

# Organisationen in Bewegung

Autorin: Maren Asmussen-Clausen  
Fotos: Elisabeth Nachreiner

In der LQ 1/2023 wurden unter dem Titel «Organisationen in Bewegung» anhand von elf Interviews die organisationalen Aspekte beleuchtet, die zur Implementierung der Kinästhetik-Kompetenz in einem Krankenhausverbund nachhaltig beitragen. In diesem Artikel fügen wir zwei Gespräche hinzu.

**LANGZEITPFLEGE.** Das Team des Pflegezentrums des Bayerischen Roten Kreuzes in Furth im Wald zeigt auf, wie gute Pflege und Betreuungsqualität in der Langzeitpflege möglich gemacht werden kann. Dass trotz dieser Rahmenbedingungen gute Pflege und Betreuung möglich ist, beweist das Team des Pflegezentrums des Bayerischen Roten Kreuzes in Furth im Wald.

**PFLEGE KANN NICHT GEMANAGT WERDEN.** Dieser Überzeugung ist Stefan Hupf, der Heimleiter des Betriebs in Furth im Wald. Er sagt: «Der Kern der Arbeit in einem Pflegezentrum kann nicht gemanagt werden. Es geht darum, das Umfeld derart zu gestalten, dass Selbstständigkeit und Lebensqualität entstehen und weiterentwickelt werden können. Um MitarbeiterInnen zu gewinnen, kann ich ein Marketingkonzept entwickeln und wunderbare Inserate schreiben. Wenn es mir aber gelingt, dass die MitarbeiterInnen in ihrer Arbeit zufrieden sind und nach außen ausstrahlen, dass sie gerne zur Arbeit gehen und dass Pflege kein Verschleißjob ist, dann wirkt das mehr als alle Marketingkonzepte.»

**COACHEN STATT FÜHREN.** Das ist die Aussage von Elisabeth Nachreiner. Sie sieht ihre Aufgabe als Leitung Pflegedienst vor allem als Coach. Der Grund dafür findet sich

in der folgenden Aussage: «Im Kern geht es um Individualentwicklung. Wenn eine neue BewohnerIn eintritt, gilt es sie kennenzulernen, ihre Bewegungs- und Entwicklungsmöglichkeiten zu entdecken. Wir müssen jeden Tag mit viel Aufmerksamkeit die Entwicklung beobachten und offen sein für eben diese Individualität. Das heißt: Nicht nur die BewohnerIn befindet sich in einem Lernprozess, sondern auch wir. Wichtig ist, neue Entdeckungen dem ganzen Team sichtbar zu machen. Es braucht eine konstante, hohe Aufmerksamkeit. Natürlich gibt es auch Zeiten, wenn diese ein bisschen abflaut. Dann braucht es einen Anstoß von außen, um das Bewusstsein wieder auf diese hohe Aufmerksamkeit zu lenken.»

**ES GIBT NICHTS GUTES – AUSSER MAN TUT ES.** Die beiden GesprächspartnerInnen beweisen, dass dieses Bonmot von Erich Kästner auch heute noch stimmt. Beide sind sich aber bewusst, dass das gelungene Projekt in ihrem Betrieb nicht als Beispiel gelten darf und soll, um über die schwierigen Bedingungen in der Langzeitpflege hinwegzusehen.

## Ein Pflegezentrum kann nicht gemanagt werden

Im Gespräch: Stefan Hupf und  
Maren Asmussen-Clausen

**Stefan Hupf ist Einrichtungsleiter im Pflegezentrum Furth im Wald des Bayerischen Roten Kreuzes (BRK). Ihn begleitet das Thema Kinästhetik am Standort nun schon viele Jahre. Im Gespräch erzählt er von den Höhen und Tiefen und allem voran von den Erfolgen, die diesen Entwicklungsprozess begleiteten.**

**ASMUSSEN:** Sie haben das Kinaesthetics-Projekt in Ihrem Betrieb im Jahr 2011 gestartet. Wie ist es dazu gekommen?

**HUPF:** Im Jahr 2009 hatten wir das Pflegezentrum Furth im Wald eröffnet. Wir waren mitten in den Aufbauarbeiten und schon besuchte uns der Medizinische Dienst der Krankenkassen. Damals bekam man noch eine Schulnote als betriebliche Bewertung – und wir bekamen mit einer 4.5 die schlechteste Note in ganz Bayern. Das war natürlich ein Schlag für uns. Aber wir machten uns daran, uns zu verbessern. Ein Jahr später bekamen wir die Bestnote.

**ASMUSSEN:** Wie ist das gelungen?

**HUPF:** Nur durch Teamgeist und gemeinschaftliche Leistung konnten wir aus dem Tal der Tränen herauskommen. Ich fragte unsere Pflegedienstleiterin Elisabeth Nachreiner: «Was können wir tun, damit dieser positive Geist in unserem Haus nicht verloren geht?» Und sie antwortete: «Wir führen die Kinästhetik ein.» Ich kannte die Kinästhetik aus dem Mutter-Kind-Bereich, wusste aber nicht, welche Bedeutung kinästhetische Schulungen für die Pflege haben. Jetzt – viele Jahre später – weiß ich es.

Ich habe letzte Woche einen Kinaesthetics-Workshop in unserem Haus besucht, in welchem unsere MitarbeiterInnen aus den verschiedenen Bereichen miteinander gelernt haben. Ich habe das Leuchten in den Augen der TeilnehmerInnen gesehen, das

durch die gemeinsame Bewegung entstanden ist. Dieses Projekt hat unseren ganzen Betrieb verändert.

**ASMUSSEN:** Können Sie beschreiben, was die Veränderung ist?

**HUPF:** Ich beobachte, dass der nicht ganz einfachen Situation im Pflegebereich oft mit Jammern begegnet wird. Wir hatten das Glück, dass wir durch die Wirkung unseres Projektes nicht in dieses Jammertal gefallen sind. Das konnte sich so entwickeln, weil wir nicht einfach eine TrainerIn eingeladen haben, um Schulungen durchzuführen. Im Projekt sind alle Ebenen in Bewegung gekommen, von der Heimleitung über die Leitung Pflegedienst und die BereichsleiterInnen bis zu jeder einzelnen MitarbeiterIn. Ein solches Projekt kann nur gelingen, wenn alle hinter der Sache stehen und auch einen Sinn darin sehen.

Ich ahnte anfänglich nicht, dass dieses Projekt so viel Wirkung entfalten würde. Die Kinästhetik ist eine Hilfe auf allen Ebenen. Die BewohnerInnen werden selbstständiger, die MitarbeiterInnen entwickeln ihre Kompetenzen weiter und tun dadurch viel für ihre Gesundheit. Und für mich ist es zu einem Führungsinstrument geworden.

**ASMUSSEN:** Es ist eine gemeinsame Richtung entstanden?

**HUPF:** Wir haben eigentlich wöchentlich eine Dienstbesprechung der sechs Institutionen im Kreisverband des Bayerischen Roten Kreuzes. Immer wieder kommt die Frage auf, wie wir in Zukunft die ambulante und stationäre Pflege sicherstellen können. Bei der Bearbeitung dieser Fragen sage ich immer: Wir brauchen eine gemeinsame Identität. Denn genau das ist in unserer Institution durch das Kinaesthetics-Projekt entstanden. Sowohl unsere Führungskräfte wie auch unsere MitarbeiterInnen haben erkannt, dass die Auseinandersetzung mit und das Verständnis für die eigenen Aktivitäten sehr viel bewirkt. Wir erleben immer wieder, wie wir im Pflegealltag den Menschen zu mehr Selbstständigkeit verhelfen können. Was gibt es Schöneres, als wenn eine BewohnerIn, die im Rollstuhl bei uns eingetreten ist, wieder lernt zu gehen? Es gelingt unseren MitarbeiterInnen immer besser, die Achtung auf die Entwicklungsprozesse zu lenken und das gemeinsame Lernen zu gestalten.

**ASMUSSEN:** Ich höre heraus, dass Lernen und Selbstwirksamkeit für Sie sehr wichtig sind.

**HUPF:** Und dazu gehört die Sinnhaftigkeit. Diese zeigt sich exemplarisch auch an meinem Verständnis meiner Rolle als Heimleiter. Vor vielen Jahren habe ich mich als Verwalter gesehen. Heute fühle ich mich als Gestalter. Ich bemühe mich, die Rahmenbedingungen so zu gestalten, dass die einzelnen MitarbeiterInnen und Teams in der Lage sind, den Menschen zu helfen, ihre Selbstständigkeit zu erhalten oder wiederzuerlangen. Dabei helfen irgendwelche modischen Management- oder Motivationsmethoden nicht besonders viel. Ich konnte in den letzten Jahren lernen, dass Selbstständigkeit bei den BewohnerInnen nur entstehen kann, wenn die pflegenden und betreuenden Personen über die notwendigen Kompetenzen verfügen und ihrerseits selbstständig handeln können. Wenn das gelingt, entsteht Sinnhaftigkeit und damit Motivation von selbst. Das führt dazu, dass die MitarbeiterInnen nicht nur arbeiten, um Geld zu verdienen, sondern ihre Motivation in der Arbeit selbst finden und tagtäglich erleben.

**ASMUSSEN:** Sie sehen Ihre Rolle also darin, das Umfeld in einer Weise zu gestalten, dass Motivation möglich wird?

**HUPF:** Natürlich gehören zu meiner Arbeit auch einige Managementaufgaben. Der Kern der Arbeit in einem Pflegezentrum kann aber nicht gemanagt werden. Es geht darum, das Umfeld derart zu gestalten, dass Selbstständigkeit und Lebensqualität entstehen und weiterentwickelt werden können. Um MitarbeiterInnen zu gewinnen, kann ich ein Marketingkonzept entwickeln und wunderbare Inserate schreiben. Wenn es mir aber gelingt, dass die MitarbeiterInnen in ihrer Arbeit zufrieden sind und nach außen ausstrahlen, dass sie gerne zur Arbeit gehen und dass Pflege kein Verschleißjob ist, dann wirkt das mehr als alle Marketingkonzepte.

Das zeigte sich bei uns in den letzten zehn Jahren. Wir haben kaum Fluktuation bei den MitarbeiterInnen. Aber nicht nur das. Unser Personal ist im Vergleich zu dem anderer Institutionen viel weniger krank. Unsere BewohnerInnen sind mobiler, brauchen weniger pürierte Kost und stürzen weniger.

**ASMUSSEN:** Sie beschreiben, dass alle Ebenen von der Kompetenzentwicklung profitieren.



Die Pflegenden im BRK-Pflegezentrum Furth im Wald passen sich, wann immer möglich, an die BewohnerInnen an – und nicht umgekehrt. Es gibt keinen Plan, wann die BewohnerInnen beim Frühstück sein müssen. Sie stehen dann auf, wenn sie möchten.

**HUPF:** Diese Wirkung hat sich mit der Zeit entwickelt. Und es war nicht immer nur einfach – nicht alles ist uns in den Schoß gefallen. Zuerst haben wir das Geld generiert, um alle MitarbeiterInnen in Grund- und Aufbaukursen zu schulen. Dann haben wir Kinaesthetics-Peer-TutorInnen ausgebildet. Schließlich haben wir Kinaesthetics-TrainerInnen ausgebildet, weil wir bemerkten, dass diese Kompetenz im Haus vorhanden sein muss. All diese Schulungen helfen den einzelnen Menschen, sich weiterzuentwickeln.

Die Veränderung findet aber nicht nur auf der persönlichen Ebene statt. Die ganze Organisation verändert sich, muss sich verändern. Unsere MitarbeiterInnen sind aufmüpfiger und selbstbewusster geworden. Als Heimleiter musste und durfte ich lernen zuzuhören, mit den MitarbeiterInnen auf Augenhöhe zu kommunizieren und mich selbst von ihnen kritisieren zu lassen.

**ASMUSSEN:** Die Zeit der Dienstanweisungen von oben scheint vorbei zu sein ...

**HUPF:** Das ist so. Und zwar nicht, weil die MitarbeiterInnen aufmüpfig sind, sondern weil sie selbst Verantwortung übernehmen. Ich bin nicht mehr der strenge Kontrolleur. Natürlich herrscht hier nicht Anarchie und To-

huwabohu. Es gibt Bereiche und Aufgaben im Pflegezentrum, die beschriebene Abläufe und Standards verlangen. Da, wo die individuelle Unterstützung gefragt ist, braucht es aber Kompetenz und Selbstverantwortung. Und diese können nur mit einem tieferen Verständnis über den gemeinsamen Umgang miteinander entstehen. Das führt dazu, dass ich als Heimleiter nicht mehr wie noch vor fünfzehn Jahren einfach im Büro sitzen kann. Ich muss mich mit den MitarbeiterInnen austauschen.

**ASMUSSEN:** Der Prozess fordert sie aus dem Büro heraus?

**HUPF:** Ja, absolut. Ich sehe die Entwicklung jeder einzelnen MitarbeiterIn. Und es ist sehr wichtig, die MitarbeiterInnen da zu fördern, wo sie ihre Leidenschaft und ihre Freude entfalten können. Wenn ich mit anderen HeimleiterInnen spreche, höre ich oft von der Last der Arbeit im Personalbereich. Ich erlebe sehr oft Freude in der Personalführung. Natürlich haben wir vereinzelt auch Herausforderungen. Aber wir suchen immer nach Perspektiven und Wegen, um gemeinsam weiterzukommen. Ich beobachte bei unseren MitarbeiterInnen eine wachsende Kreativität, wenn es darum geht, wie sie in den Pflegebereichen den Alltag gestalten. Das er-

übrigt alle Vorschriften und Gestaltungskonzepte. Der Alltag und die BewohnerInnen bestimmen die Angebote.

**ASMUSSEN:** Können alle MitarbeiterInnen mit dieser Freiheit und mit dieser Selbstverantwortung umgehen?

**HUPF:** Wenn jemand in unseren Betrieb kommt, braucht es Zeit, um die notwendige Kompetenz zu erarbeiten und die neue Kultur zu verinnerlichen. Und es gibt auch verzelte Pflegenden, die sich nach einer äußeren Struktur und Vorgaben sehnen. Aber mit der Zeit bemerken sie, dass unter diesen Bedingungen viel weniger Stresssituationen entstehen. Irgendwann stellen sie fest, dass dieser anfänglich als «Chaos» erlebte Alltag gar nicht chaotisch, sondern selbstreguliert ist. Das ist so, weil sich die Pflegenden, wann immer möglich, an die BewohnerInnen anpassen – und nicht umgekehrt. Es gibt keinen Plan, wann die BewohnerInnen beim Frühstück sein müssen. Sie stehen dann auf, wenn sie möchten.

**ASMUSSEN:** Die Arbeit orientiert sich bei Ihnen an der BewohnerIn und nicht an einem Plan?

**HUPF:** Unsere MitarbeiterInnen haben verstanden, dass die individuelle Situation der BewohnerInnen ein individuelles Angebot braucht. Das heißt: Sie handeln nicht nach vorgegebenen Standards, sondern nach der vorgegebenen Situation der jeweiligen BewohnerIn. Ihre Kompetenz zeigt sich dadurch, dass sie sich kompetent dazu äußern, warum sie etwas so machen, wie sie es machen. Sie können also das individuelle Angebot begründen. Und das ist das Wichtigste, denn am Ende des Tages geht es darum, dass die BewohnerInnen alle gut versorgt sind. Gut versorgt heißt für mich nicht, dass sie jeden Tag von oben bis unten gewaschen sind oder ein Frühstück nach Schema F erhalten oder dergleichen, sondern wenn sie sichtlich und emotional in das Leben hier eingebunden sind und sich wohlfühlen.

**ASMUSSEN:** In Deutschland spricht man oft von den Grenzen, die durch die Finanzierung gegeben sind. Wie können Sie diese Art der Pflege finanzieren – insbesondere wenn, wie Sie sagen, der Pflegegrad sinkt?

**HUPF:** Bis heute ist es immer aufgegangen. Ich weiß aber nicht, ob das dauerhaft der Fall sein wird. Es ist tatsächlich so, dass sehr →

viele BewohnerInnen nach ihrem Heimeintritt selbstständiger werden. Das heißt, am Anfang investieren wir, und das führt zu Selbstständigkeit. Es ist bei uns auch so, dass wir sehr wenige Situationen haben, in denen zwei Pflegepersonen eine BewohnerIn pflegen müssen.

Wie sich die neue Personalbemessungsgrundlage auf unseren Personalbestand auswirken wird, weiß ich noch nicht. Da unsere BewohnerInnen mobil bleiben, kann das dazu führen, dass wir dafür bestraft werden und der Personalschlüssel gekürzt wird. Das System setzt hier falsche Anreize. Wenn man die Menschen in die Unselbstständigkeit pflegt, wird man belohnt. Wenn man die Selbstständigkeit und Mobilität fördert, hat man einen Nachteil. Ich weiß noch nicht, wo die Reise hingeht. Doch ich bin der Überzeugung, dass wir eine Systemänderung brauchen. Wenn es der Pflege gelingt, einen Menschen in die Selbstständigkeit zu führen, sollte sie belohnt und nicht bestraft werden.

**ASMUSSEN:** Wie könnte die finanzielle Belohnung aussehen?

**HUPF:** Die Instrumente hätten wir, beim Eintritt gibt es ja eine Standortbestimmung. Bei der nächsten Pflegeeinstufung kann man feststellen, ob die jeweilige BewohnerIn mehr Selbstständigkeit erreicht hat. Anstatt die Pflegestufe zurückzustufen sollte die Institution einen Bonus bekommen. Denn volkswirtschaftlich führt mehr Selbstständigkeit zu weniger Kosten. Ein Teil davon sollte den Institutionen, die einen Beitrag zur Reduktion der Kosten leisten, zugutekommen. Es kann doch nicht sein, dass wir dafür bestraft werden, wenn wir den Menschen durch Kinästhetikkompetenz zu mehr Lebensqualität verhelfen. Wie gesagt: Die Anreize sind falsch.

**ASMUSSEN:** Ich bin beeindruckt, dass es gelungen ist, die Arbeitskultur in Ihrem Betrieb so nachhaltig zu verändern.

**HUPF:** Und ich bin sehr froh, dass das gelungen ist. Wie eingangs gesagt: Ein solcher Kulturwechsel kann nur gelingen, wenn alle Ebenen und Bereiche miteinander lernen und sich entwickeln. Und es ist natürlich wunderbar, dass wir in der heutigen Zeit genügend Personal und sogar Wartelisten haben. Das ist die eine Seite. Die andere zeigt sich bei den BewohnerInnen. Die höhere

Selbstständigkeit der BewohnerInnen führt zu weniger Leiden. Und wir beobachten sogar, dass die Sterbeprozesse einfacher sind, wenn die Menschen beweglich bleiben. Unsere MitarbeiterInnen erfahren dabei ihre Wirksamkeit – die Langzeitpflege wird so zu einer faszinierenden, erfüllenden Aufgabe.

**ASMUSSEN:** Altern muss also nicht Leiden bedeuten?

**HUPF:** Natürlich gibt es Situationen, in den Menschen leiden. Aber wir haben Einfluss darauf. Kompetente Pflege lindert Leiden, kann die Selbstständigkeit erhalten oder gar erweitern, und das führt zu mehr Lebensqualität. Aber nicht nur das. Auch unser Personal ist gesünder. Diese kompetenzorientierte Prävention, die durch die Kinästhetik möglich ist, sollte unbedingt einen festen Platz in der Gesundheitsförderung erhalten.

**ASMUSSEN:** Sie haben beschrieben, dass den Menschen das Sterben leichter fällt ...

**HUPF:** Es ist nicht einfach, dieses Phänomen in Worte zu fassen. Dadurch, dass unsere MitarbeiterInnen den BewohnerInnen helfen können, ihre Spannung auch im Sterbeprozess anzupassen und zu kontrollieren, sterben die Menschen mit weniger Stress und weniger einsam. Ich beobachte, dass auch die Familienmitglieder sich viel besser als früher in den Sterbeprozess integrieren können. Bei den Angehörigen kann ich, obwohl ein ihnen Nahestehender sein Leben gelassen hat und sie einen Verlust erlitten haben, ganz oft spüren, dass sie zufrieden sind mit der Situation, in welchem Rahmen der Angehörige seine letzten Monate verbringen und sterben hat können.

**ASMUSSEN:** Herr Hupf, ich bin sehr beeindruckt von Ihren Aussagen.

**HUPF:** Ich danke Ihnen für die Fragen. Sie helfen mir, unseren Prozess zu reflektieren. Es ist ein Herzenswunsch von mir, dass immer mehr Betriebe in der Langzeitpflege den Weg hin zur Kinästhetik finden. Ich möchte nicht als Besserwisser herüberkommen – aber ich habe selbst erlebt, dass es möglich ist, die Pflege zu emanzipieren und aus dem Jammertal hinauszuführen. Das Wort «Kinästhetik» beinhaltet die Wörter «Bewegung» und «Ästhetik». Ich kann beides jeden Tag erleben. Bei mir zeigt sich die Lebensqualität, die aus dieser Auseinandersetzung ent-

steht, darin, dass ich morgens gerne aufstehe und mit Freude zur Arbeit gehe. ●



**STEFAN HUPF**

ist Heimleiter im Pflegezentrum des Bayerischen Roten Kreuzes in Furth im Wald und lebt in Grafenwiesen, Bayern, Deutschland.

# Coachen statt führen

Im Gespräch: Elisabeth Nachreiner und  
Maren Asmusen-Clausen  
Fotos: Elisabeth Nachreiner

Elisabeth Nachreiner ist Leiterin des Pflegedienstes im Pflegezentrum Furth im Wald des Bayerischen Roten Kreuzes (BRK). Sie hat in ihrem Betrieb vor mehr als zehn Jahren das Bildungsprojekt «Kinaesthetics in der Pflege» lanciert und sich parallel dazu zur Kinaesthetics-TrainerIn Stufe 3 ausgebildet. Im Gespräch erzählt sie, warum und wie die Wirkungen der Kinaesthetics-Bildungen helfen, ein neues Pflegeverständnis zu entwickeln und den Stress im Pflegealltag zu senken.

**ASMUSSEN:** Vor vielen Jahren habt ihr in Furth im Wald ein Kinästhetik-Projekt gestartet. Wie ist es dazu gekommen?

**NACHREINER:** Ich habe im Jahr 2003 meinen Kinaesthetics-Grundkurs und anschließend meinen Aufbaukurs absolviert. Dann habe ich das Thema wieder aus den Augen verloren. Im Jahr 2009 habe ich die Leitung der Pflege im BRK-Pflegezentrum Furth im Wald übernommen. Es handelte sich um eine neue Institution. Die ersten zwei Jahre waren wir mit der Teambildung und mit dem Aufbau der Institution beschäftigt. Als der Prozess stabilisiert war, hat der Heimleiter, Stefan Hupf, mich gefragt, was wir tun könnten, um ein Alleinstellungsmerkmal für unsere Institution zu schaffen. Mir ist spontan die Kinästhetik in den Sinn gekommen.

**ASMUSSEN:** Was war der Grund für diesen spontanen Gedanken?

**NACHREINER:** Ich hatte gute Erinnerungen an meine Erfahrungen im Grund- und Aufbaukurs. Diese habe ich bei Andreas Kößler gemacht. Also habe ich mit ihm Kontakt aufgenommen und gefragt, ob er bei uns Kurse geben würde. Er hat mein Anliegen angehört und gesagt: «Lisa, wenn du die Kinästhetik wirklich implementieren willst, dann macht es keinen Sinn, nur Kurse anzubieten. Ich schlage dir vor, dass wir ein Bildungsprojekt lancieren. Dazu gehört auch, dass du für deine Institution TrainerInnen ausbildest.»

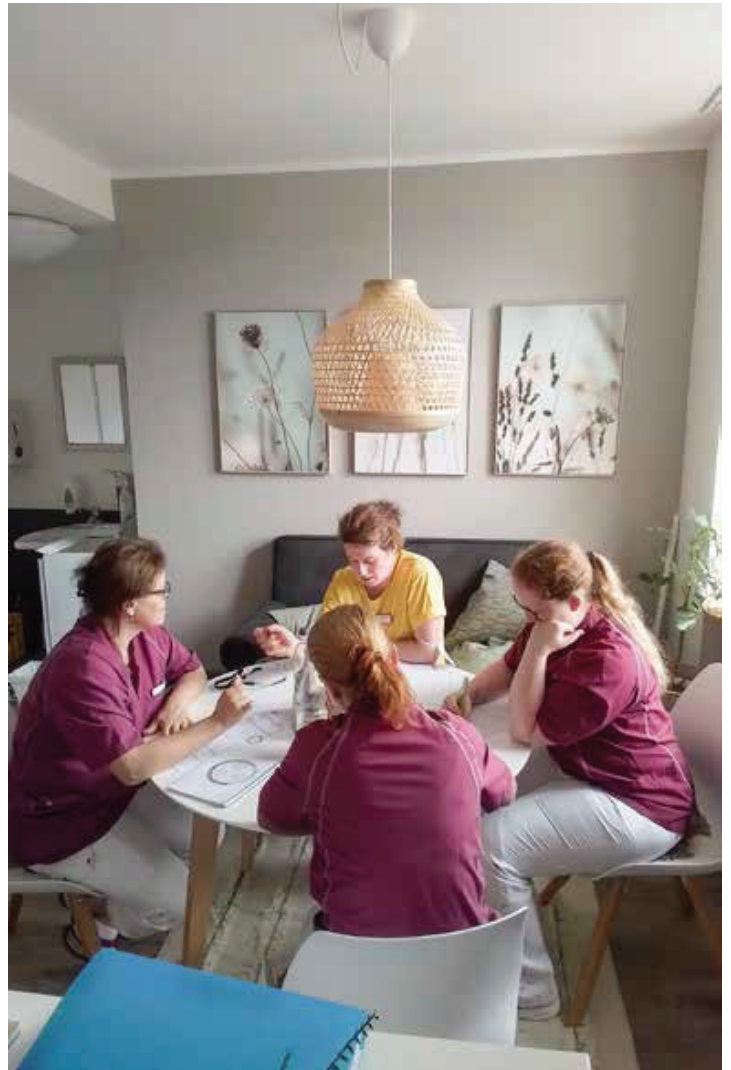
**ASMUSSEN:** Wie hast du reagiert?

**NACHREINER:** Ich war überrascht. Ich fragte mich, warum er kein Interesse hat. Denn wenn wir im Betrieb eigene TrainerInnen haben, würden diese ihm ja die Arbeit wegnehmen. Das hat sich für mich erstmal befremdlich angehört. Heute bin ich ihm sehr dankbar dafür, denn ohne ihn wäre das alles nicht so gekommen, wie es jetzt ist.

**ASMUSSEN:** Wie habt ihr das Projekt gestartet?

**NACHREINER:** Wir sind ziemlich unbefangen an die ganze Sache herangegangen. Das Ein-

zige, das wir als Vorgabe hatten, war natürlich der Zeitplan. Wir hatten eineinhalb Jahre Zeit, um Kurse in unserer Einrichtung zu organisieren. Wir wussten zu diesem Zeitpunkt nicht, was entstehen wird und was entstehen kann. Im Rückblick kann ich sagen: Mir war auch die Tragweite der Wirkung nicht wirklich bewusst. Wir haben versucht, ein bisschen Geld zu organisieren und hatten Glück bei der deutschen Glücksspirale. Das Bildungsprojekt dauerte von Anfang 2011 bis Mitte 2012. Mit dem Projektabschluss ging es aber erst richtig los. →



Gemeinsames Reflektieren nach einem Coaching – ein Prozess der Sprachfindung.

**ASMUSSEN:** Wie hat sich die Wirkung gezeigt?

**NACHREINER:** Dieser enge Zeitraum für die Grundausbildung war mit Sicherheit ein Erfolgskriterium. Zu Beginn des Projektes wusste niemand im Haus, was Kinästhetik ist, obwohl das Thema an den Pflegeschulen meistens gestreift wird. Es war ein Anfang bei null. Wir merkten aber schnell, dass die Arbeit mit den BewohnerInnen kontinuierlich leichter wurde; die Kurse haben eine Euphorie ausgelöst.

**ASMUSSEN:** Was hat sich aus der Perspektive der MitarbeiterInnen verändert?

**NACHREINER:** Sie konnten viel verständlicher erklären, warum sie etwas wie tun. Sie konnten die BewohnerInnen nun dabei unterstützen, eigenaktiv zu sein und individuelle, für sie situativ angepasste Möglichkeiten zu finden. Vor dem Projekt hat man schwierige Situationen einfach kompensiert, indem man sagte: «Hier müssen wir zu zweit pflegen.» Obwohl auch damals alle von der Haltung her wertschätzend zu pflegen versuchten, war es uns einfach nicht bewusst, dass die Art der Pflege die Eigenaktivität der BewohnerIn fördern oder hemmen kann. Heute wissen wir, dass eine liebevolle Haltung nicht ausreicht, um gut zu pflegen. Uns fehlten damals einfach die Ideen, wie man so eine Entwicklung bei einem Menschen begleiten kann. Vielleicht ist es zwischendurch trotzdem mal geglückt – doch beruhte das dann oftmals eher auf Zufall.

**ASMUSSEN:** Ihr habt also die Wirkung entdeckt, die von der Art der Pflege herrührt?

**NACHREINER:** Ja, genau. Es ist uns vorher vielleicht auch manchmal gelungen, aber wir konnten nicht erklären, was die Wirkungszusammenhänge sind. Heute streben wir danach, die BewohnerInnen so zu unterstützen, dass ihre Wahlmöglichkeiten vermehrt werden. Und wir konnten beobachten, was passiert, wenn das gelingt. Genau das hat eine Freude im Tun und eine Euphorie ausgelöst. Diese Erfahrungen wünsche ich all meinen BerufskollegInnen in der Pflege. Ich kriege heute noch Gänsehaut, wenn ich an diese Zeit der Veränderung und des Paradigmenwechsels denke.

**ASMUSSEN:** Und jetzt, mehr als zehn Jahre nach diesem ersten Projekt, könnt ihr diese Freude noch immer beobachten?

**NACHREINER:** Ja, die Freude ist noch immer da. Aber es ist eine große Aufgabe, diese Entwicklung am Laufen zu halten. Oft fragen mich BesucherInnen oder Angehörige: «Warum arbeiten nicht mehr Institutionen mit dieser Idee?» In der Zwischenzeit bin ich mir sicher: Die Antwort darauf ist, dass es einfach einen langen Atem braucht. Jeder Tag ist eine Herausforderung und man muss fortwährend an der Sache dranbleiben. Einfach Kurse anzubieten, reicht nicht aus, damit der Prozess von selbst weiterläuft. Wir haben das während der Coronapandemie erfahren. Dadurch, dass die Möglichkeiten, sich auszutauschen und miteinander in Bewegung zu kommen oder Auffrischungstage und Workshops zu gestalten, eingeschränkt waren, wurde der Entwicklungsprozess gestoppt. Kompetenzen gingen verloren.

**ASMUSSEN:** Es braucht also eine ständige Auseinandersetzung?

**NACHREINER:** Das ist die eigentliche Qualitätssicherung. Im Kern geht es um Individualentwicklung. Wenn eine neue BewohnerIn eintritt, gilt es sie kennenzulernen, ihre Bewegungs- und Entwicklungsmöglichkeiten zu entdecken. Wir müssen jeden Tag mit viel Aufmerksamkeit die Entwicklung beobachten und offen sein für eben diese Individualität. Das heißt: Nicht nur die BewohnerIn befindet sich in einem Lernprozess, sondern auch wir. Wichtig ist, neue Entdeckungen dem ganzen Team sichtbar zu machen. Es braucht eine konstante, hohe Aufmerksamkeit. Natürlich gibt es auch Zeiten, wenn diese ein bisschen abflaut. Dann braucht es einen Anstoß von außen, um das Bewusstsein wieder auf diese hohe Aufmerksamkeit zu lenken.

**ASMUSSEN:** Das ist herausfordernd ...

**NACHREINER:** Ja, das meinte ich mit dem langen Atem. Es braucht in jedem Team ein paar Leute, die Schwerpunkte setzen. Und wir von der Einrichtungsleitung haben die Aufgabe, die Rahmenbedingungen zu schaffen, dass der Prozess am Laufen bleibt. Darum investieren wir auch in die Bildung der MitarbeiterInnen. Bei uns arbeiten in der Zwischenzeit vier Kinaesthetics-TrainerInnen, und in jeder Abteilung gibt es mehrere Peer-Tutorinnen. Es gilt stets einen Schritt weiterzudenken und neue Wege zu finden – und das kann niemand allein schaffen. Es braucht

ein Team, dessen Mitglieder sich gegenseitig unterstützen. Es sind eigentlich zwei Säulen der Bildung. Die erste sind die Kurse, Schulungen, Workshops und geplante Praxisanleitungen. Die zweite Säule besteht aus den Lernprozessen im Alltag. Wenn eine Herausforderung eintritt, braucht es die zeitnahe Auseinandersetzung vor Ort. Das ist aber nur möglich, wenn eine angstfreie Fehlerkultur entwickelt wird. Die KollegInnen müssen sich einerseits trauen, Hilfe einzufordern, und andererseits den Mut haben, ihre KollegInnen anzusprechen, wenn sie bemerken, dass Hilfe nötig ist.

**ASMUSSEN:** Das Bild mit den zwei Säulen ist sehr interessant.

**NACHREINER:** Ja, und es braucht sie beide, damit der Prozess genügend gestützt wird, um weiterzulaufen. Wir haben jetzt zum Beispiel damit angefangen, Fokuslernprojekte zu initiieren. Das ist ein Format, bei dem einige MitarbeiterInnen sich selbst für ein paar Wochen eine Aufgabe geben und zum Beispiel eine BewohnerIn gemeinsam ganz gezielt in ihrer Entwicklung unterstützen und diesen Prozess dokumentieren. Den Schwerpunkt legen sich die KollegInnen selbst. Wir stellen den MitarbeiterInnen die Zeit zur Verfügung und zusätzlich können sie bei Bedarf bei einer TrainerIn Unterstützung anfordern. Am Schluss des im Voraus definierten Zeitraums stellen die KollegInnen die Resultate des gemeinsamen Lernprozesses dem Team vor.

**ASMUSSEN:** Was ist der Vorteil eines Fokuslernprojektes?

**NACHREINER:** Es kommen ganz unterschiedliche MitarbeiterInnen zusammen, Diplommierte, Pflegehilfskräfte und BetreuerInnen. Wichtig ist, dass der Prozess von den TeilnehmerInnen selbst initiiert und gesteuert wird – das heißt, ein Fokuslernprojekt fördert die Selbstverantwortung und das selbstgesteuerte Lernen. Die MitarbeiterInnen lernen miteinander und das fördert die schon erwähnte Fehlerkultur.

**ASMUSSEN:** Wichtig scheint mir auch die berufsübergreifende Zusammenarbeit.

**NACHREINER:** Wir beobachten, dass sich die Zusammenarbeit und berufsübergreifende Wertschätzung der MitarbeiterInnen gewaltig verändert hat. Eine Betreuungssassis-

tentIn kann sich im Handling genauso gut weiterentwickeln wie die Pflegefachkraft. Es entsteht Zusammenarbeit auf Augenhöhe, auch wenn die Verantwortlichkeiten aufgrund der beruflichen Qualifikation erhalten bleiben. Ganz wichtig ist in den Fokuslernprojekten die Erfahrung, dass das (zwischenzeitliche) Verfehlen eines festgelegten Ziels kein Scheitern ist, sondern dass über Umwege oft mehr gelernt wird als in einer Situation, in der alles gelingt, man aber nicht weiß, warum.

Wir arbeiten zudem mit Videos, um die Entwicklung der BewohnerInnen festzuhalten. Das hilft, Fortschritte auch dann zu erkennen, wenn sie in nur kleinen Schritten erfolgen.

**ASMUSSEN:** Die Idee, dass Wege sich anders entwickeln dürfen, als im Vorfeld angenommen, scheint sehr wichtig zu sein.

**NACHREINER:** Ja, unbedingt. Wenn wir es schaffen, mit Fehlern positiv umzugehen, dann haben wir viel erreicht. Wichtig ist aber, dass man den jeweiligen Fehler versteht. Nur dann kann man aus der Situation lernen. Mit der Kinästhetik haben wir ein Instrument, das uns einen Zugang zu dieser Art von reflexivem, achtsamem Arbeiten ermöglicht. Es hilft den MitarbeiterInnen, den Druck und den Stress zu reduzieren, und es ermöglicht Ihnen, im Pflegeberuf zu bleiben, weil sie sich nicht in der Arbeit erschöpfen. Ich bin mir sicher, dass eine solche angstbefreite Arbeitskultur eine wichtige Maßnahme zur Senkung des Pflegenotstandes ist. Pflege ist höchst anspruchsvoll und die damit Befassten brauchen die Fähigkeit, ihre Spannung zu regulieren, wenn sie mit den BewohnerInnen in Bewegung kommen. Es ist wichtig, dass wir eine Umgebung schaffen, die dies ermöglicht – die MitarbeiterInnen brauchen keinen Druck von außen, um ihre Arbeit gut zu machen.

**ASMUSSEN:** Den Druck zu reduzieren, ist also die Aufgabe der Führung?

**NACHREINER:** Der Job der Führung ist es, die Rahmenbedingungen zu schaffen, damit die Angestellten gute Arbeit verrichten können. Das gelingt nicht, wenn ich als Führungskraft Druck ausübe und Erwartungen setze, wenn ich vermute, dass die Qualifikation oder die Fähigkeiten und das Wissen gar nicht vorhanden sind. In diesem Fall versu-



Wenn wir verstehen, dass das Produkt der Pflege Selbstständigkeit und Lebensqualität sein sollte, dann wird man erkennen, dass sich die Investition in die Pflege lohnt.

che ich, zusammen mit der MitarbeiterIn die notwendige Kompetenz zu erweitern. Das heißt, ich muss in das Wissen und Können der MitarbeiterIn investieren, sodass sie im Alltag selbstverantwortlich und autonom agieren kann.

**ASMUSSEN:** Das braucht Vertrauen ...

**NACHREINER:** Das Vertrauen lohnt sich. Ich sehe die Rolle der Führungskräfte auf allen Ebenen darin, die MitarbeiterInnen zu coachen. Das bedingt, dass wir die Fähigkeiten der jeweiligen MitarbeiterIn erkennen. Wir versuchen im offenen Dialog mit jeder MitarbeiterIn herauszufinden, was sie noch braucht, um sich weiterentwickeln zu können. Das funktioniert in einem streng hierarchischen System nicht gut.

**ASMUSSEN:** Wie ist es dazu gekommen, dass du die Führung mittlerweile als Coachingaufgabe verstehst?

**NACHREINER:** Ich war es früher gewohnt, durch Weisungen und Standards zu führen, und dachte, dadurch könne ich die Qualität beeinflussen. Durch die Ausbildung zur Kinästhetik-Trainerin habe ich erfahren, wie viel möglich ist, wenn man miteinander in

den Bewegungsaustausch kommt. Die Kernkompetenz der Pflege kann man nicht durch Weisungen und Standards erweitern. Das geht nur durch Auseinandersetzung – Auseinandersetzung mit mir selbst und Auseinandersetzung mit anderen. In der Pflege geht es darum, die individuelle Entwicklung der BewohnerInnen zu unterstützen. Das braucht, wie bereits erwähnt, höchste Achtsamkeit und viel Selbstverantwortung. Genauso ist es bei den MitarbeiterInnen. Es geht darum, ihre individuelle Entwicklung so zu fördern, dass sie in der Lage sind, Selbstverantwortung zu übernehmen. Und das fordert individuelle Unterstützung der MitarbeiterInnen ein.

**ASMUSSEN:** Das scheint sehr zeitintensiv zu sein ...

**NACHREINER:** Das stimmt schon, aber wenn die MitarbeiterInnen autonom und selbstverantwortlich handeln können, gewinne ich ja wieder Zeit. Die Teams sind in der Lage, auch in chaotischen Zeiten ihren Tag eigenständig zu organisieren, weil sie ihren Dienstplan selbst managen. Dadurch muss ich nicht tätig werden, wenn eine MitarbeiterIn krank wird. Ich investiere meine Zeit in →



die aufmerksame Beobachtung der Arbeitsabläufe, in die Beobachtung der Entwicklung der MitarbeiterInnen, in die Gespräche und in das Coaching, das mir wirklich enorm wichtig ist.

**ASMUSSEN:** Weshalb ist das Coaching so wichtig?

**NACHREINER:** Der Erfolg dieser Herangehensweise lässt sich sogar in Zahlen aufzeigen. Die Krankentage der MitarbeiterInnen sind deutlich gesunken. Die Verletzungen nach Stürzen der BewohnerInnen sind um mehr als die Hälfte geringer geworden. Der Pflegegrad sinkt. Das ist sehr erfreulich, bringt aber wirtschaftliche Probleme mit sich, weil unsere Investition in die Selbstständigkeit nicht finanziert wird.

**ASMUSSEN:** Kannst du den Rückgang der Krankentage genauer beschreiben?

**NACHREINER:** Während der Coronapandemie hat sich das ein bisschen verändert. Aber generell haben wir um die fünfzig Prozent weniger Krankentage pro MitarbeiterIn wie der Durchschnitt in Bayern.

Im Vortrag «Kinästhetik als Führungsinstrument» berichtet Elisabeth Nachreiner von ihren Erfahrungen bei der Implementierung der Kinästhetik als Führungsinstrument im BRK-Pflegeheim Furth im Wald. Der Vortrag fand anlässlich des «Fachtages Kinaesthetics» zum Thema «Bewegungskompetenz schafft Lebensqualität» vom 29. November 2022 in Furth im Wald statt.



→ <https://youtu.be/8xaeQypNddI>



**MAREN ASMUSSEN-CLAUSEN** ist Kinaesthetics-Ausbilderin und diplomierte Pädagogin. Sie engagiert sich für Lernprozesse mit Kinästhetik.

**ASMUSSEN:** Wie erklärst du dir dieses Phänomen?

**NACHREINER:** Das hat viel mit der Spannungsregulation und der Interaktionsfähigkeit zu tun, die man in der Kinästhetik kultiviert. Dadurch können die MitarbeiterInnen ihren eigenen Umgang mit Stress besser beeinflussen. Zusätzlich haben wir gelernt zu pflegen, ohne zu heben. Wir können unser eigenes Gewicht und das der BewohnerInnen besser organisieren. Die ganze Änderung der Haltung und des Verhaltens und die hohe Achtung vor der Individualität der BewohnerInnen führt dazu, dass wir die Arbeit nicht nach einem strikten Tagesablauf organisieren – es müssen also beispielsweise nicht alle um acht Uhr beim Frühstück sitzen –, und das entspannt den Alltag sehr, selbst wenn viel zu tun ist.

**ASMUSSEN:** Es entsteht also viel Autonomie für die BewohnerInnen wie auch für die MitarbeiterInnen.

**NACHREINER:** Wenn jemand bis am Mittag schlafen will, dann darf er bis am Mittag schlafen. Dadurch entsteht nicht, wie man vermuten könnte, ein Laissez-faire-Betrieb. Denn die MitarbeiterInnen können die jeweilige Situation beurteilen.

**ASMUSSEN:** Du hast auch die Verringerung der Verletzungen bei Stürzen erwähnt.

**NACHREINER:** Pro Jahr füllen wir sechzig bis achtzig Sturzprotokolle aus. Insgesamt haben wir weniger als zehn Krankenhausaufenthalte, die daraus resultieren. Früher waren es zwanzig bis fünfundzwanzig Krankenhausaufenthalte. Ich führe diese Verringerung auf die Kompetenz der BewohnerInnen und der MitarbeiterInnen zurück. Wir lernen, mit den Menschen auf den Boden zu gehen und wieder aufzustehen. Das verringert die Angst vor dem Sturz und die Leute lernen sich zu beugen, wenn sie stolpern, anstatt sich zu strecken. Dadurch entsteht anstatt eines Sturzes ein kontrolliertes Fallen. Ein weiterer Aspekt, den ich nicht genannt habe und der ebenfalls zu den geringen Krankentagen beiträgt, ist die Tatsache, dass wir keinen Personalmangel haben. Es hat sich herumgesprochen, dass die Arbeitsbedingungen bei uns gut sind und dass Entwicklungsmöglichkeiten bestehen. Somit haben wir auch sehr, sehr wenig Fluktuation beim Personal.

**ASMUSSEN:** Ihr investiert sehr viel in Bildung, Coaching und in die Entwicklung der MitarbeiterInnen. Wie ist es euch möglich, dies zu finanzieren?

**NACHREINER:** Wie bereits erwähnt, führt der Rückgang der Pflegegrade zu weniger Einnahmen. Wenn man aber zum Beispiel ausrechnet, was für Kosten entstehen, wenn man viel Personalwechsel hat, dann zeigt sich die geringe Fluktuation auf der Kostenseite sehr positiv. Auch die geringeren Krankheitsausfälle zahlen sich aus. Irgendwann wird man vielleicht bemerken, dass es sich lohnt, in die Kompetenzentwicklung zu investieren, weil dadurch die volkswirtschaftlichen Kosten sinken. Oft wird über die hohen Kosten für die Pflege gestöhnt. Wenn wir aber verstehen, dass das Produkt der Pflege Selbstständigkeit und Lebensqualität sein sollte, dann wird man erkennen, dass sich die Investition in die Pflege lohnt.

**ASMUSSEN:** Was ist deine Vision für die nächsten Jahre?

**NACHREINER:** Es ist wichtig, dass wir drableiben. Ich wünsche mir, dass das Verständnis für die Bedeutung der Kinästhetik wächst und andere Einrichtungen in unserer Region aktiv werden können. Zusätzlich sehe ich ein riesiges Potenzial bei den pflegenden Angehörigen. Wenn wir sie schulen, können sie ihre Angehörigen am Wochenende nach Hause nehmen oder vielleicht Ausflüge machen, zur ÄrztIn begleiten und so weiter. Dann sind sie nicht einfach BesucherInnen hier im Heim, sondern können das Leben ihrer Lieben mitgestalten.

**ASMUSSEN:** Lisa, ich bedanke mich für dieses wunderbare Gespräch. ●



**ELISABETH NACHREINER** ist Kinaesthetics-Trainerin Stufe 3 und Leiterin Pflege am BRK-Pflegezentrum Furth im Wald.



# 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 \_\_\_\_\_