Stefan Ackermann

# 3. Und was ist Beziehung und was ist deren Qualität?

Wir würden Ihnen auf diese Frage gerne eine einfache Antwort geben. Aber Beziehung ist kein Gegenstand. Beziehung bzw. der Status der Bezogenheit von Phänomenen macht das aufeinander Bezogene wesentlich mit aus. Der Einfluss der aktuellen Beziehung zwischen Mutter und Tochter auf das Gefühl des Mutterseins und Tochterseins ist nicht zu leugnen.

Jeder kennt dies aus eigener Erfahrung: Wenn ich die Beziehung zwischen mir und einem anderen Menschen nicht pflege, geht etwas verloren. Oder ich bin mir gar nicht mehr bewusst, dass ich in einer Beziehung stehe.

Wir können versuchen, Beziehung qualitativ zu charakterisieren: eng, locker, intim, unverbindlich, auf Augenhöhe, würdevoll etc.

Aber hilft uns dies, um die Qualitätsdimension bewusst zu entwickeln?

Wir haben versucht, uns dem Thema durch eine systemische Sichtweise zu nähern. Vielleicht hilft diese Systematik auch Ihnen dabei, eine eigene Orientierung in dem komplexen Feld zu gewinnen, in dem sich Beziehungen in "personennahen Dienstleistungen" abspielen. In dieser systemischen Sichtweise betrachten wir die einzelnen Aspekte eines Feldes, in dem Beziehungsqualität entwickelt werden kann.

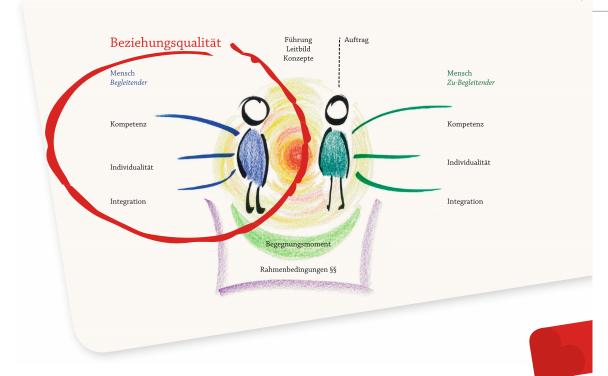
# 3.1 Das (Spannungs-)Feld, in dem Beziehung stattfindet

Wenn man die Gesamtdimension von Beziehung und ihre unterschiedlichen Qualitäten anschauen will, dann ist es hilfreich, das Handlungsfeld zu markieren, in dem sie sich ereignet.

Für den Bereich der Altenhilfe / personennahen Dienstleistung werden in der Literatur <sup>1</sup> Polaritäten aufgezeigt, Spannungsfelder, zwischen denen sich Beziehungen bewegen können, nämlich zwischen:

- · Gegenüber und Miteinander,
- Über- bzw. Unterordnung und Augenhöhe,
- Einzelinteressen und Gruppeninteressen,
- Autonomie und Kontrolle,
- · Autonomie und Interdependenz,
- Ungewissheit und Zielorientiertheit,
- · Nähe und Distanz,
- biografischen Ereignissen und symbolischen emotionalen Zusammenfassungen,
- Praxis und Theorie,
- Rollendistanz und Authentizität,
- · Abhängigkeit und Hilfsbedürftigkeit,
- Wollen und Können,
- Leben im Jetzt und Leben in der Vergangenheit,
- (vor)gegebenen & finanzierten Strukturen und ethischem Anspruch (Leitbild),
- Orientierung & Sicherheit und Freiheit & Autonomie,
- Geben und Nehmen.

<sup>&</sup>lt;sup>1</sup> Z.B. Kauffeld, Silvia/Kühnert, Sabine/Wittrahm, Andreas (1995), S. 147ff.; Bauer, Rüdiger (2001), S. 309ff.



#### 3.2 Die fünf Gestaltungsfelder

Insgesamt lassen sich **fünf Gestaltungsfelder** identifizieren, die hier ineinanderspielen und das alltägliche Handlungsfeld ausmachen:

- (I) Im ersten Feld befindet sich eine begleitende Person.
- (II) Im zweiten Feld befindet sich die zu begleitende Person.
- (III) Das dritte Gestaltungsfeld ist die Beziehung zwischen den beiden Menschen, die sich im alltäglichen Leben begegnen.
- (IV) Das vierte Feld beinhaltet dann grundlegende Rahmenbedingungen, Arbeitsorganisation, Pflegeorganisation.
- **(V)** Und das fünfte Feld betrifft alles rund um das verantwortliche Führen und Leiten.

Um systemisch zu schauen, haben wir im Folgenden die Beschaffenheit dieser fünf Gestaltungsfelder anhand von Merkmalen und Eigenschaften charakterisiert.

Hieraus leiten sich dann jene Indikatoren und Kriterien ab, welche in dem Kapitel: "Wie kann Beziehungsqualität in der Altenhilfe messbar werden?" dargelegt werden. Durch sie gelingt es aus unserer Sicht, das Handlungsfeld relevanter Beziehungsgestaltung zu beschreiben. Sie legen auch

die Grundlage für jede Konkretisierung in einem Umsetzungsprojekt, das sich mit dieser Thematik beschäftigen will. (Auf die Konkretisierung, welche wir im *Praxis.Projekt Lebens.Wert* vorgenommen haben, gehen wir am Ende dieses Kapitels ein.)

# Der Begleitende (I)

Das Gestaltungsfeld des Begleitenden wird in der ausgewerteten Literatur am umfassendsten beschrieben. Im Vordergrund stehen Anforderungen und Voraussetzungen.

Dabei werden Anforderungen zugleich als Aspekte von Identität angeführt, man könnte also auch von Herausforderungen an die Identität sprechen. Welche Herausforderungen gibt es an die Identität des begleitenden Menschen?

"Die eigene Person ist das Hauptarbeitsmittel."

So formuliert es das Bundesministerium für Gesundheit: "Das wichtigste 'Arbeitsinstrument' bei der Bewältigung des Alltags und beim Streben nach Wohlbefinden ist die Beziehung in der Pflege ... Damit ist die eigene Person das Hauptarbeitsmittel zur Entwicklung einer akzeptierenden, vertrauensvollen und verlässlichen Beziehung."

 $<sup>^{2}</sup>$  Bundesministerium für Gesundheit (2006), S. 33.



Wenn meine Person das "Hauptarbeitsmittel" ist, dann sollte ich als Mensch etwas über mein Hauptarbeitsmittel wissen, über meine Biografie, mein Erleben, meine eigenen Handlungsweisen, meine Bedürfnisse und meine "Störungen". Denn alle diese Komponenten meiner Person spielen in die Gestaltung von Beziehung hinein.<sup>3</sup>

Es gilt also, das eigene Selbst wahrzunehmen. Denn wenn ich würdevoll, individuell und selbstfördernd pflegen will, dann braucht mein Selbst

- 1. einen Wert (Selbstwert),
- 2. eine Chance, sich zu entwickeln, und
- **3.** eine Chance, mich selbst zu "pflegen" (etwa durch einen Ausgleich zwischen Geben und Nehmen).

Beim Selbstwert geht es immer um Anerkennung und um die Äußerungen von eigenen Bedürfnissen. Bei der Selbstentwicklung geht es um ein Bewusstsein über die eigene Biografie und Geschichte sowie deren Fortsetzung. Für den Selbstwert spielen auch die Haltung und die Einstellung zum Beruf eine sehr große Rolle. <sup>4</sup>

Weitere entscheidende Faktoren sind der Sinn, welchen ich meiner Arbeit gebe, und meine Motivation. Erst wenn die Begleitenden ihr Tun zu ihrer eigenen Sache machen, entsteht eine Verbindung von Sinn und Motivation.

Darüber hinaus braucht das Selbst eine klare Identifizierung des Eigenen ("Wer bin ich?"). Erst hieraus resultiert die Fähigkeit für das Wahrnehmen und Erkennen der Andersartigkeit eines Du sowie zur Einfühlung in den anderen.

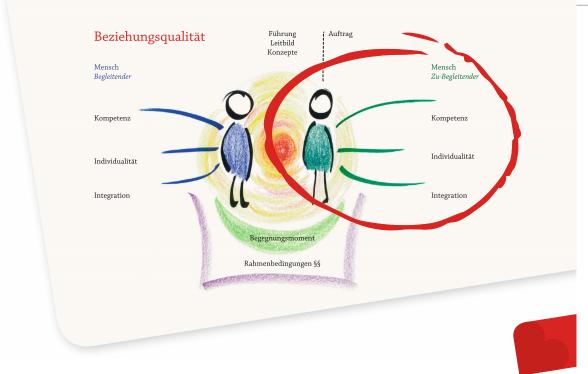
Wer sein Selbst wahrnimmt, erkennt seine Gedanken, seinen Willen, seine Gefühle und Emotionen. Insbesondere Letztere spielen eine gewichtige Rolle. Befürchtungen, Ängste und eigene Kränkungen können beispielsweise den Kontakt blockieren. Wenn der ganze Mensch das "Arbeitsmittel", sein bestes Arbeitsinstrument ist, dann müssen alle genannten Aspekte bei der Betrachtung des ersten Gestaltungsfeldes (Der Begleitende [I]) einbezogen und regelmäßig gestimmt werden.

Der zweite Aspekt, der in der Literatur hervorgehoben wird, ist die Kompetenz im Sinne von Selbstorganisationsfähigkeit. Die Begleitende braucht Fachwissen. Dabei nutzt sie sich als ganze Person und ihre eigene Lebens- und Berufserfahrung. Sie muss fähig sein, sich in den oben genannten Spannungsfeldern zu bewegen. Und sie braucht die Fähigkeit, Probleme wahrzunehmen. Grundsätzliche Kompetenzen für die Kontaktaufnahme sind Interaktionsund Kommunikationsfähigkeit.

Im dritten Aspekt (Integration) ist die begleitende Person nicht allein, sie arbeitet in einem sie umgebenden Team. Das Team hat verschiedene Bedürfnisse, wie das Bedürfnis nach Sicherheit, Autonomie, Leistung & Erfolg, Kooperation, Zuwendung & Zugehörigkeit, Entwicklung & Kreativität sowie das Bedürfnis nach einer spirituellen Einbindung. Diesen sieben Bedürfnissen liegt die grundsätzliche Bedürfnispyramide nach Maslow und Deci & Ryan zugrunde (menschliche

<sup>&</sup>lt;sup>3</sup> Böhle, Fritz/Glaser, Jürgen/Büssing, André (2006): "Wenn empfundene negative Gefühle der Mitarbeiter (…) im Gegensatz zu einem beruflich und organisational geforderten Ausdruck positiver Gefühle (…) stehen, dann ist Emotionsarbeit im Sinne der Bewältigung emotionaler Dissonanz zu leisten" (S. 30).

Siehe Bauer, Rüdiger (2002b): "Haltung ist die innere Einstellung eines Menschen zu einer Sache, einer Meinung, einem Vorgehen oder einem Problem. (…) Haltung ist verantwortlich für Handlung und Handlung lässt auf Haltung schließen. (…) Beziehung und Haltung ist sowohl ein Status als auch ein Prozess, der wechselwirkend vor sich geht" (S. 79). Der Moment, in dem sich die Qualität von Beziehung entscheidet, findet im Jetzt, in der Begegnung statt. "Die Beziehungsgestaltung wird in der Zukunft den eigentlichen Unterschied in der Qualität im Vergleich zu anderen Gesundheitseinrichtungen machen" (S. 80).



Grundbedürfnisse). Sie müssen durch die Führung gefördert werden. Diese Bedürfnisse sollten erfüllt sein, damit sich die Teammitglieder wohlfühlen können. Wenn sich das Team nicht wohlfühlt, werden sich auch die zu begleitenden Menschen nicht wohlfühlen.

Hinzu kommt, dass im Team eine Aufteilung in Rollen stattfindet. Somit ist die Gestaltung und Entwicklung eines Rollenbewusstseins ebenso notwendig wie eine Teamstruktur, in der die unterschiedlichen Professionen zusammensitzen, sich austauschen und gemeinsam planen und handeln. Alle Menschen in einem Team haben ihre unterschiedlichen Eigenarten, die es gilt, synergetisch als Gewinn für alle Beteiligten zusammenzuführen. Des Weiteren spielt die Art und Weise der Pflegeorganisation eine Rolle, die sich in ihrer historischen Entwicklung in der Spannweite zwischen Saalpflege (alle zusammen) über Funktions- und Bezugspflege und Primary Nursing (hoch individuell) zeigt. Die Organisation der pflegerischen Begleitung drückt sich dann im realen Pflegeprozess bzw. praktizierten Pflegekonzept aus. Als bedeutsam zeigen sich ebenfalls die Organisation des Austausches und die Besprechungskultur. Eine potenzialorientierte und kompetenzfördernde Feedbackkultur für die

Entwicklung der Identität im Team wird ebenfalls mehrfach betont und gefordert. <sup>5</sup>

#### Der Zu-Begleitende (II

Auch im zweiten Gestaltungsfeld für Beziehung und deren Qualität geht es zunächst um die Identität und die Biografie, hier des Zu-Begleitenden (dies klingt in der Literatur an 6). Darüber hinaus hat jede Lebensphase ihre eigenen Gesetze, die es zu kennen und zu berücksichtigen gilt. Für die Phase des Alterns heißt dies etwa, das Leben zu verarbeiten bzw. eine Lebensbilanz zu ziehen und sich auf das Sterben vorzubereiten. Zugleich besteht jedes Leben aus den existenziellen Erfahrungen eines individuellen Menschen, die unbedingt in den Gesamtblick mit einzubeziehen sind (Trauerarbeit, Traumaarbeit).

Zum Aspekt "Integration" gehören zunächst alle Menschen, die bisher den Zu-Begleitenden umgeben haben – Lebenspartner, Familie und sein soziales Umfeld. Sie werden als soziale Primärgruppe bezeichnet. Deren Bedeutung ist umso größer, je mehr die Angehörigen an der weiteren Begleitung beteiligt sind, insbesondere bei ambulant begleiteten Menschen.

<sup>&</sup>lt;sup>5</sup> Berschneider, Werner (2003): Sinnzentrierte Unternehmensführung. Was Viktor E. Frankl den Führungskräften zu sagen hat: "Wie können wir bei einer Arbeit dafür sorgen, dass ein möglichst unmittelbares Feedback über den Erfolg einer Handlung eintritt; für uns selbst und für Aufgaben, die wir delegieren" (S. 112).

 $<sup>^6</sup>$  Dies wird etwa im Lebenspflegekulturkreis von Jana Glück erhellend und richtungsweisend deutlich.

Die Integration in den neuen Lebensraum ist ein weiteres Beziehungsfeld für den Zu-Begleitenden. In der stationären Altenhilfe schränkt dieser neue Lebensraum vieles ein. Somit geht es in der Altenarbeit vor allem darum, den Lebensraum zu sichern, zu erweitern und zu bereichern. Der physische Ortswechsel des Zu-Begleitenden ist bewusst und aktiv im Sinne der noch anstehenden Herausforderungen zu gestalten. Zum Lebensraum gehören neben denjenigen, die einen auf dem letzten Lebensabschnitt begleiten und unterstützen, auch die anderen Unterstützungsbedürftigen, die Teil der neuen Umgebung sind.

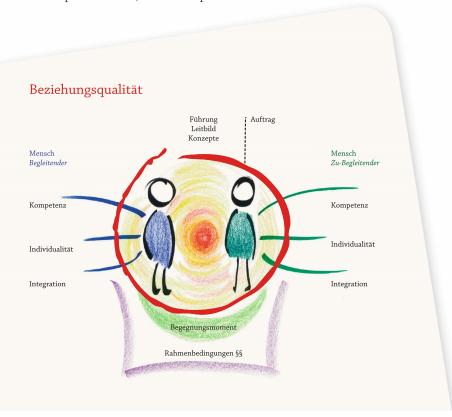
In das Beziehungsfeld des Zu-Begleitenden gehören auch seine Kompetenzen. Welche Kompetenzen hat der zu begleitende Mensch? In welchem Grad hat er körperliche Kompetenzen? Welche seelischen Kompetenzen hat er? Welche geistigen Kompetenzen? Wie kann z. B. ein Mensch unterstützt werden, der überwiegend seelische und geistige Kompetenzen hat, dessen körperliche aber

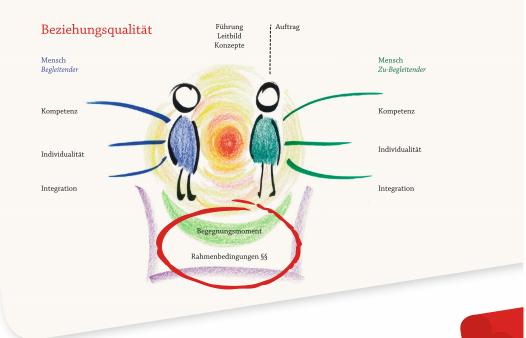
eingeschränkt sind? Oder Menschen mit demenzieller Erkrankung, deren Verstand als Steuerungsmittel für die gewohnte bewusste Identitätsbildung zunehmend ausfällt, die aber körperliche und seelische Kompetenzen besitzen?

## Die Beziehung selbst (III)

Bei der Beziehung zwischen Begleitendem und Zu-Begleitendem spielen zunächst die Kategorien Zeit und Raum eine wichtige Rolle. Mit Blick auf die Zeit und abhängig von der Frequenz – Einzelfall, jeden Tag, viele oder unzählige Male – ist für die Beziehungsqualität von Bedeutung, wie der Kontakt aufgenommen, gehalten und wieder beendet wird.

Auf der Ebene der gesamten Dienstleistung "stationäre Altenhilfe" geht es um die großen Abschnitte: Das Ankommen in der Einrichtung, ein Vertraut-Werden mit den Menschen und der Umgebung dort, die Sorge um das Leben und eine Vorbereitung auf ein menschenwürdiges Sterben.





Der persönliche Kontakt zwischen Begleitendem und Zu-Begleitendem umfasst den körperlichen Kontakt, den handlungsbezogenen, den seelischen und den geistig-spirituellen. Beim geistigen Kontakt geht es um Sinn und Bedeutung, beim seelischen um das Anerkennen,

Gespiegelt- und Gefühlt-Werden, beim handlungsbezogenen Kontakt um die Grundbedürfnisse 7 und die Zeit. Beim körperlichen Kontakt geht es um Berührung und Intimität. Letztere, obgleich in den anderen Ebenen auch schon vorhanden, gewinnt hier noch einmal eine andere Bedeutung.

Ganz entscheidend sicht- und spürbar wird Beziehung in der Interaktion (gemeinsames Handeln) und in der Kommunikation. Gerade hier braucht es professionelle Begleitende, die auf der Basis einer humanistischen Grundeinstellung reflektierte Beziehungen gestalten können.

Die Fragen "Kann und darf ich in die Beziehung?" und "Kann und darf ich auch wieder heraus?" ziehen sich durch alle Begegnungssituationen. Sie sind im Laufe eines Tages oft und wiederholt zu klären und können und müssen situativ unterschiedlich von der begleitenden Person selbstverantwortlich entschieden werden.

# Rahmenbedingungen, Arbeitsorganisation, Pflegeorganisation (IV)

Die Arbeitsbedingungen in personennahen Dienstleistungen sind charakterisiert durch die Ko-Erstellungs-These (also beide, Begleitende und Zu-Begleitende, sind gemeinsam am Ergebnis beteiligt) und die Uno-Actu-These, die besagt, dass die Dienstleistung "Beziehung" immer im Hier und Jetzt stattfindet. Des Weiteren spielen Modelle hinein wie die Donabedian'sche<sup>8</sup> Untergliederung in Strukturqualität, Prozessqualität und Ergebnisqualität. Relevant für das Qualitätsmanagement sind auch der Demming'sche Steuerungs- und Regelkreis im Management PDCA (Plan, Do, Check, Act) oder die Erweiterung durch das Modell der Vollständigen Arbeitshandlung (VAH)<sup>9</sup>. Als leitende Ideen spielen hier die Werte in den Pflegekonzepten sowie die Pflegeprozess-Planung hinein.

Liest man die Literatur mit der Brille, welche Rahmenbedingungen eine Gestaltung von Beziehungsqualität beeinflussen, so ist der Blick in erster Linie gerichtet auf die konzeptorientierten organisatorischen Voraussetzungen der Strukturqualität, wie etwa personelle Ausstattung, Arbeitsbedingungen, Tagesstruktur,

<sup>&</sup>lt;sup>7</sup> Die sogenannten Aktivitäten, soziale Beziehungen und existenziellen Erfahrungen des Lebens (ABEDL) nach Monika Krohwinkel oder Aktivitäten des täglichen Lebens (ATL) nach Liliane Juchli.

<sup>&</sup>lt;sup>8</sup> Donabedian, Avedis (1966); Donabedian, Avedis (1980).

<sup>&</sup>lt;sup>9</sup> Deming, W. Edwards (1982); Ackermann, Stefan (2003).

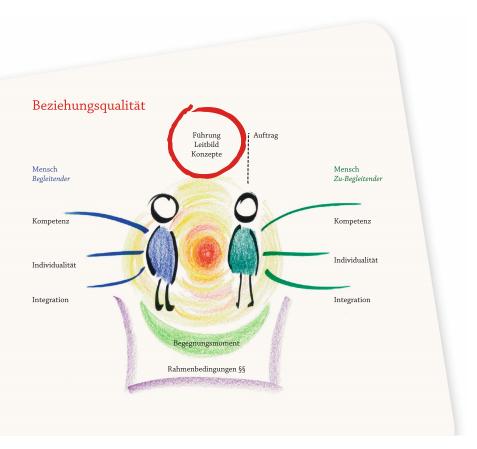
Einsatzplanung oder die Möglichkeit zur eigenständigen Arbeitsweise, die bauliche Ausgestaltung und die Ausstattung mit Hilfsmitteln. Ein weiterer wichtiger Gesichtspunkt ist die Art und Weise der hauswirtschaftlichen Versorgung, begonnen mit der Qualität der Mahlzeiten, der Möglichkeit, auf individuelle Wünsche einzugehen, und die Haltung und Einstellung, mit der die Führung und Leitung diesem Aspekt einen adäquaten Wert beimisst.

Schaut man auf die sozialen Rahmenbedingungen, fallen bei den Begleitenden vor allem der Austausch und die Kooperation im Team (Informationsfluss, Supervision ...) und bei den Zu-Begleitenden der Kontakt mit den Angehörigen (Information, Beratung, Unterstützung ...) sowie die Einbettung in soziale Netzwerke (Angehörige, Nachbarschaft, Vereine ...) ins Gewicht.

Im Kapitel: Welche Fähigkeiten und Kompetenzen brauchen Menschen mit Führungsverantwortung zur professionellen Gestaltung von Beziehungen? finden Sie eine Zusammenstellung unserer Erkenntnisse, wie die Rahmenbedingungen der Arbeit so gestaltet werden können, dass sie die Beziehung zwischen Begleitenden und Zu-Begleitenden optimal unterstützen und fördern.

# Führung, Leitbilder und Konzept (V)

Mit Blick auf die Leitung sind in der Literatur Anforderungen formuliert wie hinschauen und zuhören können, für eine emotionale Verbindung und für Bewusstheit sorgen (bei sich selbst und bei den Begleitenden), die Fähigkeit zum Empowerment, Verantwortung übernehmen und delegieren können. Als zentrale Aufgabe fassen erfahrene Führungskräfte in diesem Feld zusammen:



Es ist eine Führungsaufgabe, alle Begleiterinnen zur Selbstführung und Selbstkompetenz zu begleiten, damit sie die Menschen, die begleitet werden sollen, in deren Selbstkompetenz begleiten und in ihrer Selbstpflege unterstützen können. Die Führungskraft soll nicht "hineinregieren", sondern alles tun, damit eine Begleitende in der Lage ist, sich in diesem komplexen Handlungsfeld professionell zu bewegen. <sup>10</sup>

Unter Berücksichtigung der Komplexität des Feldes ist entscheidend, dass ich es in der Funktion der Führungskraft als meine Kernaufgabe ansehe, die Begleitenden zu befähigen, sich selbst führen zu können, damit diese die Zu-Begleitenden adäquat begleiten können. Daher ist es auch notwendig, das aktive Lernen im Handeln zu unterstützen. Darüber hinaus taucht die Frage auf, welche Bedingungen geeignet sind, damit Menschen, die begleiten, permanent lernen können, um die anfallenden Anforderungen flexibel bewältigen zu können. Es geht also um Selbstführung und um die Fähigkeit, mit dem komplexen Feld der Beziehungsgestaltung umzugehen.

## 3.3 Die Konkretisierung im Praxis. Projekt Lebens. Wert

Wie bereits eingangs erwähnt, ist es notwendig, für jedes konkrete Umsetzungsprojekt aus den oben aufgezeigten fünf Gestaltungsfeldern die Aspekte auszuwählen, die nicht nur im Allgemeinen relevant, sondern im Konkreten für die Menschen, mit denen Sie dieses Projekt durchführen wollen, wichtig sind. Im *Praxis.Projekt Lebens.Wert* haben wir dies durch eine ausführliche Erhebung

des Bedarfs in den drei Einrichtungstypen (stationäre Altenhilfe, Wohngemeinschaften für Menschen mit demenzieller Erkrankung und ambulante Altenhilfe) vorgenommen. Im Abgleich mit den fünf Gestaltungsfeldern haben sich folgende fünf Themenfelder herauskristallisiert:

- **1.** Beziehungsqualität in der Arbeit mit Zu-Begleitenden gestalten:
  - sich öffnen für den anderen,
  - den Zu-Begleitenden in seinem So-Sein wahrnehmen,
  - Spannungsfelder Nähe und Distanz, Autonomie und Abhängigkeit,
  - in Beziehung gehen, in Beziehung sein und die Beziehung beenden.
- 2. Meine Beziehung zur Arbeit.
- 3. Die Beziehungen der Zu-Begleitenden.
- 4. Beziehungsqualität im Team.
- Rahmenbedingungen und Qualitätsmanagement als Voraussetzung für Beziehungsqualität.

Diese fünf Themenfelder dienen auch in diesem Praxisleitfaden als Grundorientierung.

Aufgrund der Komplexität und Fülle möglicher Themen und Ansatzpunkte ist es für jedes Projekt entscheidend, dass sich alle beteiligten Menschen in ihrer begrenzten Zeit mit einer möglichst hohen Motivation auf den Weg machen, in ihrer Organisation ihre Themen rund um die Beziehungsqualität mit Freude zu gestalten.

<sup>&</sup>lt;sup>10</sup> Bauer, Günther (2009): Weg von hierarchischer Führung hin zu Führung im Sinne von "Führung als Moderationsfunktion eines Aushandlungsprozesses für Selbstorganisation. (...) Organisation muss gesehen werden als permanenter Prozess des Organisierens, das heißt als Kommunikationsprozess" (S. 22).