



Gutes bewirken, statt Gutes tun

- **Umsetzung aus der Sicht der Führung**
- **Marianne Quensel OE-Beraterin BSO**

Liebe Anwesende

Wenn ich heute über die Umsetzung des Pflegemodells von Prof. Böhm als die Einbindung in die Führungsstruktur und die Trägerschaft mache berichte, mache ich das aus der Sicht

Der dipl. Pflegefachfrau,

als Mitglied einer Heimkommission,

als Organisationsberaterin

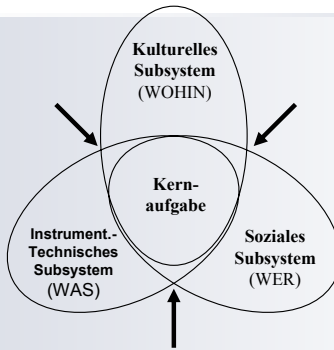
aber auch aus der Sicht einer politisch und berufspolitisch aktiven Frau.

darum geht es

Die Pflege und Betreuung von
betagten Menschen nach dem Modell
von Erwin Böhm

als Kernaufgabe möglich machen

Modell



Quelle Trigon

Die Umsetzung des Modells in einem Alters- und Pflegeheim erkläre ich anhand eines Modells:
In diesem Modell unterteilen wir die Organisation als System in 3 Teile
Dem kulturellen,
dem sozialen
und dem technischen Subsystem.
Diese einzelnen Teile umrahmen die Kernaufgabe der Organisation in unserem Beispiel ist die
Kernaufgabe die Betreuung und Pflege betagter Menschen.
Selbstverständlich sind im richtigen Leben die einzelnen Flügelräder verschieden gewichtet –
Alters- und Pflegeheime sind Dienstleistungsorganisation – es geht um Menschen und so ist
logischerweise das soziale Subsystem stärker gewichtet.
Die drei Systeme arbeiten so, dass die Kernaufgabe die Pflege und Betreuung von betagten
Menschen nach dem Modell von Prof. Böhm möglich wird.

Kulturelles Subsystem WOHIN

Identität	der gesellschaftliche Auftrag Leitbild, Grundwerte, Philosophie
Strategie	langfristige Programme, Leitsätze, Personalpolitik

Das kulturelle Subsystem

Identifizieren wir uns mit dem Modell, sehen wir unseren Auftrag darin: betagte Menschen in der Institutionen nicht zu versorgen und sozusagen von der Bildfläche verschwinden zu lassen – nein wir stellen uns der Aufgabe auch mit unkonventionellen Mitteln und Wegen Menschen so lange wie es nur irgendwie geht in ihrem gewohnten Umfeld zu lassen. Im Pflegeheim gewähren wir ihnen die grösstmögliche Autonomie und sehen es als unsere Aufgabe alles möglich zu machen, dass sie alt werden können wie sie es wollen und nicht wie wir denken, dass es gut für sie ist.

Deshalb steht der Begriff Autonomie über allem im Leitbild und wir leben ein positives Bild vom alt werden und nicht ein Defizitmodell.

Wir sehen es als einen gesellschaftlichen Auftrag dies auch nach aussen zu kommunizieren und leiten unsere Ziele davon ab. Strategisch legen wir grossen Wert auf die Personalpolitik. Wir planen umsichtig und verhindern so finanzielle Engpässe, die der erfordernten Entwicklung schaden. Wir sehen unser Personal als höchstes Gut und tragen ihm entsprechend Sorge.

Soziales Subsystem WER

Struktur	Organigramm
Menschen, Klima	Wissen und Können
	Beziehungen
	Führungsstil
Funktionen	Rollen, Macht, Konflikte, Betriebsklima
	informelle Zusammenhänge
	Aufgaben, Kompetenzen, Verantwortung

Das soziale Subsystem

Unser Hierarchie ist flach, die Probleme werden dort gelöst, wo sie entstehen. Entsprechend sind die Kompetenzen transparent und klar. Die Strukturen dienen dem Kerngeschäft und müssen immer wieder auf ihre Prozessstauglichkeit hin überprüft werden.

Wir setzen Zeit und Geld für kontinuierliche Fort- und Weiterbildung ein und fordern dieses Wissen von unseren Mitarbeitenden auch ein. Zur Weiterbildung gehört auch, sich mit dem Leben der hier anwesenden Bewohnern zu befassen. Das heisst, ich muss etwas von der Geschichte und Historie dieser Gegend wissen. Die Biographie des einzelnen kann ich nur verstehen, wenn ich weiss wie hier vor 50 und mehr Jahren gelebt wurde.

Der Führungsstil ist partizipativ. Die Führung hat den Auftrag alles zu unternehmen damit der Kernauftrag erfüllt werden kann. Sie hat dafür zu sorgen, dass die Mitarbeitenden ihre Aufgaben gut erfüllen können und nicht unnötig Energien verloren gehen.

Wir achten auf ein Klima von gegenseitigem Respekt. Wir verstärken das Positive. Wir anerkennen unsere Mitarbeitenden als einzigartige Individuen und bemühen uns, ihre Möglichkeiten und Ressourcen zu erkennen. Tun wir das nicht können wir von ihnen nicht erwarten, dass sie unsere Bewohner und Bewohnerinnen wertschätzen und ihnen Achtung und Respekt erweisen.

Wie es in den Wald tönt - tönt es zurück. In einen destruktiven Klima geprägt von Misstrauen und Angst kann das Böhm-Modell schlecht Fuss schaffen. Unter unverhältnismässigem Machtgebaren nach unten leiden am Schluss immer die Bewohner und Bewohnerinnen.

Es ist wichtig, den Mitarbeitenden einerseits Strukturen durch transparente Abmachungen zugeben, ihnen andererseits aber in der Gestaltung des Pflegealltages viel Freiraum zu lassen. Die Arbeit muss auch Lust machen und kreativ sein.

Ein ganz besonderes Augenmerk legen wir auf Zeit für Reflexion und gegenseitigem Austausch hier v.a. mit Pflegevisiten aber auch durch regelmässig stattfindende Teamsitzungen.

Auch informelle Anlässe werden unterstützt und tragen zu einem guten Arbeitsklima bei.

Es braucht eine Führung die spürbar aber nicht omnipräsent ist.

Technisches Subsystem WAS

Prozesse, Abläufe, Arbeitsprozesse

- Informationsprozesse
- Entscheidungsprozesse
- Steuerungsprozesse

Physische Mittel

- Gebäude, Infrastruktur
- finanzielle Mittel

Das technische Subsystem

Pflegende stöhnen wie alle unter vermehrter administrativer Arbeit. Hier sollen Mittel zur Verfügung gestellt werden zur Erleichterung. Die einzelnen Prozesse sollen so gesteuert sein, dass das Ergebnis nicht an möglichst viel Papier gemessen wird. Diesbezügliche Forderungen von aussen gilt es kritisch zu hinterfragen und auf unsere Arbeitsprozesse abzustimmen.

Sicherheits-, Hygienekonzepte und grundsätzlich alle Modelle aus dem Qualitätsmanagement sind unter dem Gesichtspunkt des Nutzens für unsere Bewohner und Bewohnerinnen zu hinterfragen. Die Frage lautet dabei:

Helfen sie ein sinnvolles, individuell gestaltetes Leben führen zu können? Wenn wir das mit Ja beantworten können ist es richtig wenn nicht, müssen wir den Nutzen gut überprüfen, sie anpassen oder auch dazu stehen, dass sie in unserem Haus nicht gelebt werden. Wir könnten Gefahr laufen uns als Institutionen so abzusichern, dass wir lebenswertes Leben für unsere Bewohner und Bewohnerinnen gut gemeint verunmöglichen.

Unsere Mitarbeitenden müssen die Möglichkeit haben ihre gesamte Energie in das Kerngeschäft der Pflege und Betreuung zu stecken. Das bedingt, dass wir Informationsprozesse, Entscheidungsprozesse und Steuerungsprozesse so gestalten, dass sie den Rücken frei haben, um diese Arbeit gut machen zu können.

Zu den physischen Mitteln gehört auch die Infrastruktur hier im Sinne der Inneneinrichtung des Hauses. Sicher ist es wichtig und richtig, Hilfsmittel zur Verfügung zu haben, welche die Pflege erleichtern. Dieses Modell fordert aber auch Milieugestaltung. Das heisst, das wir zulassen, dass eigene Möbel mitgebracht werden können. Das alleine genügt aber noch nicht. Es geht auch darum die Aufenthaltsräume entsprechend zu gestalten. Es sind nicht Designermöbel und moderne Bilder und Skulpturen gefragt – nein Möblierung aus der Zeit zwischen 1920 – 1950. Es geht darum, dass unsere Bewohner ein Daheim-Gefühl bekommen. Es ist eine interessante Aufgabe das Mobiliar in Brockenstuben und auf Flohmärkten auszusuchen.

Wir müssen uns bewusst sein, im Pflegeheim wohnen nicht wir und deshalb ist es auch nicht wichtig, dass die Einrichtung uns gefällt.

Merkpunkte für die Trägerschaft

Rückendeckung für die operative Führung

Mut für „Unkonventionelles“

Ein Klima von gegenseitigem Vertrauen

Eigene Auseinandersetzung mit dem Altwerden

Bereitstellung der finanziellen Mittel für die Schulung und Begleitung

Mit diesen Punkten habe ich versucht, die Umsetzung des psychobiographischen Pflegemodells nach Prof. Böhm auf allen Stufen einer Organisation zu adaptieren. Ich habe dabei vor allem von der Pflege gesprochen. Es ist absolut notwendig, dass alle Mitarbeitenden in einem Alters- und Pflegeheim das für sie notwendige Wissen und Können haben, damit das Modell tatsächlich zum Wohle der Bewohner und Bewohnerinnen umgesetzt werden kann. Es ist wichtig darauf zu achten entsprechende Massnahmen u.a. in Form von Schulungen durchzuführen.

Zusammenfassend ergeben sich für die Trägerschaft folgende Merk-punkte:

Die operative Führung benötigt unsere Rückendeckung, wir verlassen mit der Umsetzung endgültig die reine „Versorgungspflege“ und das geht nicht ohne Konflikte. Diese können sich innerhalb des Hauses entfachen, weil es nicht so einfach ist, seine Haltung den Betagten gegenüber zu ändern. Es geht nun darum Gutes zu bewirken und nicht mehr Gutes zu tun. Das tönt oft einfacher als es ist, weil es nicht sofort sichtbar und spürbar ist.

Wir brauchen Mut für das nicht übliche in Bezug auf Möblierung des Heimes und vor allem in Bezug auf das Verhalten unserer Bewohner und Bewohnerinnen.

Das alles geht nur in einem Klima von gegenseitigem Vertrauen, kein wenn auch noch so gut gemeintes Einmischen in die operativen Geschäfte sondern eine lange lange Leine.

Nur mit so einer Form von Toleranz und Wertschätzung können wir bei den Mitarbeitenden voraussetzen, dass sie den zu Betreuenden Respekt und Achtung entgegenbringen können und fähig sind, ein Daheim-Gefühl zu schaffen.

Die eigene Auseinandersetzung mit dem Altwerden. Damit schaffen wir einen direkten Bezug zu unserer Aufgabe und werden fähig zu verstehen, dass alt werden eine Herausforderung ist genauso wie unser ganzes Leben.

Die Bereitstellung der notwendigen Mittel und dies vor allem mit der vollen Überzeugung, dass unsere Mitarbeitenden unser höchstes Gut sind.

Ich bin überzeugt, dass diese Merkpunkte auch Schlüsselpunkte je-des Qualitätsmanagements in einem Alters- und Pflegeheim sind. Um ein „Böhm-Zerifkat“ zu bekommen ist dies ganz sicher zentral. Es braucht diese Werthaltung und die finanziellen Möglichkeiten für die Schulung und

Das ist Menschlichkeit und
Herzlichkeit

selbstverständlich gepaart mit
professionellem Handeln auf allen
Ebenen