Berührung und Bewegung in Austausch kommen, neue Ideen ausprobieren und Erfahrungen analysieren. Dieser Austausch über Bewegung – und nicht einfach nur der Umstand, dass man miteinander spricht – lässt einen gleichberechtigten Austausch über die Hierarchiegrenzen hinweg entstehen. Die «MitarbeiterInnen Pflege» entwickelten viele Kompetenzen und einige nehmen heute die Funktion von Peer-TutorInnen wahr. Diese gleichberechtigte und gemeinsame Lernkultur ist möglich, weil alle MitarbeiterInnen geschult sind. Und hier reicht eine «flache» Schulung nur mit einem Grundkurs nicht aus. Viele MitarbeiterInnen sagen, dass sie eigentlich erst im Aufbaukurs richtig verstanden hätten, worum es gehe. Dabei spielt(e) auch eine wichtige Rolle, dass sich das Team der Peer-TutorInnen aus «MitarbeiterInnen Pflege», aus Diplomierten, Abteilungsleitungen und Therapeuten zusammensetzt.

**Marty-Teuber:** *Im Auditbericht steht, dass die interdisziplinäre Zusammenarbeit zwischen Pflege und Therapie vorbildlich ist. Inwiefern hat Kinaesthetics dazu beigetragen?*

**Deubelbeiss:** Dadurch, dass alle in Kinaesthetics geschult waren und Pflegenden sowie TherapeutInnen gemeinsam die Schulungen besuchten, entstanden eine gemeinsame Sprache und gemeinsame Blickwinkel. Um den Austausch zu fördern, integrierten wir die Therapie in den Alltag. So finden die Begegnungen und der Austausch ganz natürlich statt. Es ist heute nicht mehr so, dass die TherapeutInnen den Pflegenden Anleitung geben, wie

zum Beispiel eine Mobilisation gemacht werden muss. Es ist vielmehr eine gemeinsame Suche nach individuell angepassten Möglichkeiten, in der jeder seine Perspektive einbringen kann. Auch unsere Heimärztin zeigt sich sehr offen und interessiert Kinaesthetics gegenüber. So können alle mit ihren Kompetenzen zu einem gemeinsamen Ziel beitragen.





**Marty-Teuber:** *Hat sich im Verlaufe dieses eindrücklichen Prozesses auch Ihr eigenes Verständnis von Pflegequalität verändert?*

**Deubelbeiss:** Für mich war schon immer wichtig, dass die Individualität der Menschen, also der BewohnerInnen und der MitarbeiterInnen, im Zentrum steht. Ich habe in diesem Prozess verstanden, dass es Raum und Freiheit braucht, damit individuelles Lernen stattfinden kann. Insofern hat sich mein Führungsverständnis verändert. Der Schlüssel für mich war, zu verstehen, dass es immer um gemeinsames Lernen geht; es entsteht zwischen BewohnerInnen und MitarbeiterInnen, aber auch zwischen MitarbeiterInnen und Leitungen. Wir haben ein zirkuläres Führungsverständnis entwickelt, was sehr wichtig ist.

**Marty-Teuber:** *Gab es in diesem Prozess auch schwierige Momente und Hürden?*

**Deubelbeiss:** Eine große Herausforderung war es, sich übergeordnet über die Abteilungen hinweg auszutauschen, so dass diese auch voneinander lernen können. Hier hat uns die Einrichtung des Bewegungscafés viel geholfen. Dort ist es in der Zwischenzeit ganz selbstverständlich, dass sich BewohnerInnen und MitarbeiterInnen aus allen Abteilungen treffen, miteinander in Bewegung kommen, gemeinsam den Weg in die Rückenlage auf dem Boden suchen und natürlich auch Kaffee trinken oder einfach nur dabei sind und zuschauen.

**Marty-Teuber:** *Die Auszeichnung zeichnet ja den außergewöhnlichen Beitrag zur Lebensqualität der BewohnerInnen aus. Können Sie das an einem Beispiel ganz konkret aufzeigen?*

**Deubelbeiss:** Es gäbe unzählige Beispiele: Von außen beobachtet, finde ich es immer wieder beeindruckend, wie schwerbeeinträchtigte BewohnerInnen während Mobilisationen aufmerksam und konzentriert dabei sind und einen ganz entspannten Gesichtsausdruck haben.

Ein anderes Beispiel ist das Thema des Stürzens. Wir stellen in unserer Sturzstatistik fest, dass wir weniger Stürze haben und vor allem weniger schwere Verletzungen bei den Stürzen. Das heißt, die BewohnerInnen haben mehr Bewegungsmöglichkeiten entwickelt und sind dadurch sicherer geworden, was sicher ein ganz konkreter Beitrag zu ihrer Lebensqualität ist.

---

Gespräch mit Sven Egger:

**Marty-Teuber:** *Herr Egger, Sie waren (und sind) für das Projekt Kinaesthetics im Lindenfeld verantwortlich. Der Auditbericht betont die außergewöhnliche Lernkultur auf der Ebene der MitarbeiterInnen und auf der Führungsebene. Inwiefern hat der Kinaesthetics-Lernprozess dazu beigetragen, sich als lernende Organisation weiterzuentwickeln?*

**Egger:** Für uns war bald einmal klar, dass Kinaesthetics für das gesamte Lindenfeld und darüber hinaus wichtige Impulse bringt. So haben wir zum Beispiel an Kadertagen das Thema aufgenommen. Dabei entstand ein neues Verständnis füreinander. Wir hatten (endlich) ein Thema, das alle etwas anging. Alle sahen darin einen Benefit und alle haben sich dafür eingesetzt.

In solchen Weiterbildungen, Foren und so weiter war es ganz selbstverständlich, dass man miteinander lernt, dass es nicht nur jemanden gibt, der alles weiß, und dass es auch dazugehört, hinzustehen und sich zu äußern. Dies wiederum führte zu einem neuen Selbstverständnis der einzelnen MitarbeiterInnen, aber auch des gesamten Lindenfelds. Das Miteinander wurde immer wichtiger. Jeder konnte seinen Beitrag einbringen und dieser Beitrag war gut, so wie er war.

**Marty-Teuber:** *Mit dieser Kinaesthetics-Auszeichnung hat das Lindenfeld einen hohen Kompetenzstand erreicht. Gibt es für die Zukunft weitere Herausforderungen und Ziele?*

**Egger:** Sicher doch! Wir wollen noch besser werden. Zum einen zeigt uns der Auditbericht auf, in welchen Bereichen wir noch Entwicklungspotenzial haben, und zum anderen bemerken wir dies selbst im Alltag und gezielt bei unseren Reflexionen. Den Stand zu halten, genügt uns nicht. Wir benötigen intern eine angepasste Organisation (wir haben immer mehr Peer-TutorInnen und Kinaesthetics-TrainerInnen), mehr bereichsübergreifenden Wissens- und Erfahrungsaustausch und eine Ausweitung der Kompetenzen zu den Angehörigen und BesucherInnen.

**Marty-Teuber:** *Viele Institutionen klagen darüber, dass sie zu wenige finanzielle und personelle Ressourcen haben, um solche Bildungs- und Entwicklungsprozesse nachhaltig zu gestalten. Wieso schaffen Sie das trotzdem?*

**Egger:** Weil wir es WOLLEN und überzeugt davon sind – in der Zwischenzeit wissen wir es auch und

wurden darin bestätigt/bestärkt, dass die Umsetzung für das ganze Haus sehr wertvoll ist.

---

Gespräch mit Thomas Holliger:

**Marty-Teuber:** Herr Holliger, Sie haben sich vor gut zehn Jahren dazu entschieden, die MitarbeiterInnen des Lindenfelds in Kinaesthetics zu schulen und damit in die Kompetenzentwicklung der MitarbeiterInnen zu investieren. Was hat Sie dazu bewogen und weshalb haben Sie sich für Kinaesthetics entschieden?

**Holliger:** Etwas muss ich präzisieren: Ich bin erst gut sieben Jahre im Lindenfeld, Kinaesthetics existierte also damals schon als Thema. Relativ schnell wurde dann der Wunsch an mich hergetragen, Kinaesthetics im Rahmen eines Kaderseminars vertieft zu behandeln. Dieses Kaderseminar wurde für mich zum Schlüsselerlebnis: Es gelang den KursleiterInnen, uns vor Augen zu führen, was es heißt, körperliche Autonomie zu erleben. Was es heißt, «angeführt» zu werden oder sich führen zu lassen. Im ersten Fall wird man kräftig auf den richtigen Weg gezogen, im zweiten Fall wird einem sanft der Weg gewiesen. Ein unglaublicher Unterschied.

**Marty-Teuber:** Können Sie mit Blick auf die zehnjährige Entwicklung ein paar Aspekte beleuchten, was sich aus Ihrer Sicht durch die wachsende Kinaesthetics-Kompetenz im Lindenfeld verändert hat?

**Holliger:** Das Bewusstsein, es in unserem Alltag mit Menschen zu tun zu haben, wird geschärft. Kinaesthetics verlangt, Zeit zu haben! Zeit zu haben, um zu beobachten und anzuleiten. Es verlangt, nicht einfach rasch und effizient voranzugehen. Hier findet sich das Personal in einem Dilemma wieder, in dem zwischen den Anforderungen «effizient zu sein» und «Zeit zu haben». Kinaesthetics basiert auf einem zirkulären Führungsansatz. Es ist spannend zu beobachten, wenn beispielsweise Fachleute mit großem Kinaesthetics-Wissen zusammen mit KollegInnen und mit einer BewohnerIn erkunden, wie diese ihre restlichen Ressourcen nutzen kann.

**Marty-Teuber:** Was würden Sie einer Heimleitung raten, die vor der Entscheidung steht, Kinaesthetics nachhaltig in ihren Betrieb zu integrieren?

**Holliger:** Drei Dinge. Erstens: Es ist zentral, dass die gesamte Geschäftsleitung das will und bereit ist, sich auf einen zirkulären Führungsansatz einzulassen. Zweitens: Es ist wichtig, mit dem Kader gemeinsam zu erarbeiten und zu erfahren, was Kinaesthetics heißt und bedeutet. Drittens: Wagen Sie es! Ich jedenfalls würde es jederzeit wieder tun. ●



**Dominique Deubelbeiss** ist Leiterin Pflege & Therapien im Lindenfeld.



**Sven Egger** ist Leiter Dienste & Projekte im Lindenfeld.



**Thomas Holliger** ist Direktor des Lindenfelds.

# LQ



**kinaesthetics – zirkuläres denken – lebensqualität**

In der Zeitschrift LQ können die LeserInnen am Knowhow teilhaben, das Kinaesthetics-AnwenderInnen und Kinaesthetics-TrainerInnen in zahllosen Projekten und im Praxisalltag gesammelt haben. Ergebnisse aus der Forschung und Entwicklung werden hier in verständlicher Art und Weise zugänglich gemacht. Es wird zusammengeführt. Es wird auseinander dividiert. Unterschiede werden deutlich gemacht. Neu entdeckte Sachverhalte werden dargestellt und beleuchtet. Fragen werden gestellt. Geschichten werden erzählt.

Die LQ leistet einen Beitrag zum gemeinsamen analogen und digitalen Lernen.

Bestellen Sie die Zeitschrift LQ unter [www.verlag-lq.net](http://www.verlag-lq.net) oder per Post

verlag lebensqualität  
nordring 20  
ch-8854 siebnen

[verlag@pro-lq.net](mailto:verlag@pro-lq.net)  
[www.verlag-lq.net](http://www.verlag-lq.net)  
+41 55 450 25 10



Print-Ausgaben plus Zugang zur Online-Plattform



## Bestellung Abonnement LQ – kinaesthetics – zirkuläres denken – lebensqualität

Ich schenke lebensqualität

- mir selbst
- einer anderen Person

Meine Adresse:

Vorname \_\_\_\_\_

Name \_\_\_\_\_

Firma \_\_\_\_\_

Adresse \_\_\_\_\_

PLZ \_\_\_\_\_ Ort \_\_\_\_\_

Land \_\_\_\_\_

eMail \_\_\_\_\_

Geschenkabonnement für:

Vorname \_\_\_\_\_

Name \_\_\_\_\_

Firma \_\_\_\_\_

Adresse \_\_\_\_\_

PLZ \_\_\_\_\_ Ort \_\_\_\_\_

Land \_\_\_\_\_

eMail \_\_\_\_\_