

Marlis Pörtner

(in Zusammenarbeit mit Mitarbeitenden und Leitung der Einrichtungen des Arbeiter Samariter Bundes, ASB, Bremen)

Personzentriert arbeiten im Alltag einer Einrichtung für Menschen mit geistiger Behinderung - Erfahrungen in Bremen

"Die Hintertür könnte sich als Haupteingang erweisen", lautete der Titel meines Beitrags zum PCE 2006 (7. Weltkonferenz für Personzentrierte und Experienzielle Psychotherapie und Beratung) in Potsdam. Das Bild steht für die überraschende - und überaus erfreuliche - Erfahrung, dass der Personzentrierte Ansatz breite Akzeptanz finden kann in Kreisen, die sich nicht primär dafür interessieren, sondern einfach brauchbare Anregungen für ihre spezifisches Arbeitsgebiet suchen. Voraussetzung ist ein praxisnahes Konzept, das personzentrierte Grundsätze und Ideale herunter bricht auf die Alltagsarbeit in diesem Bereich. Der nachstehende Artikel ist eine zusammenfassende Bilanz von drei Jahren Erfahrung mit der personzentrierten Arbeitsweise in einer Bremer Einrichtung für Menschen mit geistiger Behinderung.

Zum Konzept

"Ernstnehmen, Zutrauen, Verstehen"¹ (Pörtner 1996) ist ein personzentriertes Konzept für die Arbeit mit Menschen, die in irgendeiner Weise Betreuung, Pflege oder Begleitung brauchen, speziell auch für solche mit geistiger Behinderung. Es formuliert - mit vielen Beispielen veranschaulicht - "Handlungsgrundlagen" und "Richtlinien für den Alltag", die einen verbindlichen Rahmen für die praktische Arbeit abgeben und zugleich den nötigen Spielraum lassen damit Mitarbeitende ihre persönlichen Fähigkeiten und Ressourcen optimal einsetzen sowie individuelle und situationsbedingte Unterschiede angemessen berücksichtigen können. Es sind keine "wenn - dann" Rezepte - die gibt es in dieser Tätigkeit nicht - sondern Leitplanken, an denen sich die Arbeit orientieren kann und überprüfen lässt. Dabei muss stets gefragt werden: was bedeuten sie in *dieser* Situation, mit *diesem* Menschen, unter *diesen* Rahmenbedingungen, und was hat Priorität?

Das Buch hat seit seiner ersten Veröffentlichung, weit über personzentrierte Kreise hinaus, erstaunlich viel Beachtung gefunden. Es ist inzwischen - überarbeitet und erweitert - bereits in der 5. Auflage erschienen (2006) und auch ins Englische, Holländische und Dänische übersetzt worden. In zahlreichen einschlägigen Ausbildungen ist es Pflichtlektüre und viele Einrichtungen benutzen es als Orientierungshilfe. Einige haben es sogar konsequent auf

¹ So der gleichnamige Titel meines Buches, das in überarbeiteter und erweiterter Neuauflage 2008 erscheinen und diesen Beitrag enthalten wird. Verlag Klett-Cotta, Stuttgart. 6. Auflage.

allen Ebenen zur verbindlichen Arbeitsgrundlage gemacht und auch ihr Qualitätsmanagement entsprechend ausgerichtet. Die Umsetzung in den Arbeitsalltag ist nicht von einem Tag auf den anderen zu verwirklichen, sondern ein fortdauernder Prozess, der stetig weiterverfolgt und reflektiert werden muss. Dabei sind - je nach Rahmenbedingungen, Art und Größe der Einrichtung - ganz verschiedene Vorgehensweisen denkbar. Ein Beispiel geben die Einrichtungen des Arbeiter-Samariter-Bundes Bremen (ASB), die seit 2002 mit dem personenzentrierten Konzept arbeiten.

Wie fanden die Einrichtungen des ASB zur personenzentrierten Arbeitsweise?

Der ASB betreibt in Bremen fünf Kleinwohnheime (mit je 10 - 16 Einzelzimmern und einigen Einzimmer-Apartments) sowie eine Tagesförderstätte und bietet außerdem Möglichkeiten für betreutes Wohnen an. Aufgenommen werden Menschen mit geistiger und mehrfacher Behinderung ungeachtet der Art und Schwere ihrer Behinderung. Einige ältere Bewohnerinnen und Bewohner sind seinerzeit noch im Rahmen der Entpsychiatisierung in die Einrichtungen des ASB gekommen. Manche von ihnen haben hier - nach jahre- oder jahrzehntelangem Aufenthalt in der geschlossenen Psychiatrie der Klinik Kloster Blankenburg - noch eine beachtliche Entwicklung machen können.

Der ASB ist von jeher humanitären und demokratischen Grundsätzen verpflichtet. 1998 haben die Leitungsgremien beschlossen, einen Organisationsentwicklungsprozess durchzuführen, um die Qualität der Dienstleistungen und die Zufriedenheit der Bewohnerinnen und Bewohner zu verbessern. So war der Boden gewissermaßen vorbereitet, als der Einrichtungsleiter, Jürgen Lehmann, im Oktober 2001 durch einen Artikel in der Zeitschrift Geistige Behinderung (4/01) auf "Ernstnehmen, Zutrauen, Verstehen" aufmerksam wurde. Nach der Lektüre des Buches lud er mich ein, in Bremen eine zweitägige interne Fortbildung durchzuführen, die im Herbst 2002 stattfand. Beim einführenden Referat war ein größerer Kreis von Mitarbeitenden aus allen Betreuungsbereichen anwesend, 16 von ihnen nahmen am anschließenden Workshop teil, in welchem es darum ging, das Konzept auf konkrete Situationen aus ihrer Alltagspraxis zu übertragen. Das Echo war außerordentlich positiv, sodass die leitenden Mitarbeiter beschlossen, dem personenzentrierten Konzept zukünftig einen besonderen Stellenwert einzuräumen, denn: *"Nach einer langen Phase der Arbeit nach dem Normalisierungsprinzip waren wir offen und dankbar für die neue zusätzliche Orientierung in unserer Arbeit. Frau Pörtner gelang es, durch ihre verständliche Sprache und gute Beispiele aus der Praxis die wichtigsten Haltungen und Fähigkeiten der Betreuer/innen so zu beschreiben, dass sie von vielen als (Neu-) Orientierung akzeptiert und sogar gewünscht wurde."*

Das weitere Vorgehen

Es wurde eine Projektgruppe gebildet, in der jeder Wohnbereich durch eine Mitarbeiterin oder einen Mitarbeiter vertreten ist. Sie trifft sich ungefähr einmal im Monat, um anhand der Richtlinien des Konzeptes Probleme aus dem Alltag der Wohngruppen zu besprechen und anschließend das Erarbeitete wieder in die einzelnen Teams einzubringen. Zudem war sie maßgeblich an der Erarbeitung und Festlegung der notwendigen Rahmenbedingungen und Arbeitsmittel für die systematische Einführung des Konzeptes beteiligt.

Darüber hinaus wurde ich zu weiteren Fortbildungen eingeladen und habe zwischen Herbst 2003 und Januar 2005 mit jedem Team der Wohnbereiche und der Tagesförderstätte je einen Tag, sowie zweimal einen Tag mit der Projektgruppe gearbeitet. So konnte ich die Entwicklung über einen Zeitraum von fast drei Jahren mitverfolgen und meinen Beitrag dazu leisten.

Fortbildungen mit den verschiedenen Teams

Um alle Beteiligten in etwa auf denselben Stand zu bringen - es gab ja immer wieder neu dazugekommene Praktikantinnen oder Mitarbeiter - habe ich an meinen Fortbildungstagen das Konzept jeweils noch einmal kurz vorgestellt. Den Schwerpunkt bildete jedoch die Umsetzung in die konkrete Arbeitssituation der Teilnehmenden. Anhand von Situationen aus dem Arbeitsalltag des betreffenden Teams wurden Probleme besprochen und Lösungsansätze erarbeitet.

Es waren auch für mich spannende und lehrreiche Tage, an denen ich aufgeschlossenen und engagierten Mitarbeitenden begegnete, die bereits einiges von der personenzentrierten Arbeitsweise verwirklichten. Es war erfreulich zu sehen, wie ideenreich manche Probleme angepackt und sinnvolle, manchmal unkonventionelle Lösungswege gefunden wurden. Doch es gab auch Situationen, in denen ein Team an Grenzen stieß, vor allem wenn langjährig eingeschliffene, äußerst problematische Verhaltensweisen im Spiel waren, oder wenn der Zugang zu einem Menschen, durch dessen rudimentäre, schwer nachvollziehbare Ausdrucksweise besonders erschwert war. Da musste über erste *kleine Schritte* - eine der Handlungsgrundlagen des Konzeptes - nachgedacht werden, welche die Situation, wenn auch nicht völlig verändern, so doch ein wenig entschärfen könnten. Es galt Achtsamkeit zu wecken für ganz feine, leise, manchmal kaum wahrnehmbare Ausdrucksnuancen. In diesem Zusammenhang kamen auch prä-therapeutische Ansätze zur Sprache (Prouty, Van Werde, Pörtner 1998, Pörtner 2004, S. 154-165), welche besonders hilfreich sind im Umgang mit schwer behinderten Menschen, denen es schwer fällt sich auszudrücken oder die ganz in

sich abgekapselt sind. Neben all den positiven Ansätzen kamen hier und da auch erstaunlich zählebige "alte Zöpfe" zum Vorschein, die entflochten oder abgeschnitten werden mussten.

Selbstverständlich gibt es - wie überall - Unterschiede bei den Mitarbeitenden. Nicht alle sind gleich aufgeschlossen, mutig oder ideenreich. Einigen fällt es schwerer als anderen, behinderten Menschen etwas mehr zuzutrauen und mehr Verantwortung zu überlassen. Oftmals hat das Festhalten an zwar problematischen aber eingespielten Abläufen und Strukturen - "weil die Behinderten sie brauchen" - mehr mit den eigenen Ängsten und Bedürfnissen nach Sicherheit zu tun als mit denen der Menschen, um die es geht. Häufig ist das so bei Mitarbeitenden, die frisch von der Universität oder Fachhochschule kommen und Mühe bekunden, sich ein Stück weit von dem Korsett angelernter Theorien freizumachen. Manchmal werden Einschränkungen auf die Leitung projiziert - im Sinne von "wir würden ja schon ... aber die Leitung will es nicht" - auch wenn diese das eindeutig anders sieht. Hier wie anderswo zeigt sich immer wieder: Was für die Leitung klar ist, ist es nicht immer auch für die Mitarbeitenden. Das heißt, dass gewisse grundlegende Arbeitsprinzipien, die der Leitung selbstverständlich erscheinen, viel ausdrücklicher - und wahrscheinlich immer wieder - kommuniziert werden müssen. Andererseits sollten Mitarbeitende, wenn sie unsicher sind, genau nachfragen, was die Leitung von ihnen erwartet, anstatt Vermutungen darüber anzustellen. Es ist wichtig, dass die leitenden Mitarbeiter nicht nur grundsätzlich hinter der personzentrierten Arbeitsweise stehen, sie unterstützen und einfordern, sondern wenn nötig auch ganz konkret Stellung nehmen, was sie in einer bestimmten Situation bedeutet. Diese Voraussetzungen sind in Bremen ausdrücklich gegeben.

Als letzte waren im Januar 2005 die Fortbildungen für die Teams der Tagesförderstätte an der Reihe. Ihre Rahmenbedingungen für die Umsetzung des Konzeptes sind anders als im Wohnbereich. Es geht nicht darum den behinderten Menschen ein Zuhause zu bieten, sondern einen Ort zu gestalten, an dem sie tagsüber verschiedenen Beschäftigungen nachgehen können.

Eine zentrale Handlungsgrundlage des Konzeptes, *das Gleichgewicht zwischen Rahmen und Spielraum*, spielt auch hier eine entscheidende Rolle. Den Mitarbeitenden stellen sich Fragen wie: *"Wo müssen wir Grenzen setzen, wo tun wir es überflüssigerweise? Wo nehmen wir den Besuchern zu viel ab? Wo und wie kann man bei schwersten Behinderungen Möglichkeiten der Eigenverantwortung entwickeln? Wie kann man in diesem Sinne arbeiten unter sich ständig verschlechternden Bedingungen?"* Und sie hatten sich im Vorfeld - unter anderem - Gedanken gemacht über: *"Grenzen in Einrichtungsstrukturen, in unseren Köpfen, in politischen Rahmenbedingungen, in der Geschichte unseres Fachgebietes."* Auch mit diesen Teams wurden an den Fortbildungstagen die aufgeworfenen Fragen und Themen anhand

von konkreten Situationen aus ihrem Arbeitsalltag bearbeitet und Lösungswege im Sinne einer personenzentrierten Arbeitsweise gesucht.

Wie in allen Institutionen gibt es gelegentlich Diskrepanzen zwischen den Wohnbereichen und der Tagesstruktur, die sich nicht so sehr aus grundsätzlich unterschiedlichen Auffassungen ergeben, sondern eher aufgrund von Projektionen, unausgesprochenen gegenseitigen Erwartungen oder durch ungenügende Absprachen bei Schwierigkeiten mit bestimmten Personen. Damit soll keinesfalls einer gegenseitigen lückenlosen Information zwischen den beiden Bereichen das Wort geredet werden. Es ist alles andere als normal, dass häusliche Befindlichkeiten und Verhaltensweisen eines Menschen der Arbeitsstelle mitgeteilt werden und umgekehrt. Auf die Trennung dieser beiden Sphären haben auch Menschen mit geistiger Behinderung ein Recht. Doch manchmal gibt es Probleme, die Absprachen notwendig machen, damit nicht ungewollt gegeneinander gearbeitet wird und dadurch unnötig zusätzliche Schwierigkeiten für den betroffenen Menschen *und* für die Mitarbeitenden geschaffen werden.

Damit sich eine Arbeitsweise dauerhaft etablieren und so etwas wie eine "personenzentrierte Kultur" entstehen kann, ist es notwendig "dranzubleiben". In dieser Hinsicht erfüllt die Projektgruppe eine wichtige Funktion.

Die Projektgruppe

Bei unserem ersten Treffen im März 2004 berichtete die Projektgruppe über ihre Arbeit: In ihren bisherigen Sitzungen hatten sie jeweils Problemsituationen aus den verschiedenen Wohnbereichen besprochen, wobei die erarbeiteten Lösungsansätze anschließend in das betreffende Team eingebracht und dort weiterverfolgt wurden.

Jetzt standen sie vor einer neuen Aufgabe: einen Rahmen zur systematischen Einführung des Konzepts "Ernstnehmen, Zutrauen, Verstehen" zu erarbeiten. Das wurde zum Hauptthema des Projekttages, an dem Ideen gesammelt und unter anderem folgende Aspekte diskutiert wurden:

- Entwicklung eines Leitfadens anhand der Grundlagen des Konzeptes
- Entwicklung von Kriterien für seine Anwendung
- Entwicklung von Arbeitsblättern
- Entwicklung einer Prozessbeschreibung als festen Bestandteil des QM-Systems und verbindliche, aussagefähige, überprüfbare Arbeitsgrundlage für die Mitarbeitenden
- Wer informiert, bzw. soll in das Verfahren einbezogen werden, falls es bei der Umsetzung vereinbarter/vorgeschlagener Maßnahmen durch die Projektgruppe unterschiedliche Auffassungen innerhalb der Teams gibt (Durchführungsverantwortung)

- Weiterentwicklung des Konzepts anhand konkreter Ergebnisse und Erfahrungen im Rahmen der Einführung (kontinuierlicher Verbesserungsprozess)
- Maßnahmen zur Feststellung der Zufriedenheit von Bewohner/innen und Besucher/innen (Kooperation mit dem Heimbeirat, mit der Projektgruppe, Beschwerdemanagement, usw.)
- Das Konzept als fester Bestandteil der Einarbeitung neuer Mitarbeiter/innen

Bei unserem zweiten Treffen im Januar 2005 konnte die Projektgruppe bereits beachtliche Resultate vorlegen. Die erarbeiteten Entwürfe für Prozessbeschreibung, Leitsätze zur Umsetzung des Personzentrierten Konzeptes, sowie je ein Arbeitsblatt für eine situationsbezogene Selbstreflexion und für eine solche im Team bedurften nur noch geringfügiger Korrekturen. Die Projektgruppe hatte hervorragende Arbeit geleistet.

Zurzeit ist die Frage noch offen, in welcher Form die Tagesförderstätte in die Projektarbeit eingebunden werden könnte. Anfänglich hatte jeweils jemand von der Tagesförderstätte an den Sitzungen der Projektgruppe teilgenommen, doch erwies sich das als wenig sinnvoll, weil es dort vorwiegend um den Wohnbereich ging. Zudem war es wegen der unterschiedlichen Arbeitszeiten in den Bereichen kaum möglich, gemeinsame Termine zu finden. Es wird deshalb darüber nachgedacht, für die Tagesförderstätte eine eigene Projektgruppe zu bilden, die sich dann in gewissen Abständen mit der des Wohnbereichs zum Informations- und Erfahrungsaustausch treffen würde.

Beurteilung nach drei Jahren

Wie bewährt sich das Konzept? Welche Erfahrungen wurden damit gemacht? Inwiefern hat es Veränderungen bewirkt? Wo gibt es Probleme? Mit diesen und weiteren Fragen haben sich Mitarbeitende und Leitung auseinandergesetzt und für den vorliegenden Artikel dazu Stellung genommen. Die Aussagen erstrecken sich über eine Bandbreite von eher grundsätzlichen Überlegungen bis zu detaillierten Beschreibungen von Beispielen aus dem Alltag. Sie beleuchten, teilweise ausführlich, teilweise in Stichworten, ganz unterschiedliche Aspekte. Um einen unmittelbaren Eindruck von dieser Vielfalt zu vermitteln, werden die nachstehenden Auszüge aus den verschiedenen Stellungnahmen im Wortlaut wiedergegeben.

Die Sicht der Leitung (Einrichtungsleitung und Bereichsleitungen):

"Die Inhalte des Buches und der Fortbildungen durch Frau Pörtner werden sehr gut angenommen, aber eine lange Tradition es anders zu machen ist hier und da hinderlich." Und: das Konzept erscheint "gut geeignet, die inhaltliche Lücke zwischen (gut gemeinter) Fremdbestimmung und weitgehender Selbstbestimmung zu füllen."

Zur Frage, ob und welche Veränderungen bei den Mitarbeitenden zu verzeichnen sind, werden genannt:

- *Wissenserweiterung*
- *Anderes (Problem)Bewusstsein, das Problembewusstsein wächst*
- *Die Bewohner Besucherinnen" (damit sind die in der Tagesförderstätte betreuten Menschen gemeint) "rücken mehr in den Mittelpunkt, es wird weniger über sie und mehr mit ihnen gesprochen*
- *Haltungen hinter den Handlungen der Mitarbeitenden werden mehr hinterfragt*
- *Mitarbeitende sind mutiger geworden, es wird mehr nach Chancen gefragt, weniger nach Risiken*
- *Es wird mehr und genauer nach den Rechten der Bewohner gefragt*
- *Falsch verstandene Aufgaben der Betreuenden werden offen gelegt*
- *Ein Umdenken findet statt*
- *Bisherige Selbstverständlichkeiten werden hinterfragt"*

Doch: *"Es zeigt sich dass "Empathie zum Teil wenig ausgeprägt ist," und: "Manch altes ist zäh, sitzt tief in den Köpfen."* Zum Beispiel *"das noch allgegenwärtige Bild vom behinderten Menschen in der Gesellschaft"*. Hindernd können sich manchmal gewisse *"Inhalte der Ausbildungen"* und *"sich daraus ergebend tief verwurzelte Ansichten der Mitarbeitenden"* auswirken. Schwierigkeiten verursachen auch manche *"Vorgaben der Kostenträger (Zielorientierung, Prüfbarkeit von Zielen)"*.

Häufig bestehen Unsicherheiten bezüglich *"Was ist der Rahmen? Was ist der Spielraum? Was meint das Konzept und was meint es nicht?"* Problematisch wird es, wenn der *"Rahmen den Mitarbeitenden nicht eindeutig klar ist"* und dadurch die *"Gefahr der Verantwortungslosigkeit"* entsteht. Im Allgemeinen jedoch *"haben Mitarbeitende eher Probleme, den Spielraum richtig zu verstehen; den Rahmen zu bestimmen fällt ihnen leichter."*

Welche Auswirkungen werden bei den Bewohnerinnen /Besuchern beobachtet?

- *größerer Aktionsradius, mehr Freiraum*
- *Erweiterung des Erfahrungshorizontes*
- *Sie sind zum Teil irritiert durch das Mehr an Selbstbestimmung*
- *Das Konzept fördert nachhaltige persönliche Entwicklungen, insbesondere bei den Bewohnern, aber auch bei Mitarbeitenden den Bewohnerinnen gegenüber"*

Die folgenden Faktoren sind nach Ansicht der Leitungsrunde entscheidend für eine fundierte Einführung der personenzentrierten Arbeitsweise:

- *Das Konzept muss von der Leitung gewollt sein*

- *Bildung einer Projektgruppe mit Vertretern aus allen Betreuungsbereichen, Steuerung der Projektgruppe*
- *Die Grundsätze, nach denen gearbeitet wird, müssen im Alltag immer wieder thematisiert werden, insbesondere von der Leitung*

und sie hebt besonders hervor:

- ° *Die Einbindung in das Qualitätsmanagementsystem des Einrichtungsverbundes. Das personenzentrierte Konzept als wichtiger Baustein innerhalb des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses und zur Verwirklichung der Qualitätsziele des Einrichtungsverbundes"*

Welche Auswirkungen hat das Konzept auf die eigene Tätigkeit, insbesondere bezüglich Führungsaufgaben?

- *Neue Schwerpunkte*
- *Kurzfristig Mehrarbeit (ob das auch längerfristig zutrifft, lässt sich noch nicht beurteilen)*
- *Mehr Delegation an Hausleitungen im Wohnheimbereich*
- *Mehr Verweise auf das Konzept*
- *Mehr Transparenz hinsichtlich der pädagogischen Arbeit in den Wohnheimen*
- *Bessere Möglichkeiten die pädagogische Arbeit qualitativ zu bewerten und die Ergebnisse zu überprüfen*
- *Es erleichtert, getroffene Entscheidungen selbst zu reflektieren und Rückschlüsse auf zukünftige Entscheidungen und Entwicklungen herzustellen"*

Und: "Es bleibt sicher noch lange eine Führungsaufgabe, auf die Umsetzung des Konzeptes zu achten:

- *in strukturellen Abläufen*
- *in der kleinen alltäglichen Begegnung zwischen Mitarbeitenden und Bewohnern / Besucherinnen*
- *in Beratung, Fortbildung und Wahrnehmung der Vorbildfunktion."*

Bericht der Projektgruppe:

"In den letzten Sitzungen wurde viel theoretisch gearbeitet zu den Themen:

- *Vorgehensweisen und Rahmenbedingungen*
- *Konzept*
- *Arbeitsblätter*
- *Umsetzungen in den Teams*

Die Arbeit ist effektiv und anregend, da (aufgrund der teamübergreifenden Zusammensetzung der Projektgruppe) durch Fragestellungen und Anreize von außen neue Ideen entstehen.

Zur Umsetzung stellt die Projektgruppe fest, dass die von ihr entwickelten Arbeitsmittel noch nicht ausreichend angewendet werden, aber andererseits viel nach den Leitsätzen gearbeitet wird. Zum besseren und kontinuierlichen Einsatz der Arbeitsblätter werden die Mitglieder der Projektgruppe diese künftig in Dienstbesprechungen griffbereit dabei haben, um an geeigneten Stellen die entsprechenden Fragen im Team zu bearbeiten.

Die Mitwirkung in der Projektgruppe führt dazu, dass mehr Reflektionsgespräche mit einzelnen Kolleginnen geführt werden; das 'zieht Kreise'.

Stellungnahmen der Teams (Mitarbeitende und Hausleitungen):

Zur Projektgruppe:

"Projektgruppe ist gut, für Transport in das Team erscheint eine Dienstbesprechung zu kurz - hierfür sind Konzeptionstage im Januar geplant."

"Die Arbeit der Projektgruppe wurde erst vor wenigen Wochen auf einer Dienstbesprechung vorgestellt. Die Integration der Ergebnisse steht noch am Anfang."

Die Erfahrungen mit der Projektgruppe sind "punktuell und positiv, wenn die darin mitarbeitende Kollegin berichtet und Ergebnisse ins Team einsteuert."

Einer Hausleitung fällt auf, dass die Mitarbeiterin, die bei der Projektgruppe dabei ist, "spürbar einen inhaltlichen Rückhalt für ihre Arbeit mit 2 Klientinnen bekommen hat. Diese immer wieder herausfordernde Arbeit mit diesen Klientinnen ist geprägt vom neu Aushandeln, Verstehen und Zutrauen/Zulassen. Dieser Rückhalt ist für sie (so interpretiere ich) auch im Gespräch mit anderen Mitarbeitenden / dem Team wichtig."

Wie wurde das Konzept aufgenommen? Welche Veränderungen hat es bewirkt?

"Nach der Fortbildung mit Frau Pörtner hat sich das Team intensiv mit dem Ansatz auseinandergesetzt. Die Hausleitung hat das Thema auf Planungstagen, bei Dienstbesprechungen und in vielen Mitarbeitergesprächen immer wieder angeschnitten und vertieft. Das hat Früchte getragen, die das folgende Beispiel erläutern soll:

Herr H. hatte nur wenig Überblick über das ihm zur Verfügung stehende Geld. Er erhielt zweimal in der Woche eine Barauszahlung. Das Geld gab er noch am gleichen Tag vollständig aus. Bei ihm entstand der Eindruck, dass ihm Geld vorenthalten wird, da er an den Tagen außerhalb der zwei Termine keine weiteren Auszahlungen erhielt. Es gab regelmäßig Konflikte, da er Wünsche äußerte und diese von seinen Betreuern nicht befriedigt wurden.

Seine Kontaktbetreuerin setzte sich im Rahmen der individuellen Hilfsplanung mit ihm zusammen. Im Verlauf des Gespräches war, wie zu erwarten, Geld das Hauptthema, jedoch in diesem Fall mit einer neuen Motivation zu Lösungsansätzen. Die Fragestellung war: Welchen Umgang mit seinem Geld wünscht sich Herr H. und welchen Rahmen können wir ihm bieten? Fazit war, dass Herr H. mit seiner Kontaktbetreuerin bei der Post ein Sparbuch einrichtete. Auf dieses Sparbuch wird jeden Monat der Betrag eingezahlt über den Herr H. frei verfügen kann. Zunächst gab Herr H. den gesamten Geldbetrag in kurzer Zeit aus. In der Folge waren weitere Gespräche mit der Kontaktbetreuerin erforderlich, um die daraus resultierenden Probleme zu bearbeiten. Mit Herrn H. wurde die Möglichkeit erarbeitet, verschiedene Kassen anzulegen, z.B. für Ausflüge und Kinobesuche, damit er mehr Überblick über sein zur Verfügung stehendes Geld bekam. Im weiteren Verlauf gab es im Umgang mit seinem Geld immer wieder Anlässe ihn durch Gesprächsangebote zu unterstützen und weitere Ideen zur besseren Strukturierung zu entwickeln. Nach ca. einem Jahr war Herr H. schließlich in der Lage, sein Geld über den Zeitraum eines Monats selbständig einzuteilen.

So kann Herr H. jetzt jederzeit an sein Geld, ohne Mitarbeitende bitten zu müssen, teilt es sich selbst ein und ist orientiert. Der neue Spielraum führte zu mehr Selbstbestimmung und Zufriedenheit von Herrn H. Dies ist als großer Entwicklungsschritt einzuschätzen.

Für die Mitarbeitenden war dieses positive Beispiel ein klares Signal, wohin unsere Bemühungen sich zukünftig bewegen sollen. ... Inzwischen gibt es viele ähnliche Beispiele, an denen eine Veränderung des Blickwinkels der Mitarbeitenden deutlich wird."

In einem anderen Haus ist "die Einführung in das personenzentrierte Konzept und die Beschäftigung mit den darin enthaltenen Thesen eine vorsichtige und schrittweise gewesen und damit fließend in den Arbeitsalltag übernommen worden. Auseinandersetzungen / Schwierigkeiten hat es daher nicht gegeben, auch weil es von der grundsätzlichen Ausrichtung der Arbeit große Schnittmengen mit der hier schon erarbeiteten Fachlichkeit gibt und gab. Auf die Einführung des personenzentrierten Konzeptes monokausal zurückzuführende Veränderungen sind nicht messbar. Grundsätzlich lässt sich für dieses Haus festhalten, dass es insgesamt eine Tendenz zu einer lebenswerteren, angenehmeren Atmosphäre gibt. ... Die Fortbildung mit Frau Pörtner wurde als positiv und gewinnbringend erlebt. Das Buch selber wird unter den Mitarbeitenden regelmäßig ausgeliehen und verliehen, d.h. gelesen und als inhaltlicher Bezugspunkt gesehen."

"Ein praxisnahes und taugliches Konzept."

"Durch die Arbeitsweise ist man als Betreuer sehr 'nah' am Bewohner, lernt ihn besser kennen. ... Probleme gibt es immer wieder da, wo die Kommunikation erschwert wird, bzw. die Behinderung so stark ausgeprägt ist, dass das verbale Verständnis eingeschränkt ist."

Eine Hausleitung, die ihre Stelle antrat, als bereits seit einiger Zeit nach dem personenzentrierten Konzept gearbeitet wurde, stellt fest: "dass die überwiegende Zahl der Mitarbeitenden des Hauses über tragfähige Kontakte zu den BewohnerInnen verfügt und motiviert, gezielt und empathisch auf sie eingeht."

"Über Rahmen und Spielraum wird nachgedacht und es wird darüber diskutiert und reflektiert. Das Thema wird öfter in Teambesprechungen benannt. Es wird bewusster. Das Konzept ist eine gute Grundlage und dient der Reflektion. Anteile des Konzeptes waren schon immer Teil der Arbeit. Eine bessere Reflektion der Alltagssituationen wird möglich. ... Der Mut, wieder etwas Neues zu wagen ist größer geworden, auch der Mut, an anderer Stelle den Rahmen enger zu fassen, weil er zu groß war. ... Im Betreuten Wohnen ist es manchmal schwierig, den Rahmen und Spielraum festzulegen. ... gelegentlich kaum Einfluss der Mitarbeitenden. Wo fängt Eigenverantwortung an, wo hört sie auf?"

Für die Tagesförderstätte *"war wichtig, dass die Leitung dieses Konzept unterstützt und mit einführt."*

Und sie stellt folgende Veränderungen fest: *"Die Mitarbeitenden gewinnen mehr Akzeptanz dafür, was die Besucher wollen. ... Wir sehen mehr auf die individuellen Besonderheiten der Besucherinnen. Man gesteht jedem seine Eigenarten zu...Wir achten mehr auf die Stillen, die ihre Wünsche nicht deutlich durchsetzen. ... Man denkt mehr darüber nach, gerade auch, wenn man das Buch gelesen hat. Man arbeitet bewusster. ... der Gedanke, die 'kleinen Momente' neu zu bewerten, hat zu einem anderen Umgang geführt."*

Daraus ergaben sich zahlreiche kleine Schritte zu mehr Selbstbestimmung, beispielsweise: *"Frau L. möchte manchmal nicht in die Tonwerkstatt, sondern in den Garten. Wir achten mehr auf diesbezügliche Hinweise von ihr (sie kann nicht sprechen). Herr I. macht viele Nachmittagsangebote nicht mehr mit, sondern will 'lieber auf dem Sofa sitzen'. Er liest dann oder blättert im Atlas. Das wird inzwischen sofort akzeptiert, er wird nicht mehr bedrängt, doch das entsprechende Angebot wahrzunehmen. Wenn Frau M. nach Aufforderung nicht essen möchte, muss sie nicht am Tisch bleiben."* Bei diesen kleinen Schritten wird sorgfältig auf individuelle Eigenheiten und Bedürfnisse geachtet und entsprechend differenziert: *"Wenn Herr U. auf Aufforderung nicht kommt, wird er immer wieder aufgefordert und schließlich begleitet."*

Nicht nur im Umgang mit den Besucherinnen hat das Konzept Veränderungen in der Tagesförderstätte bewirkt, sondern auch in betrieblichen Abläufen: *"Die Abläufe beim Frühstück wurden geändert. Die Lebensmittel stehen auf dem Tisch und die Besucherinnen bedienen sich selbst, sofern sie dazu in der Lage sind. ... Die Frühstücks- und Arbeitszeiten wurden geändert, dadurch hat sich die Situation am Vormittag entspannt. Ab Herbst, wenn mehrere neue schwer behinderte Besucher in die Gruppe kommen, soll die Situation beim Mittagessen verändert werden. Es ist daran gedacht, in zwei Gruppen nacheinander zu essen, damit wir dem Hilfebedarf besser gerecht werden können."*

Inwiefern ist es leichter bzw. schwieriger so zu arbeiten?

"Manche Kollegen sind erleichtert, nicht die 100%ige Verantwortung für einen Bewohner tragen zu müssen und den Bewohnern mehr Eigenverantwortung zutrauen zu können. Das Konzept ermöglicht einen schnelleren Überblick bezüglich Rahmenbedingungen und Spielraum, dadurch entsteht schneller Klarheit. Es hilft, sich ggf. besser abgrenzen zu können und gewisse Dinge nicht so persönlich zu nehmen. Doch man ist mehr gefordert auf sich selbst zu schauen, das ist manchmal schwierig. Insgesamt ist es nicht schwieriger. Nein."

"Die Arbeit wird erleichtert, da den Problematiken genauer auf den Grund gegangen wird."

"Es lässt manche Verhaltensweisen leichter verstehen, macht Situationen transparenter, es macht Beziehungen zu den Bewohnerinnen einfacher, weil diese merken, dass sich das Eingehen und die Aufmerksamkeit verstärken."

"Mit den typischen pädagogischen Patentrezepten ist man oft in einer für den Bewohner und Mitarbeitende frustrierenden Sackgasse gelandet. Durch das personenzentrierte Konzept findet man oft noch Wege im Umgang mit den Bewohnern, wo man sonst keine mehr gesehen hat. Wenn man sich daran 'gewöhnt' hat, für jede Bewohnerin manchmal auch sehr individuelle Lösungen zuzulassen, bzw. in Erwägung zu ziehen, die nicht immer bei jedem auf bedingungslose Zustimmung stoßen, ist das Konzept ein hilfreiches Mittel im täglichen Umgang miteinander. ... Es macht die Arbeit angenehmer, da man auf jeden Einzelnen eingeht, individuell; macht es aber auch schwierig, da man als Mitarbeiter nur begrenzt da ist und nicht für jeden sich die Zeit nehmen kann wie es der Person eigentlich gebührt."

"Die Arbeit ist einerseits leichter geworden. Wir sind gelassener, machen uns selber nicht mehr so viel Stress ('Der muss doch noch...'). Dadurch haben wir mehr Zeit für die Besucher. Andererseits werden aber auch höhere fachliche Anforderungen gestellt."

Welche Auswirkungen werden bei den Bewohnern bzw. Besucherinnen festgestellt?

"Sie fühlen sich bestätigt in ihren Fähigkeiten, vertrauen sich und ihrem Gefühl mehr."

"Die Bewohner tragen mehr Eigenverantwortung. ... Weniger fremdbestimmt, aber werden auch mehr gefordert ... Fühlen sich ernst genommen... Bei manchen werden Ressourcen geweckt, andere reagieren verunsichert."

"Manche hat die neue Regelung beim Frühstück irritiert: 'Was macht ihr überhaupt noch?' Andere finden es gut, selber bestimmen zu können, wie z.B. die Mischung aus Milch und Kaffee sein soll."

"Eingehen/ Ernstnehmen auf die subjektiv als richtig und wichtig erachteten Wünsche und Erwartungen ans Leben und den Alltag kann im Grundsatz nur zu positiven Veränderungen führen. Diese Erfahrung ist Alltag im Umgang mit den Klientinnen. Unzufriedenheit taucht dann auf, wenn ein gemeinsames Aushandeln, ein Auswählen aus Wahlmöglichkeiten, eigene Erfahrungen zu immer wieder den gleichen unbefriedigenden Ergebnissen führt und ein Umdenken, Reflektieren an Grenzen kommt. Damit sind Grenzen des Betroffenen aber auch

Grenzen des Begleitenden und der sozialen und materiellen Umwelt gemeint. Beispielhaft dafür die Themenbereiche 'Liebe' und 'Geld'. Dies ist in keiner Weise als Gegenargument zu der Arbeitsweise zu sehen, sondern als eine (nachholende) Auseinandersetzung mit der Realität zu akzeptieren und zu integrieren."

Fazit und Ausblick

Aus dem bunten Kaleidoskop dieser Aussagen geht insgesamt hervor, dass sich das Konzept in der Praxis bewährt und den jeweiligen Rahmenbedingungen entsprechend umgesetzt und weiterentwickelt werden kann. Ganz entscheidend ist, dass diese Arbeitsweise nicht nur den behinderten Menschen zugute kommt, sondern auch von den Mitarbeitenden als sinnvoll und befriedigend erlebt wird.

Es erstaunt nicht, dass die *Diskussion über Rahmen und Spielraum* einen breiten Raum einnimmt, handelt es sich doch dabei um eine ganz zentrale Betreuungsaufgabe, die sich immer wieder neu stellt und ein hohes Maß an Differenzierung erfordert. Die richtige Balance kann nicht ein- für allemal festgelegt, sondern muss immer wieder überprüft und der Entwicklung angepasst werden. Leider ist die Tendenz zu Entweder-oder-Lösungen und die Gefahr, von einem Extrem ins andere zu fallen, weit verbreitet.

Denn nicht nur "manch altes ist zäh" und steckt "tief in den Köpfen", sondern es gibt auch *neue Missverständnisse*, zum Beispiel bezüglich Normalisierung. Normalisierung darf nicht heißen, Behinderungen zu verkennen und Menschen mit Behinderungen auf Biegen und Brechen an "die" Normalität anzupassen, sondern ihnen behilflich zu sein, *mit* ihrer Behinderung und *auf ihre Weise* in der Realität zurechtzukommen und ein möglichst normales Leben zu führen. Normalisierung bedeutet "dass es genauso normal ist behindert zu sein, wie es normal ist blaue oder braune Augen, weiße oder schwarze Haut, lange oder kurze Beine zu haben, dick oder dünn zu sein oder eine Brille zu tragen. Normalisierung heißt: ein breiteres Spektrum von Daseinsformen akzeptieren, darunter auch geistige Behinderung." (Pörtner 2003, S. 66) Aufgabe der Betreuung ist es, den dafür angemessenen Rahmen und Spielraum zur Verfügung zu stellen und sich dabei an der Befindlichkeit, den Reaktionen und dem Erleben der betroffenen Menschen zu orientieren. Das erfordert einführendes Verstehen.

Die Feststellung des Leitungsteams, dass Empathie zum Teil wenig ausgeprägt sei, deckt sich mit meiner Erfahrung, dass die meisten Ausbildungen in diesem Berufsfeld *zu einseitig theorielastig und methodenorientiert* sind. Das Einüben von Empathie kommt in der Regel zu kurz. Das ist bedauerlich, denn einführendes Verstehen ist ein ganz wesentliches Element der Fachkompetenz und durchaus bis zu einem gewissen Grade lernbar. Sensibilität für die ganz persönlichen - verbalen oder nicht verbalen - Ausdrucksweisen und Eigenarten anderer

Menschen ist unverzichtbar, um Theorien richtig verstehen und Methoden sinnvoll anwenden zu können. Wenn sie fehlt, können sich Inhalte von Ausbildungen tatsächlich auch als hinderlich erweisen.

Selbstverständlich ist theoretisches Wissen notwendig und hilfreich. Aber es muss dazu dienen, Menschen zu *verstehen*, nicht sie einzuordnen. Meines Erachtens sollte viel klarer vermittelt werden, dass Theorien *Annäherungen* sind, *Verständnishilfen*, aber nicht die absoluten Wahrheiten über andere Menschen, als die sie leider allzu oft missverstanden werden. Selbstverständlich brauchen wir Methoden, um Menschen in ihrer individuellen Entwicklung unterstützen zu können. Doch sie sollen niemals um ihrer selbst willen angewendet, sondern im Hintergrund bereitgehalten und dann eingesetzt werden - und *nur* dann -, wenn sie dem betreffenden Menschen auch wirklich entsprechen und wenn es sich aus der Situation heraus ergibt. Spürsinn heranzubilden für ihre individuell und situativ differenzierte Anwendung, ist mindestens so wichtig wie das Vermitteln der Methoden selbst. Wegweisend dafür sind wiederum die Signale des Gegenübers, die sensibel wahrgenommen werden müssen. Die entsprechenden Fähigkeiten sollten in den Ausbildungen vermehrt entwickelt und geschult werden.

Wie ist die Notwendigkeit, Ziele zu formulieren, mit der personenzentrierten Handlungsgrundlage vereinbar: *Der Weg ist ebenso wichtig wie das Ziel?* Damit haben Mitarbeitende häufig Probleme (nicht nur in Bremen). Sie lassen sich lösen, wenn zwei Punkte beachtet werden: *Zielformulierungen müssen prozeßhaft sein*, d.h. in eine Richtung weisen (im Sinne von "mehr....", "besser...". "weniger....."öfter..." etc.) und sie müssen beinhalten, *was die Mitarbeitenden tun*, um diesen Prozess zu unterstützen. Es geht bei der Forderung nach Zielformulierungen ja in erster Linie darum, dass *sie* zielgerichtet und auf gemeinsamer Grundlage abreiten. Für Menschen mit Behinderungen starre Ziele festzulegen, ist unrealistisch und kontraproduktiv, denn es kann von niemandem - weder von Psychologen noch von Pädagoginnen - mit Sicherheit vorausgesagt werden, wie weit jemand sich entwickeln kann. Ein Stück Weg - ob kleiner oder größer - kann jedoch nahezu immer zurückgelegt werden. Diese Wegstrecke *ist überprüfbar* und manchmal ist sie sogar größer, als die Betreuenden erwartet und für möglich gehalten hätten. Doch selbst wenn sie nur klein ist - die Erfahrung, sie zurückgelegt zu haben, ist auf jeden Fall ermutigender - für alle Beteiligten - und der Entwicklung förderlicher als ein nicht erreichtes Ziel. Starr festgelegte Ziele bewirken, dass kleine, für die Entwicklung bedeutsame Schritte übersehen und nicht ermutigt werden, weil der Blick ständig nur auf das zu erreichende Ziel gerichtet ist. Das wirkt sich entwicklungshemmend statt entwicklungsfördernd aus. Deshalb ist es so entscheidend, Ziele immer *prozeßhaft und auf das Handeln der Mitarbeitenden bezogen* zu formulieren. Das können und sollen die Einrichtungen nach innen wie nach außen plausibel vertreten, auch gegenüber Kos-

tenträgern (die ja in der Regel keine Fachleute und meist durchaus empfänglich für gut begründete Hinweise sind).

Um die personenzentrierte Arbeitsweise dauerhaft zu verankern, braucht es ein *internes Instrument*, das für "Dranbleiben" und Weiterentwicklung verantwortlich ist. In Bremen ist das die Projektgruppe. Je nach Struktur und Rahmenbedingungen sind auch andere Gruppierungen denkbar, wie zum Beispiel eine Versammlung der Gruppen- oder Hausleiter. Solche Gruppierungen können durch Angebote von Außenstehenden - Praxisbegleitung, Fachberatung, Fortbildungen - sinnvoll ergänzt, aber nicht ersetzt werden.

Die *Einbindung ins Qualitätsmanagement* halte auch ich für außerordentlich wichtig. Qualitätssicherung ist eine unbestreitbare Notwendigkeit. Entscheidend ist, dass die Kriterien *die wesentlichen Aufgaben der Betreuung* erfassen und nicht, wie das leider häufig der Fall ist, lediglich äußere Verrichtungen betreffen. Anhand der Richtlinien und Handlungsgrundlagen von "Ernstnehmen, Zutrauen, Verstehen" lassen sich *sinnvolle und überprüfbare* (wenn auch nicht messbare) Kriterien formulieren, die diesen Anspruch erfüllen. (Pörtner 2004, S. 128/29) Die Verfahren der Qualitätssicherung dürfen nicht allzu kompliziert und aufwendig sein, weil das erfahrungsgemäß bei den Mitarbeitenden auf Widerstand stößt. Fragebögen, Checklisten etc. sollen in knapper Form die wesentlichen Aspekte der Betreuung umschreiben und nicht in detaillierte Auflistungen unzähliger Einzelverrichtungen ausufern. Instrumente der Qualitätssicherung müssen so gestaltet sein, dass sie von den Mitarbeitenden nicht als Behinderung, sondern als Unterstützung ihrer Arbeit erfahren werden, sonst verfehlen sie ihren Sinn.

Abschließend soll die Leitungsrunde noch einmal zu Wort kommen. Sie nennt weitere Pluspunkte des Konzeptes, an die ich nicht gedacht habe, die aber für eine Einrichtung besonders stark ins Gewicht fallen:

- *Es unterstützt eine positive Außendarstellung der Einrichtungen*
- *Interessenten für einen Wohnheimplatz und deren Angehörigen kann die pädagogische Arbeit mittels des Konzeptes verständlicher erklärt werden*
- *Durch eine gezielte Umsetzung des personenzentrierten Konzepts und der damit verbundenen ständigen Verbesserung der pädagogischen Arbeit, wird die Marktposition gegenüber Mitbietern gestärkt."*

Aus personenzentrierter Perspektive machen die Bremer Erfahrungen zweierlei deutlich:

- die personenzentrierte Arbeitsweise eignet sich sehr gut für die Betreuung und Begleitung von Menschen mit (unterschiedlich schwerer) geistiger Behinderung.

- Der Personzentrierte Ansatz bewährt sich auch in anderen Gebieten als der Psychotherapie, vorausgesetzt er präsentiert sich nicht als vage idealistisches Wolkengebilde, sondern als konkretes, praxisbezogenes Konzept, das den jeweiligen spezifischen Bedingungen und Aufgaben Rechnung trägt.

Leider kommen Menschen mit geistiger Behinderung bisher in den personzentrierten Ausbildungen in Psychotherapie oder Beratung praktisch nicht vor, obschon der personzentrierte Ansatz gerade für sie in beiden Bereichen wesentliches bieten könnte. Es wäre an der Zeit, diese Lücke zu schließen. Darüber hinaus wäre zu wünschen, dass die geschilderten Erfahrungen Mut machen, für weitere Arbeitsgebiete konkrete personzentrierte Konzepte zu entwickeln und auf diese Weise zur Verbreitung des Ansatzes beizutragen.

Literatur:

Pörtner, M.(1996): *Ernstnehmen, Zutrauen, Verstehen - Personzentrierte Haltung im Umgang mit geistig behinderten und pflegebedürftigen Menschen*. (2004): 4. überarbeitete und erweiterte Auflage, (2006): 5. Auflage, Stuttgart, Klett-Cotta.

- (2003): *Brücken bauen. Menschen mit geistiger Behinderung verstehen und begleiten*. Stuttgart, Klett-Cotta.

- (2005): *Alt sein ist anders. Personzentrierte Betreuung von alten Menschen*. Stuttgart, Klett-Cotta.

Prouty, G., Van Werde, D. , Pörtner, M. (1998): *Prä-Therapie*. Stuttgart, Klett-Cotta.