

**ina biechl**

beratung, training, coaching

tel + fax: +43(0)1 982 91 84

mobil: 0664 230 40 94

e-mail: [office@ina-biechl.at](mailto:office@ina-biechl.at)

[www.ina-biechl.at](http://www.ina-biechl.at)

Kommunikation, Konflikte, Krisen  
**Ausbildungslehrgang für Heimhilfen**

Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigung oder Abdruck, auch auszugsweise, bedürfen der schriftlichen Genehmigung der Autorin. Die Verwendung des Skriptums in anderen Seminaren als der der Autorin ist nicht gestattet.

Copyright: Ina Biechl  
Eigenvervielfältigung. Wien 2008

# Kommunikation, Konflikte und Krisen

## Aus- und Weiterbildung für Heimhilfen

	Seite
<b>Zum Lehrgang</b>	<b>2</b>
die Arbeit der Heimhilfe	3
Gesundheit, Selbstbewusstsein und Selbstbehauptung	4
Macht und Verantwortung	8
Psychologie	13
<b>Kommunikation</b>	<b>14</b>
Aktiv Zuhören	18
Bedürfnisse	19
Information + Dokumentation	21
Konstruktive Argumentation	23
Teamarbeit	24
<b>Konfrontation</b>	<b>29</b>
was tun bei Widerständen?	31
Wertvorstellungen	35
Konflikt	36
Konfliktlösungsstrategien	42
<b>Der alte Mensch und die Pflege</b>	<b>46</b>
Validation	47
Lebensphasen und Lebensaufgaben	49
Alter und Sexualität	54
Das Recht der Alten auf Eigensinn	55
<b>Krisen</b>	<b>57</b>
Abschied nehmen	59
Burnout – Ausbrennen	60
Supervision	61
Literaturliste	64

## **ZUM LEHRGANG**

Unsere Art, uns zu verhalten, haben wir in der Kindheit und Jugend eingeübt. Die Menschen in unserer Kindheitsumgebung - das damalige soziale Umfeld - haben durch Beispiel und Vorbild zu unseren Verhaltensmustern beigetragen. Das meiste davon haben wir unbewusst übernommen.

Im Rahmen dieses Ausbildungslehrgangs sollen Sie Ihre persönlichen Fähigkeiten und Möglichkeiten erkennen und nützen. Daher beschäftigen wir uns im ersten Teil ausschließlich mit Ihnen und Ihren erlernten Verhaltensmustern. Sie erhalten Anregungen, wie Sie Ihre Stärken und Talente im Alltag einsetzen können. Anschließend sollen Sie sowohl Wissen als auch Verständnis für die Situation Ihrer Klienten und Klientinnen erhalten.

In schwierigen Situationen die entsprechende Kommunikationsstrategie anzuwenden, erfordert Fingerspitzengefühl, Übung und Erfahrung. Es gibt kein allgemein gültiges "Rezept", das Sie mechanisch anwenden können; ein und dieselbe Strategie kann einmal hilfreich, ein anderes Mal unzweckmässig sein. Wichtig ist es auch, die Grenzen Ihrer Möglichkeiten einschätzen zu können und rechtzeitig Hilfe zu beanspruchen.

Darüber hinaus möchte ich Sie anregen, die Möglichkeiten der Teamarbeit zu erkennen und die Vielfalt von Wissen und Erfahrungen bei der täglichen – oft schwierigen – Arbeit zu nützen und sich gegenseitig zu unterstützen.

Die Information über Supervision, was das ist und wie sie helfen kann, finden Sie am Ende dieser schriftlichen Unterlagen; ebenso eine Liste von Büchern, die ich Ihnen empfehlen kann, wenn Sie sich genauer mit dem einen oder anderen Thema beschäftigen möchten.

Dieses Skript ist eine Zusammenfassung aller wichtigen Themen und soll Ihnen auch die Möglichkeit geben, später – während Ihrer praktischen Arbeit – nachzulesen und Ihr Wissen aufzufrischen.

## **Die Arbeit der Heimhilfe**

Die Arbeit als Heimhilfe stellt die Frauen und die Männer, die diesen Beruf ausüben, nicht selten vor schwierige Situationen. Vor Überraschungen sind sie nie gefeit. Die Heimhilfen müssen sich nicht nur auf die Bedürfnisse der pflegebedürftigen Menschen einstellen, sondern oft auch auf die Bedürfnisse der verwandten Personen, die im gleichen Haushalt leben. Der Partner oder die Partnerin der pflegebedürftigen Person ist oft in dieser Situation überfordert. Angehörige sehen in der Heimhilfe immer wieder die Bedienerin und nicht die geschulte Kraft. So kommt es vor, dass die Heimhilfe schriftliche Anweisungen von Angehörigen vorfindet, welche Arbeitsschritte während ihres Dienstes gesetzt werden müssen und wie sie mit der Klientin / dem Klienten umzugehen haben. Diese – manchmal unhöflichen – schriftlichen Mitteilungen unterstellen, dass Heimhilfen ohne Anweisungen hilflos wären und viele Fehler machen würden. Aber gerade in Sachen Menschenkenntnis sind die Heimhilfen gut bewandert und auf diesem Gebiet kann ihnen keiner ein X für ein U vormachen.

Im Unterschied zur Arbeit in den Heimen, hilft der Heimhilfe keine Kollegin beim Betten machen. Die sanitären Einrichtungen lassen häufig zu wünschen übrig, die WCs und Baderäume – soweit sie überhaupt vorhanden sind – erweisen sich fast immer als nicht rollstuhlgerecht. Der Bewegungsspielraum ist insgesamt in den persönlichen Quartieren der Pflegebedürftigen sehr eingeschränkt. Es braucht tatsächlich Kraft, den Beruf einer Heimhilfe auszuüben. So wie in allen helfenden Berufen geht es auch hier um sehr persönliche Beziehungen zwischen HelferInnen und KlientInnen. Die Frage der Abgrenzung spielt eine große Rolle. Sich zu sorgen, als ginge es um die eigenen Eltern, ist genau so fehl am Platz wie das lockere Abspulen einer stumpfen Arbeitsroutine.

Heimhilfen sind nicht nur für Haushalt und Körperpflege zuständig, sie sind auch für das seelische Wohl der ihnen zur Pflege anvertrauten Menschen verantwortlich. Mit ihren regelmäßigen Arbeitseinsätzen werden sie für viele Pflegebedürftige eine wichtige Stütze. Heimhilfen können, wenn sie mit Menschen umgehen können, viel Positives bewirken. Die Heimhilfen leisten mit ihren regelmäßigen Arbeitseinsätzen eine wichtige nicht zu übersehende psychische Betreuung. Oft sind sie die einzigen AnsprechpartnerInnen. Gerade diese psychische Betreuung, die neben der Aufräumarbeit geschieht, macht die besondere Bedeutung der Heimhelfentätigkeit aus. Sie hören den KlientInnen zu, und ermöglichen den vereinsamten Menschen ein Gespräch und regelmäßigen sozialen Kontakt.

## **Gesundheit, Selbstbewusstsein und Selbstbehauptung**

Mehr Selbstbewusstsein ist eine Forderung für alle Personen, die in der Betreuung von alten und kranken Personen arbeiten. Es geht um unsere Selbstbehauptung, also darum, für sich selbst und die KlientInnen einzutreten, den eigenen Empfindungen zu vertrauen, zur eigenen Meinung zu stehen, zu lernen, sich selbst anzunehmen.

Die meisten von uns haben sich für einen Beruf im Gesundheitswesen entschieden, weil sie etwas anderes wollten als nur einen Job. Wir wollen nützlich sein, anderen helfen. Die Erfahrung zeigt, dass viele Pflichten täglich auf uns warten, aber nur wenige Belohnungen.

Selbstbewusstes Verhalten ist im Umgang mit KlientInnen und auch Vorgesetzten wichtig. Selbstbewusst und selbstsicher zu sein hilft Ihnen, mit den unterschiedlichsten Charakteren umgehen zu können.

## **Selbstachtung und Selbstsicherheit**

Von frühester Kindheit an sind wir bestrebt zu gefallen, uns anzupassen, vollkommen zu werden. Wir imitieren wichtige Leute in unserer Umgebung, übernehmen ihre Ideen, Ideale und Erwartungen als die unsrigen und werden dafür belohnt. Als Kind brauchten wir das Gefühl, von Bedeutung zu sein, und dieses Gefühl vermittelte uns unser damaliges soziales Umfeld. (Eltern, Großeltern,...) Glaubten wir, von Natur aus nicht wichtig zu sein, dann war das eine schlechte Ausgangsbasis für die Entwicklung der Selbstachtung. Eine Person, die niemals die ihr von Natur aus eigene Bedeutung empfunden hat, tendiert zu Schuldgefühlen. Sie fragt sich, warum sie überhaupt lebt, oder sie fühlt sich ihr Leben lang als Opfer des Schicksals, ausgeliefert und vollkommen unfähig zu einer Veränderung.

Selbstsicherheit hängt davon ab, ob das Erwachsenen-ICH immer die Führung hat. Das bedeutet, kindliche Ängste, Phantasien und Gefühle zu erkennen, ohne von ihnen eingeschüchtert zu werden. Bevor eine Person, die im Gesundheitswesen arbeitet, wirklich erwachsen sein kann, ist es notwendig, sich mit dem meist überdimensionierten Eltern-ICH zusammenzuraufen. Unsere Gespräche mit KlientInnen sind oft gespickt mit Ausdrücken wie „sollen“, „müssen“, „niemals“ oder „immer“. Es fällt oft schwer, der Versuchung zu widerstehen, die KlientInnen zu bemuttern oder sie klein zu machen, sie willkürlich oder autoritär zu behandeln. Wenig hilfreich ist es, immer im Recht zu sein und das letzte Wort zu haben.

Der Zwang zu beurteilen und zu vergleichen lässt uns ein Leben lang nicht los. Das Spiel des Vergleichens und Bewertens kann böse werden. Obwohl wir wissen, dass es lächerlich ist, lassen wir uns dazu verführen.

### **Kompetenz**

Kompetenz bedeutet, davon überzeugt zu sein, dass wir etwas verändern können, dass wir unsere Umgebung beeinflussen können. Dass sie über Kompetenz verfügen, lernen Kinder in erster Linie, wenn sie die zu geringen oder begrenzten Erwartungen der Eltern übertreffen.

Als betreuende Person haben Sie das Recht und die Verpflichtung, die KlientInnen an Ihren Kenntnissen und Erfahrungen teilnehmen zu lassen, nicht von oben herab, sondern von gleich zu gleich.

„Erwartungen innerhalb eines vernünftigen Rahmens sagen viel über vorhandenes Vertrauen aus. Selbstachtung entsteht aus der erfolgreichen Umsetzung von Handlungen, die wir uns ursprünglich nicht so ganz zutrauten. Glaubt jemand an uns, „erwartet“ jemand, dass wir das können, fällt der erste Schritt dazu zumindest ein wenig leichter.“  
(Don Hamachek)

Zu eng gezogene Grenzen und Überfürsorglichkeit beeinträchtigen das Erlernen von Kompetenz. „Sind die Eltern übertrieben großzügig und kümmern sich scheinbar zuwenig um das Kind, hat es das Gefühl, es sei nicht wert, dass man sich um es kümmert.“  
(Alfred Adler)

### **Verbundenheit und Getrennt sein in ausgewogenem Verhältnis**

Um ein solides Fundament an Selbstachtung zu schaffen, müssen wir in unserer Kindheit das Gefühl der Verbundenheit mit anderen in einem ausgewogenen Verhältnis zu unserem Getrennt sein von anderen entwickeln.

Für unsere Selbstachtung ist es wichtig, uns anderen Individuen und einer größeren Gemeinschaft verbunden zu fühlen. Gleichzeitig darf unser Selbstgefühl nicht vollkommen der Identität eines anderen untergeordnet werden, wir müssen klar unterscheiden, inwiefern wir anders sind, wie wir uns von anderen unterscheiden.

Eine erwachsene Frau, die in ihrer Jugend übertriebenes Einfühlungsvermögen erlernt hat, kann lernen, sich zurückzuziehen und ihr Selbst deutlicher von dem der anderen zu differenzieren. Ein Mann, der sich ein Leben lang als einsames Individuum und vollkommen unabhängig von anderen betrachtet hat, wird als Erwachsener weit schwerer lernen können, sich in andere einzufühlen oder sich zu binden.

Unabhängig von anderen Menschen zu wissen, wer wir sind, ist entscheidend für unsere Selbstachtung. Nur wenn man sich selbst akzeptiert, kann man andere akzeptieren. Nur wer sich selbst liebt, kann auch andere lieben.

### **Realismus**

Wollen wir gesund bleiben, dann sollten wir die Tatsache akzeptieren, dass wir nicht 24 Stunden am Tag für andere da sein können, ohne auszulaugen oder zusammenzuberechen.

Um ein solides Fundament an Selbstachtung aufbauen zu können, müssen wir lernen, uns und unsere Umwelt realistisch wahrzunehmen. Ob einer Person beigebracht wurde, sich unrealistisch und idealisiert (als herrlichstes Geschöpf auf Erden) oder unrealistisch und negativ (als großer Dummkopf) zu betrachten, sie wird in jedem Fall nur schwer zu Selbstachtung gelangen, wenn ihr die Fähigkeit zu einer realistischen Selbsteinschätzung fehlt.

Darüber hinaus sollten wir bereits als Kinder eine realistische Weltanschauung vermittelt bekommen. Realitätssinn schließt das Bewusstsein ein, dass niemand perfekt ist; wir haben alle Fehler. In manchen Familien war es jedoch schwer, ein Gleichgewicht zwischen unseren positiven und unseren negativen Eigenschaften zu erkennen.

Die meisten von uns erhielten zu wenige der notwendigen konkreten Informationen über unsere Gesellschaft, um einen gesunden Realitätssinn für die uns offenstehenden Möglichkeiten entwickeln zu können.

Auch für unsere Kompetenz sind konkrete realistische Informationen darüber notwendig, wie es in der Welt zugeht und wie man mit Problemen zurechtkommt. Je mehr wir darüber wissen, umso besser können wir die Kontrolle über unser Schicksal ausüben.



## **Ethische Grundsätze und Werte**

Eine wesentliche Grundlage für die Selbstachtung sind miteinander in Zusammenhang stehende ethische Grundsätze und Werte. Wir benötigen ein klares Gespür für das, was richtig und was falsch, was gut und was schlecht ist. Ethische Grundsätze bieten dem Kind die notwendige Anleitung für sein Verhalten angesichts der im Laufe des Lebens auftretenden verwirrenden Situationen und Probleme. Hat ein Kind gelernt, eine goldene Regel zu befolgen, kann es rasch und ohne den geringsten Zweifel entscheiden, wie es sich verhalten soll.

Ethische Grundsätze schützen und leiten das Kind in Situationen, in denen kein Elternteil direkt Hilfe leisten kann. Die ethischen Grundsätze machen Kinder mit Überzeugungen und Ansichten vertraut, die ein Ideal zum Ausdruck bringen. Werden sie dem Kind verständlich nahegebracht, kann es sich allein wegen der Kompetenz, seiner eigenen Überzeugung treu zu bleiben, gut fühlen.

Häufig werden Menschen von den ihnen vermittelten ethischen Grundsätzen verwirrt, weil sie in sich unlogisch erscheinen oder tatsächlich widersprüchlich sind. Unsere Überzeugungen von richtig und falsch entwickelten sich auf der Grundlage unserer Werte. Wertvorstellungen werden nicht nur mit den Worten „gut“ oder „schlecht“ ausgedrückt, sondern oft in subtilen Differenzierungen dargelegt. Mädchen sagt man beispielsweise nicht direkt, es sei schlecht, ein Mädchen zu sein, doch man vermittelt ihnen, ein Bub zu sein, sei alles in allem besser.

## **Das Recht auf eigene Prioritäten**

Ob es sich um den Beruf oder um Ihr Privatleben handelt, Sie haben das Recht zu entscheiden, wie Sie Ihre Zeit und Ihre Energie investieren. Als Frauen sind wir besonders empfänglich für die Wünsche und die Bedürfnisse unserer Umgebung und reagieren entsprechend. Das ist gleichzeitig etwas Wertvolles und eine Belastung.

Sich für Etwas zu entscheiden, heißt gleichzeitig, sich gegen andere Aufgaben zu entscheiden. Lassen Sie nicht andere für sich entscheiden, sondern tun Sie das, was für Sie selbst in dieser Situation angemessen ist.

Schweigend zu leiden kann gefährlich für Ihre Gesundheit sein.

### **Ein lebenslanger Prozess...**

In einem gewissen Ausmaß hatten praktisch alle von uns in der Kindheit Probleme mit einer oder mehreren der wesentlichen Grundlagen für die Selbstachtung. Als erwachsene Person jedoch können wir diese Probleme überwinden. Sind wir uns unserer Bedeutung nicht sicher, können wir bei uns nahestehenden Menschen nach Bestätigung suchen:

Wir werden einschätzen lernen, wie wichtig wir sind und welchen Stellenwert wir im Leben anderer einnehmen. Mangelt es uns an Kompetenz, können wir unsere Leistungsfähigkeit in selbst ausgewählten Bereichen weiterentwickeln und stolz auf jeden unserer diesbezüglichen Versuche sein. Mangelt es uns an Gemeinsinn und Verbundenheit, können wir auf andere zugehen; fehlt es uns an einer ausgeprägten Individualität und Eigenständigkeit, können wir nach Wegen suchen, mehr über uns zu erfahren. Sind wir manchmal verwirrt und verlieren den Sinn für die Realität oder ist unsere Realität extrem trostlos, können wir uns an unsere Mitmenschen wenden und nach Bestätigung unserer Wahrnehmungsfähigkeit und unseres natürlichen Wertes suchen. Mangelt es uns an Werten oder ethischen Grundsätzen können wir - ungeachtet der in unserer Kindheit erlernten und von der Gesellschaft seit Jahrhunderten hervorgebrachten Werte - auswählen, was für uns wichtig ist.

### **Macht und Verantwortung**

Nur sehr wenige Menschen geben zu, dass sie Macht haben. Selbst PolitikerInnen und ManagerInnen umschreiben den Begriff fast verschämt mit „Verantwortung tragen“. Jeder Mensch hat Macht und setzt diese Macht – oft unbewusst – ein.

Kampf ist ein Mittel, um Menschen zu konstruktiven Verhandlungen zu zwingen. Jeder Sieg der mit Unterwerfung errungen wird, führt wieder zu einem Konflikt. KonfliktpartnerInnen geben oft vor, immer noch zu verhandeln, obwohl sie in Wirklichkeit bereits – meist verdeckt – kämpfen. Diese Strategie kann Schweigen, Einschüchterung, Aggression oder Kontrolle sein.

Was meinen wir überhaupt, wenn wir von Macht reden? Wenn zwei Personen darüber diskutieren, sprechen sie dann schon automatisch vom selben Sachverhalt? Welche gemeinsame Definition kann so unterschiedliche Themen wie die Waffen einer Frau, die Macht der Medien, die Staatsgewalt oder die Privilegien der Prominenz miteinander verbinden?

Woher kommt der Begriff „Macht“ in der deutschen Sprache?

Er hat - so die sprachwissenschaftliche Erklärung - seine Wurzel in dem Zeitwort „mögen“. Dieses ist in der Bedeutung von „können“ und „vermögen“ zu verstehen. Macht haben bedeutet also, über die Möglichkeit zum Handeln zu verfügen. Entgegen vieler Behauptungen kommt „Macht“ also nicht von „machen“, sondern von „können“. Offensichtlich gehört zum Themenkreis der Macht mehr als bloß „etwas zu machen“. Heute wird „Macht“ in der Alltagssprache mit einer Reihe von anderen Wörtern sinnverwandt gebraucht. Begriffe wie Kraft, Stärke, Einfluss, Herrschaft oder Gewalt werden oft nicht streng voneinander unterschieden, sondern beinahe beliebig variiert. Redewendungen machen das deutlich:

Wenn zum Beispiel eine Person Macht ausübt, dann herrscht sie. Wenn man jemanden in seiner Macht hat, dann hat man ihn in seiner Gewalt. Wer seine Macht gebraucht, kann seinen Willen durchsetzen und sich Einfluss verschaffen. Wird jemand seiner Macht beraubt, dann wird er aus einer einflussreichen Position verdrängt. Kommt eine Partei an die Regierung, dann kommt sie an die Macht. Bei einem Putsch reißt jemand die Macht an sich.

Wenn man alle Verteufelungen und Übertreibungen in Bezug zur Macht weglässt, erkennt man zwei Elemente, die den Machtbegriff bestimmen. Zum einen gibt es ein Ziel, das jemand erreichen will, zum anderen einen Widerstand. Das heißt, dass sich diesem Willen ein anderer entgegen stellt oder entgegen stellen könnte. Die Definition lautet daher: Macht ist das Vermögen, seinen Willen gegen einen Widerstand durchzusetzen.

Man kann sich jetzt fragen, warum nur bei Widerstand von Macht die Rede sein sollte. Ist denn nicht auch Macht im Spiel, wenn man mit Kreativität etwas gestalten oder strukturieren kann? Nein, denn zum Gestalten und Strukturieren genügen Eigenschaften wie Kraft, Ausdauer und spezielle Fähigkeiten. Es wäre weder sinnvoll noch für eine Bewusstseinsbildung förderlich, würde man den Machtbegriff einer Inflation unterwerfen und es müsste für alles, was man tut, Macht eingesetzt werden.

Macht kommt eben nicht einfach von „machen“. Man kann ein Bild malen, eine Mahlzeit bereiten, ein Auto reparieren, mit Freunden spazieren gehen - dazu wird noch keine „Macht“ gebraucht. Erst wenn andere Interessen sich gegen die eigenen stellen, benötigt man Macht, um ein Ziel erreichen zu können.

## **Der Ursprung der Macht**

Woher kommt aber nun der Wille, für dessen Durchsetzung wir Macht brauchen? Alles was der Mensch will, lässt sich auf Bedürfnisse zurückführen. Es gibt beispielsweise Grundbedürfnisse wie Essen, Schlafen oder Fortpflanzung und psychische Bedürfnisse nach Sicherheit, Geborgenheit oder Anerkennung. Alles, was wir Menschen wollen, von den täglichen Kleinigkeiten bis zum großen Lebensplan, lässt sich auf Bedürfnisse zurückführen und diese, ob berechtigt oder nicht, erzeugen eine Antriebskraft, denn sie wollen befriedigt werden.

## **Mechanismen der Macht**

Die meisten Menschen sehnen sich nach dem Zustand, wo alles „wie geschmiert“ läuft; einen machtfreien Raum. So stellen sie sich das Paradies vor. Der machtfreie Raum ist keineswegs ein Dauerzustand oder eine stabile Situation. Wenn der Partner / die Partnerin auf die Frage nach dem gemeinsamen Kinobesuch erwidert: „Nein, heute bin ich so müde, dass ich auf keinen Fall mehr aus dem Haus gehen will. Ich schaue mir einen Film im Fernsehen an“, dann stellt sich die Frage: Gehen die beiden doch ins Kino, geht einer allein ins Kino oder bleiben sie zu Hause vor dem Fernseher? Das Resultat ist auf jeden Fall das Ergebnis einer Auseinandersetzung, bei der in irgendeiner Form Macht im Spiel war.

Nehmen wir nun an, zwei Bürgermeister schlagen ein gemeinsames Sommerfest vor, und beide Gemeindevertretungen finden die Idee so vielversprechend, dass sie einstimmig dafür sind. In diesem Fall ist es gerade noch vorstellbar, dass ein machtfreier Raum entsteht. Doch denken wir weiter auf der Ebene der Politik oder der Wirtschaft, so sehen wir, dass der machtfreie Raum umso unwahrscheinlicher wird, je komplexer ein Interessensystem ist. Mancher wird vielleicht behaupten: „In meiner Partnerschaft, in meiner Abteilung oder in meinem Verein gibt es keine Machtspiele.“ Doch auch das sind keine machtfreien Räume auf Dauer, denn bei genauerer Betrachtung können wir feststellen, dass nach kurzen harmonischen Phasen nicht mehr alle Beteiligten einer Meinungen sind. Dann müssen wieder Machtfragen geklärt werden. Wir sollten uns also keiner falschen Hoffnung hingeben, denn immer, wenn man etwas erreichen will und es legt sich jemand quer, wird die Situation zum Konflikt und damit zur Machtfrage.

Wird der machtfreie Raum plötzlich wieder zu einem Raum der Macht, so muss dieser Prozess keineswegs auf einen dramatischen Streit oder eine endlose Grundsatzdiskussion hinauslaufen. Die Frage kann unter Umständen in einer Diskussion geklärt werden oder durch das Heben einer Augenbraue. Jedenfalls sind die meisten Menschen traurig und enttäuscht, wenn eine harmonische Phase zu Ende geht und unterschiedliche Interessen auftreten. Würden wir jedoch mit der Macht besser umgehen können, wären wir auch in der Lage, diesen Wechsel zwischen machtfreien Räumen und Machtausübung bewusster zu gestalten.

Der machtfreie Raum ist eine zeitlich begrenzte Situation, in der einem Willen kein Widerstand entgegengesetzt wird.

### **Interessenskonflikte**

Nachdem wir die Frage beantwortet haben, worauf wir unseren Willen richten, was also unsere Ziele sind, sollten wir auch klären, welche Arten von Interessenskonflikten entstehen könnten, wie der Widerstand beschaffen sein könnte. Für unser Gewissen, unsere ethische Instanz macht es einen entscheidenden Unterschied, ob wir zum Beispiel einen Konkurrenten besiegen oder ob wir einen „rechtmäßigen“ Eigentümer verdrängen wollen, ob unser Sieg zu einer Trennung führen könnte oder ob wir selbst der Widersacher / die Widersacherin sind. Klarheit über die Art eines Interessenskonfliktes gibt einerseits Aufschluss über Motive und Strategien des Gegners, andererseits dient sie der Orientierung im eigenen Wertesystem.

### **Innere Konflikte**

Interessenskonflikte gibt es jedoch auch innerhalb einer Person. Hier geht es um die Macht über sich selbst. A und B können also auch gewissermaßen in einer einzigen Person existieren und durchaus unterschiedliche Interessen verfolgen - frei nach dem Spruch von Nestroy: „Wer g'winnt, i' oder i'?" Wenn zum Beispiel ein Teil in uns mit dem Rauchen aufhören möchte, weil es ungesund ist, der andere Teil aber rauchen möchte, weil es Genuss bedeutet, kommt es zu einem inneren Konflikt. Oft stellen wir uns dann die berechtigte Frage, wer eigentlich die Macht über das eigene Verhalten hat. Warum rauchen wir, wenn wir es doch eigentlich nicht wollen? Für diese inneren Machtkämpfe gelten dieselben Durchsetzungs- und Abwehrstrategien wie für Auseinandersetzungen mit der Außenwelt.

## **Die Legitimation der Macht**

Macht haben heißt, sich im Falle eines Widerstandes durchsetzen zu können. Soll diese Macht jedoch zum Einsatz kommen, braucht man dafür stets eine Legitimation, eine Berechtigung. Diese kann von außen kommen, zum Beispiel für den gewählten Betriebsrat, den Polizisten, die Richterin, den Politiker durch das verliehene Amt, und/oder sie muss von innen kommen, durch das eigene Wertesystem, das Gewissen. Ein Amt, das Macht verleiht, legitimiert diese auch automatisch.

Wird die Ausübung der Macht jedoch auf längere Zeit nicht durch die eigene Ethik unterstützt, so entsteht ein Gewissenskonflikt. Dieser reduziert die Effizienz, führt mitunter sogar zur Aufgabe des Amtes oder belastet auf längere Sicht den Amtsinhaber bis hin zur Selbstzerstörung. Der Wehrdienstverweigerer, der die legitimierte Macht zu töten nicht ausüben will, riskiert eher sein eigenes Leben. Ein/e Manager/in, der/die seine/ihre langjährigen MitarbeiterInnen nicht entlassen kann, setzt dadurch seine/ihre Karriere aufs Spiel.

Überall dort, wo es keine äußere Legitimation für den Einsatz von Macht gibt, ist der Mensch auf sich allein angewiesen. Er muss dann aufgrund seines eigenen Gewissens entscheiden, wie er sein Handeln legitimiert. Will man sich also erfolgreich durchsetzen oder verteidigen, muss man sich selbst dafür die Erlaubnis geben. Dazu sind Klarheit über den Zweck des Handelns und ein Wertesystem, an dem man sich orientieren kann, nötig. Mit der Legitimation ist auch der Begriff der Verantwortung verbunden.

„Verantwortung übernehmen“ wird im Alltag oft vereinfachend gebraucht, im Sinne von „eine Aufgabe übernehmen“. Doch wird die Aufgabe gemeinsam mit der Macht übernommen, dann bedeutet Verantwortung, dass die Art der Machtausübung oder Nichtausübung vor sich selbst und anderen vertreten und erklärt werden muss. Obwohl viele Menschen Macht und Verantwortung gleichsetzen, existieren diese Begriffe durchaus auch unabhängig voneinander. Menschen können Macht ohne Verantwortung haben, dann umgehen sie die Frage der Legitimation. Manche glauben Verantwortung ohne Macht zu haben, dann erliegen sie einer Fehleinschätzung des Machtbegriffes.

Obwohl es oft so aussieht, als würde sich das Machtstreben verselbständigen, weil man mit den Mitteln der Macht immer noch mehr Macht erwerben kann, bleibt Macht doch immer nur ein Mittel, um ein Ziel gegen einen Widerstand zu erreichen.

## **Psychologie**

Ein anderer Ausdruck für Psychologie ist Seelenkunde. Wir verstehen darunter Modelle des menschlichen Erlebens und Verhaltens, Denkens und Lernens. WissenschaftlerInnen haben Menschen in den verschiedensten Situationen beobachtet und ihre Beobachtungen strukturiert und interessierten Personen vermittelt. Es gibt drei Hauptforschungsgebiete:

### **Entwicklungspsychologie**

Die Entwicklungspsychologie – die Untersuchung der psychologischen Entwicklung vor allem von Kindern – beruht hauptsächlich auf der Beobachtung von Kindern in ihrer tatsächlicher Umgebung sowohl in Schulen als auch in ihren Familien.

### **Sozialpsychologie**

Die Sozialpsychologie beschäftigt sich mit der Untersuchung des Gruppenverhaltens von – zumeist erwachsenen – Menschen. SozialpsychologInnen stützen ihre Arbeit stark auf in Versuchen konstruierte Situationen und Umfragen.

### **Kognitive Psychologie**

Die kognitive Psychologie untersucht geistige Prozesse. Ihre VertreterInnen sind die Nachfahren der alten experimentellen Tradition der Psychologie und arbeiten mit experimentellen Ansätzen. Sie interessieren sich auch für die Untersuchung der Funktionsweise des Geistes.

Wenn wir alle Theorien, die die verschiedensten WissenschaftlerInnen auf diesem Gebiet erarbeitet haben, zusammenfassen, könnte man meinen, dass die Psychologie die Erforschung des menschlichen Verhaltens und der Absichten und Gefühle beinhaltet. Diese unterschiedlichen Ansichten laufen immer wieder auf die Frage hinaus, ob der Mensch einen freien Willen besitzt oder ob seine Gedanken und Handlungen vorbestimmt sind. Die unterschiedlichsten Wahrnehmungen und Denkmuster bestimmten in der Folge, was nach Ansicht von ExpertInnen die Aufgabe der Psychologie sei.

Trotz theoretischer Kontroversen und heftiger Auseinandersetzungen kann die Psychologie in verschiedenen Bereichen praktische Hilfe leisten. Wir beschäftigen wir uns – unter anderem – mit den Fragen:

- ⇒ Welche grundsätzlichen Prinzipien bestimmen den Lernprozess?
- ⇒ Gibt es eine Verbindung zwischen der Persönlichkeit des Menschen und seiner Art zu denken?
- ⇒ Auf welchen gesellschaftlichen und psychologischen Faktoren beruhen Vorurteile?

## **KOMMUNIKATION**

Kommunizieren heißt: mitteilen, sich mit jemandem in Verbindung setzen, sich mit jemandem verständigen. Wir können die Arten von Signalen, die wir bei jeder Kommunikation gleichzeitig senden, zwei Kommunikations-Ebenen zuordnen, nämlich der Inhalts-Ebene, auf der wir Informationen austauschen, und der Beziehungs-Ebene. Hier bauen wir mit Gefühls-Signalen (Körpersprache!) eine positive oder negative Beziehung zu unserem Gesprächspartner/unserer Gesprächspartnerin auf. In jeder Kommunikation gibt es eine Sach- und eine Beziehungsebene.

Es ist eine irrige Meinung, dass Gespräche überwiegend mit Hilfe des gesprochenen Wortes geführt werden. Das, was wir in der Kommunikation wahrnehmen, wird uns vor allem auch über die Körpersprache und die Stimmlage vermittelt. Daher ist Ihre Grundhaltung, Ihre Überzeugung, die Voraussetzung für das Gelingen einer guten Kommunikation mit dem / der jeweiligen Gesprächspartner/in.

### **Optimal kommunizieren heißt:**

- Das Selbstwertgefühl des/der anderen achten
- Die Bedürfnisse des/der anderen nicht missachten
- Den/die andere/n richtig motivieren
- Die zwischenmenschlichen Beziehungen verstehen können
- Auf Abwehrmanöver des / der anderen nicht mit Abwehrmanövern seinerseits reagieren

Wir können erst durch den Vergleich mit anderen ermessen, was wir wert sind, das heißt, wir sind teilweise auf die Beurteilung anderer angewiesen, um unseren Wert zu finden. Diese Beurteilung kann fair oder unfair sein. Sie kann uns nett oder unhöflich mitgeteilt werden. Eine solche Beurteilung erhalten wir im Prozess der Kommunikation jedoch immer. In jeder einzelnen Kommunikation ist möglicherweise so eine Beurteilung versteckt. Daher beachten wir immer:

- Sieht der/die andere mich positiv? → Erhöhung meines Selbstwertgefühls
- Sieht der/die andere mich negativ? → Gefährdung meines Selbstwertgefühls



Solange wir annehmen, dass in der Mitteilung des Gesprächspartners / der Gesprächspartnerin keine oder eine positive Beurteilung steckt, können wir uns auf die Nachricht konzentrieren. Aber wenn wir meinen, eine negative Beurteilung herauszuhören, konzentrieren wir uns mehr auf diese Beurteilung als auf die eigentliche Nachricht.

**Deshalb lautet eine Grundregel der Kommunikation:**

Wann immer das Selbstwertgefühl des / der anderen verletzt wird, leidet die Kommunikation. Je mehr die Kommunikation leidet, desto weniger erfolgreich verläuft sie. Denn nun muss man sich mit diesem "Ballast" auseinandersetzen. Bis zu 90 % einer Kommunikation kann solcher Ballast sein!

Ein Abwehrmanöver soll "etwas" abwehren. Dieses "Etwas" ist eine Gefahr für den Organismus. Die Gefahr kann *real* oder *vermeintlich* sein; das heißt, der/die andere kann wissen, dass man ihn/sie angreift, er/sie kann aber auch nur meinen, dass man ihn/sie angreift. Wesentlich ist also nicht, ob der/die andere angegriffen wird, sondern lediglich, ob er/sie sich angegriffen fühlt! Wenn wir nun auf ein Abwehrmanöver mit Abwehr reagieren, wird die Kommunikation zu einem Wortgefecht, bei dem es darum geht, zu siegen. Bei solch einer Kommunikation gibt es nur Verlierer und Schein-Sieger.

**In einer optimalen Kommunikation haben alle Beteiligten einen Gewinn.**

Unser Kommunikationsverhalten haben wir in der Kindheit und Jugend eingeübt. Manchmal sind diese erlernten Verhaltensmuster nicht hilfreich. Ziel dieses Ausbildungsteils ist es, sich über die eigenen Wertvorstellungen und erlernten Beziehungsmuster klar zu werden und andere Verhaltensweisen kennenzulernen und auszuprobieren.

## **Kommunikationsstörungen - oder **gesagt** heißt noch nicht **getan****

Wenn Anweisungen zwar scheinbar entgegengenommen werden, aber nicht oder verändert ausgeführt werden, ist es am besten, gemeinsam zu untersuchen, wo die Störung liegt. Viele Störungen und Missverständnisse sind möglich:

### **1. Gesagt heißt noch nicht gehört**

Die Wahrnehmbarkeit und die Aufnahmefähigkeit sind beeinträchtigt (Nebengeräusche, vertieft sein, zu leise, ...)

### **2. Gehört heißt noch nicht verstanden**

Die Verständlichkeit und/oder das Verständnis fehlen  
(Fachchinesisch, Mangel an Vorinformation, psychische Verdrängung des Inhalts, Abneigung gegen den Sender/die Senderin)

### **3. Verstanden heißt noch nicht einverstanden**

Die Akzeptanz bzw. die Anwendbarkeit sind nicht gegeben  
("unmögliche" Forderungen, Verletzung des Selbstbildes, Unzumutbarkeit, Interessensgegensatz, andere Meinung, keine Motivation)

### **4. Einverstanden heißt noch nicht getan**

Die Durchführung ist nicht möglich oder die Fertigkeit, Fähigkeit und Kompetenz fehlen  
(Überforderung, Handlungsunfähigkeit, Unverbindlichkeit der Handlungsaufforderung)

Bei Punkt 1 sind die Störfaktoren eher im Bereich "technische Panne". Bei den Punkten 2, 3 und 4 sind die Störfaktoren eher auf persönliche Faktoren wie Motivation, schwebende Konflikte oder das Organisationsklima zurückzuführen, das heißt, dass in Organisationen mit ausgeprägter Über- und Unterordnung die sachliche Analyse solcher Kommunikationsstörungen wesentlichen Verzerrungen ausgesetzt ist. Statt sachlicher Analyse erfolgt offene oder verdeckte Schuldzuweisung.

## **Wirksame Kommunikation**

Verbale und nonverbale Kommunikation sind Grundlagen des Zusammenlebens von Menschen. Sie dienen neben der Übermittlung von Informationen und Gefühlen dem gegenseitigen zwischenmenschlichen Austausch. Der Mensch ist von Geburt an von sozialen Kontakten abhängig und bei Auftreten von Kommunikationsstörungen kann dies nicht nur Auswirkungen auf das Selbstwertgefühl, sondern auch auf das soziale Verhalten haben.

Eine wirksame Kommunikation besteht aus klarem Senden (wirksamer Ausdruck) und genauem Empfangen (wirksamer Eindruck). Sowohl beim klaren Senden als auch beim genauen Empfangen mit Hilfe des "aktiven Zuhörens" gehen wir Risiken ein: das heißt wir zeigen, wie wir wirklich sind, und es entsteht auch die Möglichkeit, dass wir verändert werden. Viele Menschen sind nicht bereit, diese Risiken einzugehen. Das ist der Grund, weshalb wirksame Kommunikation innere Sicherheit und persönlichen Mut voraussetzt.

Wenn wir Aktiv Zuhören, stehen wir dem Erlebnis eines anderen offen gegenüber. Dies birgt die Möglichkeit in sich, dass man seine eigenen Erlebnisse überprüft und neu formuliert. Eine Person, die sich "verteidigt", will nicht Ansichten und Ideen ausgesetzt sein, die nicht identisch sind mit ihren eigenen Vorstellungen.

Wenn ich einer anderen Person mitteile, was ich denke oder empfinde, also meine Mitteilung übereinstimmt mit meinen Gefühlen und meiner Überzeugung, bin ich kongruent. Der/die andere erlebt mich als "offen", "ehrlich", "direkt" oder "echt". Wenn wir hingegen spüren, dass eine Person in ihrer Kommunikation nicht übereinstimmend ist, beurteilen wir sie als "nicht im Einklang" oder "unecht".

Je weniger das innere Empfinden und die tatsächliche Botschaft des Senders übereinstimmen, desto größer ist die Gefahr, dass der/die Empfänger/in die Botschaft missversteht oder dass er/sie eine zweideutige Botschaft aufnimmt. Die Unvereinbarkeit zwischen den Worten und den inneren Empfindungen verwirrt den/die Empfänger/in.

Für eine gute Kommunikation ist es also wichtig, dass ich mich selbst gut kenne; dass ich meine eigenen Bedürfnisse wahrnehmen und befriedigen kann. Wenn ich mit mir selbst liebevoll und verantwortungsbewusst umgehe, wird mir das auch mit anderen gelingen.

## **Aktiv Zuhören**

Wenn Sie Aktiv Zuhören, zeigen Sie Ihrem Gesprächspartner / Ihrer Gesprächspartnerin, dass Sie die andere Person wichtig nehmen und verstehen wollen. Wenn Sie prinzipiell in dieser Situation oder dieser Person gegenüber solche Empfindungen nicht haben, ist Aktives Zuhören nicht angebracht. Ihr Gesprächspartner / Ihre Gesprächspartnerin erkennt durch Ihre Körpersprache die fehlende Übereinstimmung und reagiert hier sicher negativ.

Aktives Zuhören ist eine Neuformulierung der Gesamtmitteilung des / der anderen: der Wörter der Botschaft zuzüglich der begleitenden Gefühle. Beim Aktiven Zuhören versetzen wir uns in die Lage der anderen Person und versuchen, die Bedeutung ihrer Gedanken und Gefühle zu erfassen und ihr dann mitzuteilen, was wir verstanden haben. Nur so kann ich überprüfen, ob ich richtig verstanden habe.

Aktives Zuhören ist ein Mittel, Ihre Anerkennung, Einfühlung und ihr Verständnis für andere mitzuteilen.

Aktives Zuhören umfasst folgende Schritte:

1. Sie empfangen die - verschlüsselte - Botschaft
2. Sie "entschlüsseln" die Botschaft und versuchen den Sinn dessen herauszufinden, was der / die andere Ihnen mitzuteilen versucht.
3. Sie sagen nun dem Gesprächspartner / der Gesprächspartnerin wie Sie seine / ihre Botschaft verstanden haben; das heißt "So verstehe ich deine Worte und Gefühle. Habe ich richtig verstanden?"
4. Daraufhin reagiert er / sie auf Ihr Aktives Zuhören, indem er / sie das, was Sie verstanden haben, bestätigt oder klärt.

Aktives Zuhören ist hilfreich:

- wenn Sie ein Problem wahrnehmen und den Eindruck gewinnen, der / die andere möchte darüber sprechen.
- wenn es Ihnen wichtig ist, zu verstehen, was Ihnen Ihr Gesprächspartner / Ihre Gesprächspartnerin mitteilen will.

## **Bedürfnisse**

Bedürfnisse sind absolut notwendig zum Überleben. Es sind Gefühle, die zum Handeln führen. Die Zufriedenheit, die ein Mensch in seinem Leben erreicht, ist entscheidend davon abhängig, in wie weit er seine Bedürfnisse befriedigt.

Es gibt Menschen, die gut über ihre eigenen Bedürfnisse Bescheid wissen. Diese Menschen sind in der Regel zufriedener, sie richten sich stark nach eigenen Gefühlen und Standards und lassen sich nicht leicht von anderen beeinflussen. Sie wissen, was sie möchten. Es fällt ihnen relativ leicht, Entscheidungen zu treffen. Wenn andere etwas von ihnen wollen, dann wissen sie schnell, ob sie das auch wollen oder ob es ihren Zielen widerspricht. Andere Personen haben einen unklaren Zugang zu ihren Bedürfnissen. Sie spüren nicht, was sie brauchen. Diese Menschen neigen dazu, keine eigenen Standards zu haben. Sie orientieren sich sehr an den Standards und Erwartungen anderer. Wenn sie einen Auftrag bekommen, können sie nicht prüfen, ob sie ihn überhaupt annehmen wollen und ob er gut für sie ist. Dazu müssten sie wissen, was sie wollen. Sie nehmen nicht wahr, dass ihre Bedürfnisse ganz andere sind. Dies macht sie in hohem Maße unzufrieden, ohne dass sie wissen, warum.

Wenn ich nicht genau weiß, was ich möchte, wenn ich nicht weiß, was mir gut tut und welche Ziele ich verfolge, ist es unmöglich, die eigenen Bedürfnisse zu befriedigen. Wenn ich nicht weiß, was ich tun möchte, kann ich auch nicht gezielt daran arbeiten, es zu erreichen. Dadurch spüre ich eine große Unzufriedenheit, die ich aber nicht beseitigen kann, da ich nicht weiß, wie. Wenn man nicht weiß, was man möchte, hat man auch keine inneren Standards und Kriterien, an denen man sich orientiert. Zum Handeln braucht man persönliche Standards. Entspreche ich den Erwartungen anderer, hat das meistens nichts damit zu tun, dass das auch meine Erwartungen an mich sind. Damit schafft man eine sehr hohe Wahrscheinlichkeit, dass man an seinen Bedürfnissen vorbeilebt. Da man das aber nicht bemerkt, hat man nur ein diffuses Gefühl von Unzufriedenheit.

Wie wir alle, so haben auch alte, kranke und behinderte Menschen Bedürfnisse; und um diese Bedürfnisse zu befriedigen, verhalten sie sich entsprechend. Es bedarf einer großen Einfühlsamkeit seitens der betreuenden Person, die aktuellen Bedürfnisse ihrer KlientInnen zu erkennen. Versuchen Sie mit Hilfe des "aktiven Zuhörens" herauszufinden, ob Sie richtig vermuten. Wenn sich die Klientin/der Klient durch Ihr Aktives Zuhören ernst genommen fühlt, wird sich eine mögliche schwierige/gespannte Situation rasch entspannen.

## **Wir unterscheiden fünf Arten von Bedürfnissen:**

### **1. Bedürfnis zum körperlichen Überleben**

Dies sind Grundbedürfnisse wie Nahrung, Wärme, Unterkunft - Bedürfnisse, deren Deckung für das biologische Überleben erforderlich ist. Wenn uns die Befriedigung dieser Bedürfnisse versagt ist, werden sie so beherrschend, dass wir uns kaum noch für irgendetwas anderes interessieren.

### **2. Bedürfnis nach Sicherheit**

Wenn für die Überlebensbedürfnisse gesorgt ist, meldet sich das Bedürfnis nach Sicherheit. Wir brauchen das Gefühl, dass uns keine körperliche Gefahr und kein seelischer Kummer drohen, dass wir uns sicher bewegen und uns ohne Furcht vor Bestrafung oder Lächerlichkeit äußern können. Wenn wir in Angst leben, sind unsere Energien auf unseren Schutz gerichtet. Wir können kaum etwas leisten.

### **3. Bedürfnis nach Liebe und Zugehörigkeit**

Wir alle brauchen Beziehungen zu anderen. Auf dieser Ebene bedürfen wir des Gefühls der Zugehörigkeit - zu einer Familie, Gruppe, Gemeinschaft. Wir brauchen Nähe, Anerkennung, Verständnis und die Fähigkeit, Liebe zu geben und zu empfangen. Bleibt uns auf dieser Ebene Bedürfnisbefriedigung versagt, fühlen wir uns oft entfremdet, unausgefüllt, freudlos, bindingslos, isoliert.

### **4. Bedürfnis nach Achtung und Erfolg**

Hier rückt eine andere Gruppe von Bedürfnissen in den Blick - der Wunsch, produktiv und schöpferisch zu sein, etwas zu leisten. Diese Bedürfnisse sind wichtig für unser Selbstwertgefühl. Sie sind befriedigt, wenn wir uns ein Ziel setzen und es erfolgreich realisieren. Kommen diese Bedürfnisse zu kurz, verlieren wir an Selbstachtung und sind uns unserer Fähigkeit, für unsere Bedürfnisbefriedigung sorgen zu können, nicht mehr sicher.

### **5. Bedürfnis nach Selbstverwirklichung**

Wenn es den Menschen gelingt, ihre Bedürfnisse auf den ersten vier Ebenen zu decken, sind sie motiviert, Selbstverwirklichung oder persönliche Erfüllung anzustreben. Laut Maslow sind selbstverwirklichte Menschen solche, deren Lebenserfahrungen reicher, bewusster, umfassender, ganzheitlicher sind und mehr Augenblicke von überwältigender Freude, erlebter Harmonie und innigem Verständnis aufweisen. Er nennt sie "Gipfelerfahrungen".

## **Information + Dokumentation**

### **Was heißt informieren?**

Informieren heißt: melden, mitteilen, bekanntgeben, in Kenntnis setzen, verständigen, aufklären.

### **Grundbedingungen für eine gute Information:**

- Nützlichkeit der Mitteilung
- Zuverlässigkeit der Übermittlungswege
- Klarheit und Abstimmen der Mitteilung auf die Zuhörerschaft

### **Was soll mitgeteilt werden?**

Alles, was für die eigentliche Arbeit und ihre Rahmenbedingungen wichtig ist.

### **Wer soll informiert werden?**

Die "richtigen" Personen, d.h. alle, die an der betreffenden Mitteilung ein echtes Interesse haben.

### **Wann informieren?**

Zur rechten Zeit, das heißt weder zu früh noch zu spät. Nicht warten, bis die Auskunft "gefordert" wird!

### **Wie informieren?**

Informationen, die mündlich wieder- und weitergegeben werden, verändern sich. In der Folge kann es zu Missverständnissen kommen. Informationsveränderungen und Missverständnisse können reduziert werden, wenn Sie bei der Wieder- und Weitergabe von Informationen folgende Punkte beachten:

- Sprechen Sie in kurzen, einfachen Sätzen.
- Wählen Sie einen Satz für einen Gedanken.
- Gebrauchen Sie einen Aufhänger, der die Aufmerksamkeit des Empfängers/der Empfängerin fesselt.
- Vermeiden Sie Formulierungen, die beim Empfänger/bei der Empfängerin eine Abwehrhaltung auslösen.
- Flechten Sie Wiederholungen ein.
- Schließen Sie mit einer Zusammenfassung.
- Vergewissern Sie sich, dass Sie in Ihrem Sinn verstanden worden sind.

### **Wozu dokumentieren?**

Die Dokumentation ist eine Arbeitsunterlage und soll informieren. Diese Information soll bei später auftauchendem Interesse die Möglichkeit bieten, nachschauen zu können, was geäußert wurde oder vorgefallen ist. Jede Dokumentation sollte so abgefasst sein, dass auch Drittpersonen die Äußerungen und Vorkommnisse verstehen können.

### **Wann dokumentieren?**

Möglichst während bzw. prompt nach dem Ereignis. Also unbedingt am gleichen Tag. Wenn Sie erst später eine Situation oder Vereinbarung schriftlich festhalten wollen, kann es leicht geschehen, dass Sie etwas Wesentliches vergessen, weil andere Eindrücke das Vorhergehende „weggewischt“/verdrängt haben.

### **Was soll dokumentiert werden?**

Alles, was als Information zum Weiterarbeiten erforderlich ist. Nur wirklich wichtige und nützliche Informationen festhalten!

### **Wer dokumentiert?**

Immer die Person, die die jeweilige Situation erlebt hat. Dokumentationen können nicht delegiert werden; dadurch werden Informationen verfälscht. Jede Person hat WahrnehmungsfILTER „eingebaut“. Dadurch wird jede Information verändert.

### **Wie dokumentieren?**

Das Wichtigste ist, alle Informationen so abzufassen, dass sie auch von Personen verstanden werden können, die selbst nicht die Situation erlebt haben. Sie sollen die Situation beschreiben und keinesfalls bewerten. Ihre schriftliche Information sollte kurz, klar und prägnant sein.

Dokumentieren heißt verstehen! Die Dokumentation besteht aus:

- ✓ Informationen aufnehmen
- ✓ Informationen verstehen
- ✓ Informationen formulieren

Als Unterstützung für Dokumentationen bieten sich – angepasst an die jeweiligen Erfordernisse – entsprechende Formulare an. Solche Formulare, in einem Team entwickelt, helfen allen Beteiligten, die gewünschten und gesuchten Informationen rasch und sicher zu finden und zu verstehen.



## **Konstruktive Argumentation**

Ihre konstruktive Argumentation soll eindeutig, kurz, verständlich und richtig etikettiert sein. Drücken Sie sich möglichst eindeutig aus und vermeiden Sie Andeutungen, Anspielungen und emotionale Untergriffe. Ein kurzer Redebeitrag ermöglicht dem Gegenüber die Aufnahme Ihrer Aussagen und deren Entgegnung. Langes Reden signalisiert oft Dominanz oder Unsicherheit und verhindert eine konstruktive Auseinandersetzung. Stellen Sie Tatsachen als Tatsachen, Meinungen als Meinungen, Ideen als Ideen und Gefühle als Gefühle dar. Tatsachen und Fakten sind Darstellungen der Außenwelt. Da sie überprüfbar sind, kann bezüglich ihrer Anerkennung verbindliche Übereinstimmung erzielt werden.

Meinungen, Annahmen und Wertungen sind ebenso wie Ideen, Modelle und Vorschläge im gedanklichen Bereich begründet. Sie können durch Auseinandersetzung, Überzeugung oder ähnliches verhandelt, angenähert und verändert werden. Sie können aber auch unverändert und unterschiedlich bleiben. Nicht verhandelt werden können dagegen Visionen, Träume und Intuitionen. Sie sind Ausdruck der subjektiven Innenwelt einer Person und können nur akzeptiert oder abgelehnt werden.

Eigene Erfahrungen, Gefühle und Empfindungen können ebenfalls nur als subjektive Tatsachen besprochen werden. Persönliche Erfahrungen unterstützen Ihre Argumente und machen Ihr Gespräch anschaulich und lebendig, ohne Widerstand hervorzurufen.

Die harte Auseinandersetzung über die Hauptstreitpunkte verstärkt den Zwang zu einer wirkungsvollen Lösung. Die Unterstützung der Menschen auf der Gegenseite verbessert die Beziehung und erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass man/frau zu einer Übereinkunft gelangt. Dabei wirkt vor allem die Mischung aus Hilfe und Angriff. Jede der beiden Vorgangsweisen für sich alleine ist dagegen unwirksam.

Die wichtigsten Punkte bei einer Diskussion sind:

- Eigene Interessen und Ziele werden bekanntgegeben
- Argumente des Gegenübers werden nicht übergangen
- Gefühle des Gegenübers werden beachtet
- Der Gesprächsverlauf wird gemeinsam gesteuert

## **Teamarbeit**

Bei komplexen Themen, die vielschichtiges Wissen und Können erfordern, bringt Teamarbeit die größtmögliche Sicherheit, keinen der relevanten Gesichtspunkte zu vernachlässigen. Bei der Betreuung von alten und kranken Personen genügt es beispielsweise oft nicht, für die Situation die "richtige Einstellung" zu haben. Sie benötigen als Heimhelferin auch zusätzliche fachliche Qualifikationen, um in der jeweiligen Situation entsprechend reagieren und vor allem agieren zu können.

Teamarbeit ist eine grundlegende Bedingung für fast alle der wichtigen Zukunftsaufgaben in der Arbeitswelt. Ob es sich um Umweltgestaltung, Rationalisierung, Automatisierung und Organisation im Betrieb handelt: ohne richtig geplante Teamarbeit werden künftig weder Entscheidungen systematisch genug vorbereitet, noch Beschlüsse mit ausreichendem Erfolg durchgeführt werden können.

Teamarbeit praktisch anzuwenden ist für Personen, die aus unterschiedlichen Erfahrungswelten kommen, oft recht schwierig: ein wie auch immer zusammengesetztes Team hält Sitzungen, Besprechungen, Tagungen und Klausuren ab; Protokolle werden verfasst und verteilt; die Entscheidungen fallen beiläufig. Ist eine Entscheidung gefällt, muss sie "nur noch durchgeführt werden". Bei vielen Personen besteht große Scheu, Neues einzuführen, vor allem dann, wenn die entscheidenden und die ausführenden MitarbeiterInnen unterschiedliche Personengruppen sind. Häufig führt das zur Verwässerung der ursprünglichen Absichten, wenn nicht überhaupt zu einem stümperhaften Flickwerk, welches komplett am beabsichtigten Zweck vorbeigehen kann.

Selbst wenn ein mehr oder weniger gut funktionierendes Team zur Entscheidungsvorbereitung eingesetzt war: man findet noch zu selten die logische Fortsetzung des Teameinsatzes auch bei der Durchführung der entschiedenen Lösung. Die menschliche Basis der Teamarbeit wird oft nicht erkannt und daher häufig negiert. Ein - mehr oder weniger zufälliges - Arbeitsteam hat in den seltensten Fällen eine ausreichende Arbeitskonzeption. Konzeptionsmängel führen zu Stress, Verdrossensein und Arbeitslähmung. Unzureichende Vorbereitung mündet in einseitige Kompromisse und mangelhafte Durchführung. Wenn Teamarbeit hilfreich für alle Beteiligten sein soll, dann ist es wichtig, dass jedes Fachwissen zur richtigen Zeit in der richtigen Bedeutung berücksichtigt wird. Mancher Planungsfehler entsteht dadurch, dass bestimmtes Fachwissen zu spät berücksichtigt oder dass einige Fachaspekte zu sehr bevorzugt werden.

Ein Team sollte aus drei bis sechs ExpertInnen bestehen. Das Team soll sein "eigener Zielsetzer" sein. Diese Aufgabe darf ihm weder durch heimliche FührerInnen noch durch andere Planungsinstanzen abgenommen werden.

Kein Mitglied des Planungsteams soll auf seinen eventuell gegebenen Machtanspruch einer fachlichen oder hierarchischen Autorität zurückgreifen. In einem Team sind gewissermaßen alle gleich, unabhängig von Rang, Einkommen, Alter, sozialer Stellung und rhetorischen Fähigkeiten. Ebenfalls sollen politische Intrigen einzelner, um deren eigene Ansichten durchzusetzen, als solche entlarvt und verpönt werden.

Jedes Teammitglied soll zugleich LehrerIn und SchülerIn seiner Teamkollegen sein. Die Fähigkeit, eigene Überlegungen anschaulich darzustellen, sowie Lernbereitschaft sind dafür Voraussetzungen.

Jedes Teammitglied soll bereit und fähig sein, altes Wissen und gemachte Erfahrungen zu vergessen, um Neues aufzunehmen und zu entwickeln → hoher Grad an Kreativität! Die Teammitglieder sollen sich gegenseitig als vollwertige Fachleute akzeptieren. Es soll keine/n ernannte/n oder gewählte/n Führer/in beziehungsweise Leiter/in eines Planungsteams geben, da ein/e solche/r kraft ihrer/seiner hierarchischen Macht die Wahlmöglichkeit der an der Planung Beteiligten einschränkt → Führertypen sind als TeamarbeiterInnen / PlanerInnen meist ungeeignet.

Eine Planung soll alle sinnvollen Alternativen systematisch prüfen, um ein eindeutiges Planungsergebnis zu liefern. Sonst müsste die Auswahl an Instanzen delegiert werden, die über weniger Fachwissen verfügen.

Zusammenfassend können wir sagen, dass bei der Teamarbeit jedes Teammitglied sowohl die persönlichen Fachkenntnisse als auch eigene Erfahrungen und Sichtweisen einbringen soll. Die Pflegeplanung muss als gemeinsames "Werk" gesehen werden und am Ende dieser Planung muss für alle Teammitglieder Klarheit und Einigkeit über die Entscheidungen und ihre Durchführung vorhanden sein.

In vielen Institutionen ist die Form der Zusammenarbeit in Arbeitsrichtlinien geregelt. Neue MitarbeiterInnen werden üblicherweise sowohl durch schriftliche Unterlagen als auch durch gelebte Rituale darüber informiert.

## **Kritik und Rechtfertigungstendenz**

Während einer Teambesprechung werden Anregungen oft als Vorwurf erlebt. Gegen diesen – vermeintlichen – Vorwurf reagieren wir gerne mit „Verteidigung“. Es passiert immer wieder, dass auch Menschen, die ausgewogen wirken und selbstsicher auftreten, dazu neigen, sich reflexartig und unnötig vehement zu verteidigen. Hier wird das Bemühen sichtbar, Dinge richtig zu machen, gut zu sein und sich vor Angriffen zu schützen. Wir neigen dazu, uns zu schützen. Wenn wir einen Fehler gemacht haben, wollen wir wenigstens unsere gute Absicht betonen.

Sehr viele Menschen erleben in Erziehung und Ausbildung jahrzehntelang die Orientierung an richtig und falsch: das Falsche ist unerwünscht und zieht unangenehme Konsequenzen nach sich. Jeder Fehler birgt die Gefahr, persönlich zurückgewiesen zu werden. („Wenn ich nicht brav bin, werde ich nicht geliebt“.) Unsere religiöse Tradition spricht viel von Gut und Böse. Für das Böse-Sein gibt es dramatische Bilder von ewiger und grausamer Bestrafung.

Als Kinder und als Jugendliche machen wir häufig die Erfahrung, dass kritische Rückmeldungen abwertend und bloßstellend gegeben werden. So wird Kritik mit Abwertung oder Beschämung assoziiert, auch wenn die Kritik konstruktiv ist. Diese Erfahrungen scheinen sich in einer Abwehr von Kritik festzusetzen, so ähnlich wie ein Wachhund, der gelernt hat, jeden Besucher anzubellen. Daher werden Feedback-Regeln oft nicht eingehalten.

Bitte beachten Sie bei Ihrer Konfrontation (Feedback) bzw. „Rückmeldung“ über das Verhalten einer anderen Person:

### **Beschreibend, nicht interpretierend**

Beschreiben sie das Verhalten Ihres Klienten / Ihrer Klientin durch einen klaren Bericht über die Fakten (zum Beispiel: „Sie unterstützen mich nicht während der Körperpflege“). Sparen Sie sich Ihre Hypothesen, warum sich irgendwelche Dinge ereigneten oder was damit gemeint war (zum Beispiel: „Sie können mich nicht leiden“.).

### **Mitteilung eigener Reaktionen**

Teilen Sie dem Klienten / der Klientin im Anschluss an die Beschreibung seines / ihres Verhaltens mit, welche Reaktionen bzw. Gefühle dadurch bei Ihnen ausgelöst werden (zum Beispiel: „Sie unterstützen mich nicht während der Körperpflege. Ich bin sehr irritiert. Ich benötige Ihre Hilfe, damit ich sie gut betreuen kann“.).

### **Aktualität**

Je dichter die Rückmeldung/das Feedback im Anschluss an bestimmte Handlungen gegeben wird, desto besser. Wenn Sie Ihr Feedback sofort geben, kann der Empfänger / die Empfängerin am besten verstehen, was Sie meinen. Gefühle, die mit dem Ereignis verbunden sind, existieren noch, so dass dadurch bessere Möglichkeiten der Verarbeitung des Feedbacks gegeben sind.

### **Zur rechten Zeit**

Geben Sie dann Feedback, wenn es nützlich sein kann. Es kann nicht hilfreich sein, wenn der Empfänger / die Empfängerin andere Aufgaben hat, die seine / ihre volle Aufmerksamkeit verlangen, oder wenn er / sie gerade sehr aufgeregt ist.

### **Kein Zwang zur Änderung**

Verwechseln Sie das Feedback nicht mit einer pädagogischen Zwangsmassnahme. Der Empfänger / die Empfängerin des Feedbacks entscheidet, ob er / sie sich auf der Basis der neuen Information ändern möchte oder nicht. Wenn Sie dem / der anderen sagen wollen, dass sie es gern hätten, wenn er/ sie sich in einer bestimmten Weise ändert, können sie das als eine persönliche Bitte äußern. Es geht jedoch nicht, dass Sie sagen: „Ich habe dir gesagt, was bei dir alles nicht stimmt. Nun ändere dich gefälligst!“

### **Mitteilung des Gebers / der Geberin**

Feedback kann für den Empfänger / die Empfängerin manchmal mit dem Gefühl der Unterlegenheit verbunden sind. Er / sie kann den Eindruck bekommen, dass er / sie nicht okay ist, während der Feedback-Geber / die Feedback-Geberin in seinen / ihren Augen okay ist. Der Geber / die Geberin vermittelt leicht das Gefühl, dass er / sie dem anderen / der anderen nur zu gerne eine wichtige Lektion erteilt hat. Um das zu vermeiden, sollten Sie dem / der anderen mitteilen, welche persönlichen Ziele Sie Ihrerseits mit Ihrem Feedback verfolgen (zum Beispiel: „Ich möchte gern weniger Angst vor dir haben. Deshalb sage ich dir das.“).

### **Feedback annehmen**

#### **...Sagen Sie genau, worüber Sie Feedback haben wollen**

Lassen Sie den anderen / die andere wissen, über welche Einzelheiten Ihres Verhaltens Sie gern seine / ihre Reaktion hören möchten (zum Beispiel: „Wie geht es Ihnen damit, dass ich während der Betreuung so viel geredet habe?“).

Bitten Sie andere Personen/KlientInnen, Ihnen ebenfalls Feedback zu geben, wenn Sie die Bedeutung eines einzelnen Feedbacks überprüfen wollen. Häufig wirkt ein und dasselbe Verhalten auf verschiedene KommunikationspartnerInnen sehr unterschiedlich.

#### **Überprüfen Sie, was Sie gehört haben**

Stellen Sie sicher, dass Sie verstanden haben, was der / die andere Ihnen sagen wollte. Weil es sich dabei um Ihr eigenes Verhalten handelt, könnte es nämlich sein, dass Sie zunächst über die Relevanz des Feedbacks nachdenken, ehe Sie überprüft haben, ob Sie auch genau das gehört haben, was gemeint war. Versuchen Sie es mit der Umschreibung.

#### **Verteidigen Sie sich nicht**

In manchen Fällen ist es gut, über die Bedeutung eines Feedbacks länger nachzudenken, es gut zu „verdauen“. Das ist besonders dann empfehlenswert, wenn Sie eine starke gefühlsmäßige Betroffenheit bei sich feststellen. Sie können dann besser herausfinden, was Sie mit dem Feedback machen wollen, ob Sie es akzeptieren oder als „Problem des / der anderen“ beiseite legen wollen. Bedenken Sie: Sie sind nicht auf der Welt, um so zu werden, wie andere Sie haben wollen!“

## KONFRONTATION

Bevor ich jemand anderen mit meinen Gefühlen / Bedürfnissen konfrontiere, muss ich für mich das Problem klar definiert haben. Das heißt, für mich muss klar sein: "wer hat das Problem?". Wenn der / die andere das Problem "besitzt", verwenden wir Beratungstechniken. Wenn ich das Problem "besitze", muss ich Selbstbehauptungstechniken verwenden.

Oft widerstrebt es uns, anderen zu sagen, dass wir ihr Verhalten nicht akzeptieren können oder dass es uns Probleme schafft. Denn wir könnten den / die andere/n verletzen oder verärgern. Solche Angst ist auch nicht unbegründet. Wer hört schon gern, dass man sein / ihr Verhalten nicht akzeptiert?

Üblicherweise konfrontieren wir andere mit DU-Botschaften wie zum Beispiel:

- Hören Sie damit auf!
- Lass das!
- Warum versuchen Sie nicht einmal...?
- Warum tust Du das?

Wenn wir nun aber statt der üblichen DU-Botschaften bei einer Konfrontation ICH-Botschaften verwenden, erlebt mein Gesprächspartner / meine Gesprächspartnerin nicht eine Abwertung der eigenen Person ("Du bist unmöglich") sondern erhält Informationen über mich ("Ich habe Gefühle und Probleme wie jede/r andere"). In gewissem Sinne ist die ICH-Botschaft eine Bitte um Hilfe. Dabei wenden Sie sich an die Person, die Sie vor das Problem stellt. Jede/r von uns weiß, wie schwer es ist, solch einen Appell nicht zur Kenntnis zu nehmen.

Bevor ich jemand mit meinen Bedürfnissen konfrontiere - "um Hilfe ersuche" - muss ich mir auch klar sein, was ich eigentlich erreichen will. Es wird sich ein Dialog entwickeln, der zum Teil ein Überzeugungsgespräch sein wird, wobei meine Kommunikationstechniken voraussichtlich sowohl aktives als auch passives Zuhören beinhalten werden. Im besten Fall können wir gemeinsam eine Problemlösung suchen und finden. In ganz seltenen Fällen wird eine einfache ICH-Botschaft genügen, um eine Verhaltensänderung beim/bei der anderen hervorzurufen. Ich darf aber niemals vergessen, dass es hier um *meine Bedürfnisse* geht und der/die andere für sich entscheiden muss, ob er sein Verhalten / sie ihr Verhalten verändern will oder nicht.

Um die andere Person unmissverständlich über das Verhalten zu informieren, das Sie nicht akzeptieren können, ist es erforderlich, dass Sie ihre Gefühle klar und ehrlich äußern, natürlich in einer Form, die der/die andere annehmen kann. So bringen Sie zum Ausdruck, wie sich das nicht akzeptable Verhalten emotional auf Sie auswirkt. Wenn Sie die andere Person davon überzeugen wollen, dass Sie wirklich einen logischen und vernünftigen Grund dafür haben, sie um eine Änderung ihres Verhaltens zu bitten, müssen Sie auch über die Wirkung bzw. die Folgen dieses Verhaltens informieren. Das heißt, Sie müssen eine gute Begründung finden, dass Ihr Leben durch dieses Verhalten wirklich greifbar und konkret beeinträchtigt wird. Die wesentlichen Elemente der konfrontierenden ICH-Botschaft sind also:

### **VERHALTEN**

= eine kurze Beschreibung des Verhaltens, das Sie nicht akzeptieren können.

(Achtung: beschreiben, aber keinesfalls bewerten oder beurteilen!)

### **GEFÜHLE**

= Ihre ehrlichen Gefühle:

- Ich bin frustriert und verärgert...
- Ich bin wirklich enttäuscht, ...
- Ich habe Angst...
- Ich Sorge mich sehr...

### **WIRKUNG**

= die greifbare und konkrete Wirkung des Verhaltens auf Sie, welche Konsequenzen es für Sie hat:

- es könnte Sie Zeit, Energie, Geld etc. kosten
- es könnte Sie hindern, das zu tun, was Sie tun müssen oder möchten,
- es könnte Sie körperlich/seelisch in Mitleidenschaft ziehen (ermüden, schmerzen, verwirren)

*Die Reihenfolge der ICH-Botschaft (Formel = Verhalten + Gefühle + Wirkungen) ist nicht entscheidend. Wichtig ist nur, dass alle drei Elemente zu einer vollständigen ICH-Botschaft gehören.*

### **Eine wirksame Konfrontation könnten Sie in fünf Sätzen so ausdrücken:**

1. Einleitung: Interesse und Aufmerksamkeit wecken
2. Ich nehme wahr: Verhalten der anderen Person wertfrei beschreiben
3. Ich fühle: eigene Gefühle formulieren
4. Ich vermute: die Bedürfnisse, die ich bei der anderen Person hinter dem Verhalten vermute, ansprechen
5. Ich wünsche mir: über die eigenen konkreten Bedürfnisse informieren



## **Was tue ich bei Widerständen?**

Viele Menschen stellen sich fälschlicherweise vor, dass alle Differenzen bei Einstellungen, Werten, Überzeugungen oder Handlungen deshalb zustande kommen, weil sie nicht Zugang zu denselben "Fakten" haben wie "wir". Aber das stimmt nicht! Wenn unsere Bemühungen, andere zu überzeugen, erfolglos verlaufen, liegt wahrscheinlich nur einer der Gründe darin, dass es uns nicht gelungen ist, die Fakten zu transportieren. Andere Gründe können in unserer mangelnden Glaubwürdigkeit, in widersprüchlichen Werten oder Antipathie liegen. Ziehen Sie alle Faktoren in Betracht, die Ihre KlientInnen beeinflussen könnten, bevor Sie voreilige Schlüsse ziehen. Das, was wir eine Tatsache nennen, kann für jemand anderen nichts weiter als eine festgefahrene Meinung sein.

Als Heimhilfe bin ich nicht nur Repräsentant/n einer Institution/Organisation, sondern benötige auch Fachwissen, Engagement und Respekt für die KlientInnen sowie persönliche Dynamik und Energie und einen vertrauenswürdigen Charakter. Wird mir von anderen Personen Widerstand entgegengebracht, muss ich mir überlegen, welchen dieser Funktionen dieser Widerstand gilt. Nur dann, wenn ich dies erkennen kann, ist es mir möglich, mit diesem Widerstand entsprechend umzugehen.

Wenn Sie mit einer ICH-Botschaft auf Widerstand stoßen, sollten Sie davon Abstand nehmen, weiter über Ihre Bedürfnisse zu sprechen. Hilfreich ist es in diesem Fall, wenn Sie den Ärger Ihres Klienten / Ihrer Klientin zur Kenntnis nehmen und ansprechen und die Kommunikationstechnik "Aktives Zuhören" benutzen, denn nur dann spürt der / die andere, dass Sie den ehrlichen Wunsch haben, seine / ihre Bedürfnisse zu verstehen.

Dieses zeitweilige Eingehen auf die Interessen des/der anderen schafft eine versöhnliche Atmosphäre. Dieses Eingehen auf die Bedürfnisse/Interessen des/der anderen heißt nicht, dass Sie Ihre Bedürfnisse oder Überzeugungen aufgeben. Es heißt lediglich, dass Sie einen anderen Standpunkt tolerieren.

Die Bereitschaft den GesprächspartnerInnen wirklich zuzuhören, bietet auch die Gelegenheit, die Absichten und Bedürfnisse zu klären. In Fällen geringen Widerstands genügt oft Ihre Bereitschaft und Fähigkeit, mit Einfühlungsvermögen und Respekt zuzuhören. Ihre späteren Argumente haben anschließend eine bessere Chance, gehört und akzeptiert zu werden.

In der alltäglichen Kommunikation können mir auch meine eigenen Widerstände Probleme bereiten. Hier gilt es gleichfalls herauszufinden, was die Ursache für meinen jeweiligen Widerstand ist.

### **Was tue ich, wenn**

- ich kritisiert werde?
- ich meinem Gegenüber "den Wind aus den Segeln nehmen" möchte?
- ich zu einem besserem Verständnis beitragen möchte, um den Widerstand aufzulösen?

Einige Tipps sollen Ihnen hier helfen, bei den unterschiedlichsten Widerständen das entsprechende "Werkzeug" bewusst in die Hand zu nehmen und / oder in Ihr Repertoire aufzunehmen:

#### **"Abfangen"**

hilft Ihnen, bei (manipulativer) Kritik Ihrem Gegenüber zuzugeben, dass Sie ihn/sie verstehen und seine/ihre Kritik teilweise anerkennen können, ohne deshalb jedoch Ihre Absichten, Wünsche oder Absichten aufzugeben.

Nutzen: Sie lernen Kritik ohne Ärger oder Abwehr entgegenzunehmen und - was noch wichtiger ist - Sie belohnen weder KritikerIn noch Kritik.

#### **"Aktiv zuhören"**

hilft Ihnen, wichtige Aussagen Ihres Gegenübers kurzgefasst zu wiederholen.

Nutzen: Sie lernen eigene (Fehl)Interpretationen zu vermeiden und Ihr Gegenüber in der Sache und in seinen/ihren Gefühlen besser zu verstehen.

#### **"Beteiligen"**

hilft Ihnen, Ihr Gegenüber an der Problemlösung zu beteiligen und ihn/sie zu motivieren, eigene Lösungsvorschläge zu machen.

#### **"Fehler und Irrtümer zugeben"**

hilft Ihnen, Fehler und Irrtümer - ohne Entschuldigung - sofort zuzugeben.

Nutzen: Sie lernen eigenen Fehlern mit größerem Gleichmut zu begegnen und gleichzeitig den Ärger oder die Missgunst Ihres Gegenübers zu verringern.

### **“Frei informieren”**

damit ist lautes “Sprechdenken” gemeint - hilft Ihnen, Ihrem Gegenüber Rückmeldung über sein/ihr Verhalten und seine/ihre Aussagen zu geben und damit die gegenseitige Vertrauensbasis zu vergrößern.

Nutzen: Sie führen das Gespräch und aktivieren Ihr Gegenüber zu größerer Offenheit.

### **“Kompromissbereitschaft zeigen”**

hilft Ihnen, Ihrem Gegenüber - immer dann, wenn Ihre Selbstachtung nicht gefährdet ist - einen Kompromiss anzubieten.

### **“Nachfragen”**

hilft Ihnen, Kritik herauszufordern, um sie gegebenenfalls zu verwenden oder zu entkräften, wobei gleichzeitig Ihr Gegenüber veranlasst wird, sich deutlich auszudrücken und manipulative “Spielchen” aufzugeben.

### **“Schallplatte mit Sprung”**

hilft Ihnen, dass Sie durch Wiederholung - indem Sie Ihre Ansicht, Ihren Wunsch, Ihre Absicht immer wieder vorbringen - vieles erreichen können, ohne dass Sie sich aufregen oder Argumente einüben müssen.

Nutzen: Sie lernen Killerphrasen, Scheinargumente, Pseudologik, etc. zu ignorieren.

### **“Selbstdarstellung”**

hilft Ihnen, Gedanken und Gefühle offen auszusprechen und “positive” wie “negative” Aspekte Ihrer Persönlichkeit und Ihres Verhaltens besprechbar zu machen.

Nutzen: Sie lernen ohne Angst- und Schuldgefühle auch bisher “tabuisierte” Bereiche darzustellen und zu besprechen.

### **“Umformulieren”**

hilft Ihnen, unklare, aufgebauschte oder negativ verzerrte Aussagen Ihres Gegenübers klarer, realistischer oder positiver zu formulieren und damit das Gespräch sachlicher und das Gesprächsklima freundlicher zu gestalten.

Und - wenn möglich - sprechen Sie über Ihre Erfahrungen, wenn Sie Widerstand spüren. Persönliche Erfahrungen kann niemand in Frage stellen. Ihre Meinung jedoch ist immer angreifbar und widerlegbar. Bedenken Sie, dass auch eine enge Formulierung Widerstand hervorrufen kann (Geht nicht, kostet zuviel Geld, etc...).

Wenn Sie eine ICH-Botschaft senden, erhalten Sie fast immer irgendeine Reaktion von Ihrem Gesprächspartner / Ihrer Gesprächspartnerin. Bei Menschen, die nicht geübt sind, Gefühle zu zeigen, kann die Reaktion auch starken Widerstand (verbal oder nonverbal) hervorrufen. Es handelt sich dann um eine natürliche und unvermeidliche Reaktion auf das Gefühl der Bedrohung (siehe unter Bedürfnisse / Sicherheit).

Widerstände erleben wir auch bei KommunikationspartnerInnen, die versuchen, Konflikten aus dem Wege zu gehen und aus Furcht vor der Reaktion der anderen sehr zurückhaltend reagieren. Andere Personen bringen ihre Meinungen und Bedürfnisse in einer Form zum Ausdruck, die andere erniedrigt oder verletzt. Auch das kann eine Form des Widerstandes sein.

### **Eigener Widerstand**

Manchmal ist es wichtig, dass wir selbst Widerstand leisten, dass wir Grenzen setzen und nein sagen müssen. Es gibt aber immer wieder Situationen, in denen wir das Gefühl haben, der Preis fürs "nein" sagen sei - tatsächlich oder vorgeblich - zu hoch:

#### **Gründe**

#### **Beispiele**

---

Überraschung	➤ Also in Ordnung... ➤ Ich denke, ich könnte es machen
Autoritätsabhängigkeit	➤ Meine Vorgesetzte wird schon wissen, was richtig ist
Identifikation	➤ Was wäre, wenn ich an ihrer Stelle wäre?
Pflichtgefühl	➤ Es ist meine Pflicht als Heimhilfe
Die Furcht, andere zu verletzen	➤ Es hätte sie so gekränkt, wenn ich nein gesagt hätte
Angst vor Strafe oder Verlust	➤ Er wird es mir nie verzeihen ➤ Sie wird sich bei der Vorgesetzten beschweren
Gegenseitigkeit	➤ Eine Hand wäscht die andere

## Wertvorstellungen

Eine Wertvorstellung kann eine besondere Einstellung sein, zum Beispiel „Spinat ist Gesund“; oder eine Gewohnheit, wie jeden Morgen kalt zu duschen, oder eine tiefe Überzeugung: „ich glaube an Gott“. Jede Gruppe hat ihre Gesetze und Werte. Im Laufe eines Lebens nimmt jeder Mensch Gesetze und Werte verschiedener Gruppen an und löst sich von solchen, die ihn in seiner Entwicklung hindern. Jede/r von uns kennt das unbehagliche Gefühl, das durch das Loslösen von einem Wertsystem entsteht, und eventuell auch die Angst, nicht mehr - zu einer bestimmten Gruppe - dazuzugehören.

Eines der wichtigsten Bedürfnisse ist „dazuzugehören“. In der Kindheit übernehmen wir einen Großteil der Wertvorstellungen, die uns unsere Eltern vorleben. In der Folge verändern sich unsere Wertvorstellungen je nachdem, welcher Gruppe wir uns zugehörig fühlen.

Durch unterschiedliche Wertvorstellungen gibt es immer wieder Auseinandersetzungen und Konflikte. Es handelt sich bei diesen Konflikten nicht nur um verschiedene moralische oder ethische Ansichten, sondern auch um andere Vorstellungen über Lebensstil, Ess- und Trinkgewohnheiten und auch um unterschiedliche Verhaltensweisen in bestimmten Situationen. Je nachdem in welcher kulturellen Umgebung wir aufwachsen, nehmen wir bestimmte Werte als für uns wichtig wahr.

Wenn wir eine Person sehr schätzen und respektieren, werden wir gerne die Wertvorstellungen dieser Person übernehmen. Das heißt, dass wir von anderen beeinflusst werden. Das heißt aber auch, dass wir andere beeinflussen können. In jeder Kommunikation kann eine solche Beeinflussung stattfinden.

Warum gerade bestimmte Werte für eine Person wichtig sind, bestimmen die persönlichen Erfahrungen, die die Menschen jeweils machen. Jede Frau, jeder Mann und auch jedes Kind macht in ihrem / seinem Leben ganz spezifische Erfahrungen. Und aufgrund dieser Erfahrungen entwickeln sie ihre Wertvorstellungen. Daher ist es hilfreich, grundsätzlich diese persönlichen Wertvorstellungen nicht in Frage zu stellen, sondern als persönliche Erfahrung anzunehmen. Wertvorstellungen anderer Menschen sind nicht in jedem Falle gleichzeitig eine Ablehnung unserer Wertvorstellungen. Oft haben verschiedene Werte nebeneinander Platz und es entsteht nicht notwendigerweise Konflikte.

## **Konflikt**

Nicht alles, was wie ein Konflikt aussieht, ist auch einer. Konflikte haben zweifellos etwas mit Unterschieden, Widersprüchen und Gegensätzen zu tun. Dies kann Ziele, Interessen, Standpunkte oder Meinungen betreffen, deren Bewegung auseinanderstrebend ist.

Dies macht aber noch keinen Konflikt aus. Der entsteht erst dort, wo diese auseinanderstrebenden Ziele oder Standpunkte verbunden sind. Diese Verbindung kann eine gemeinsame Aufgabe, eine formelle Verbundenheit durch ein Arbeitsverhältnis oder durch ein Gefühl sein. Erst die Gleichzeitigkeit von Gegensätzen und einer Verbindung ergibt einen Konflikt. Ein Konflikt ist ein Zwiespalt, ein Widerstreit der Motive zwischen Personen oder Personengruppen. Konflikte begleiten nicht nur ständig unser soziales Leben, sondern sie sind auch notwendiges und sinnvolles Geschehen - wenn sie produktiv genutzt werden können. Wenn mit Konflikten nicht produktiv umgegangen wird, lassen sie destruktive Energien entstehen, die sich letzten Endes gegen alle am Konflikt Beteiligten richten.

Konflikte sind normal, allgegenwärtig und produktiv nutzbar. "Nicht der Konflikt ist das Malheur, sondern die Unfähigkeit eines Menschen oder einer Organisation, ihn zu regeln". Was dem/der einzelnen als lästig erscheinen mag, kann für das Ganze eine Lern- und Innovationschance sein. Konflikte erfüllen positive Funktionen für ihre jeweiligen sozialen Einheiten in menschlichen Gruppen, wirtschaftlichen, bürokratischen oder sonstigen Organisationen und in der Gesellschaft insgesamt.

## **Konflikte**

- machen möglich, dass Unterschiede und Vielfalt erkannt und genutzt werden können.
- machen Gemeinsamkeiten (z.B. mit Menschen gleicher Orientierung) sichtbar
- sind notwendige Voraussetzung für Entwicklung und zur Entstehung von Neuem

## **Konfliktsituationen haben ganz unterschiedliche Ursachen:**

- die Kommunikation ist gestört bzw. hat noch gar nicht begonnen, so dass wirkliches gegenseitiges Verstehen nicht gewährleistet ist
- es fehlt an Informationen
- ein Teil der Information ist unrichtig
- die betroffenen Personen fühlen sich im Unklaren, überfordert oder überrumpelt von all den Eindrücken und Vorschlägen, die auf sie einströmen
- die Beteiligten vertreten konträre Ansichten und
- wenn Sie die Situation genau untersuchen, kommen im allgemeinen verborgene Emotionen ans Tageslicht

Wir unterscheiden Konflikte nach mehreren Kriterien:

### **Nach ihrer Erscheinungsform**

- latent: kontinuierlich aber nicht sichtbar vorhanden (“unter dem Teppich”)
- manifest: offenkundig (“auf dem Tisch”)

### **Nach ihrem Schauplatz**

- Personenkonflikte  
innerhalb einer Person als verschiedene Bedürfnisse, Interessen, Möglichkeiten (“zwei Seelen wohnen, ach, in meiner Brust”)  
Konflikte zwischen Personen, etwa Paar-Konflikte  
Gruppenkonflikte, das heißt innerhalb von Gruppen entstehen etwa Konkurrenz- und Rivalitätskonflikte, Konflikte um Normen und Regeln, ..... oder  
zwischen verschiedenen Gruppen entstehen Differenzen, z.B. Familienkämpfe „Romeo und Julia“
- Organisations- und Institutionskonflikte, z.B. Herrschaftskonflikte, Kompetenzkonflikte, Veränderungskonflikte; Konflikte zwischen Organisationen sind beispielsweise politische oder wirtschaftliche Differenzen
- Systemkonflikte  
Als System verstehen wir hier das großräumige Zusammenspiel ganzer Gruppen der Gesellschaft; beispielsweise unterschiedliche Strömungen in der Arbeiterschaft hinsichtlich gewerkschaftlicher Strategien oder klassische Konflikte von Arbeiter- und Angestellteninteressen und Zielen der Arbeitgeber  
Andere klassische Systemkonflikte finden sich etwa zwischen: Jung und Alt, Männern und Frauen, usw.

### **Nach ihrer Konstellation**

- Konflikte können symmetrisch sein. Ausgangspunkt ist hier: “Gleich und gleich gesellt sich gern” - nur: wer ist gleich? Symmetrische Konflikte ereignen sich besonders häufig im Leistungs- und im Machtbereich: Es geht um die Frage: Wer bringt die bessere Leistung? Wer hat mehr zu entscheiden? Symmetrische Konflikte sind Konkurrenz-Konflikte. Ihre Dynamik ist die symmetrische Eskalation.
- Komplementär sind Konflikte, wenn ihr Ausgangspunkt die einander ergänzende Unterschiedlichkeit ist: “Gegensätze ziehen sich an.” Komplementäre Konflikte finden sich etwa in Paarbeziehungen bei der Frage nach gewünschter Nähe bzw. Distanz. Hier ist die Polarisierung die Dynamik.

Entscheidend für die Wahrnehmung eines Konfliktes ist, wie die beteiligten Personen Veränderungen in ihrem Umfeld aufgrund ihrer vorausgegangenen Erfahrungen, ihrer Denkmuster, Wertnormen, Interessen und Ziele deuten, bewerten, verarbeiten und zu welchen Schlüssen sie kommen. Auf Konfliktwahrnehmungen gibt es die verschiedensten individuellen Reaktionen, wie: Kopf in den Sand, Verständnis überbetonen, Verzicht, Ohnmachtsgefühle, rationalisieren - das heißt reduzieren auf Verstandesebene, aber auch Konflikte nur für sich selbst benutzen.

### **Ignorieren**

Man/frau schaut willkürlich/unwillkürlich weg, übersieht den Konflikt, betreibt "Vogel-Strauß-Politik": das heißt, er/sie wartet, bis sich die Wolken verzogen haben, in der Hoffnung, von möglichen Wolkenbrüchen verschont zu bleiben.

Nachteil: Die Zeit löst keine Konflikte, sondern lässt sie weiter schwelen oder verschärft sie!

### **Tolerieren**

Man/frau zeigt Verständnis für konträre, strittige Positionen und verzichtet darauf, eigene Interessen einzubringen.

Nachteil: man/frau gerät hier leicht in eine Verliererposition

### **Resignieren**

Verzicht auf Handeln bzw. auf eigene Initiative, dem Konflikt wird ausgewichen, man/frau ergibt sich kampflos

Nachteil: man/frau fühlt sich ohnmächtig, ist niedergeschlagen, lebt in Schein- und Traumwelt, flüchtet in Krankheit, Abhängigkeit

### **Regredieren**

Rückfall in Verhaltensweisen, die in früheren Lebensabschnitten erworben wurden und die sich damals für die psychische Existenzsicherung und/oder Durchsetzung des eigenen Willens als erfolgreich erwiesen haben.

Nachteil: "kindliches Verhalten" - wird nicht ernstgenommen

### **Rationalisieren**

Reduzieren auf Verstandesebene; Suche nach vermeintlich "vernünftigen" Gründen, die aber häufig nicht zu den Konfliktursachen vorstoßen.

Nachteil: wichtige Aspekte in den Konfliktzusammenhängen werden ausgeblendet.



### **Instrumentalisieren/Aktivieren**

Den Konflikt für die eigenen Ziele/Zwecke/Interessen einseitig nutzen und/oder verschärfen

Nachteil: Intrigieren stört Gesprächsklima/Betriebsklima

Zu Beginn jedes Konfliktlösungsprozesses steht die Einsicht, dass eine Problemsituation vorliegt, die gelöst werden muss.

### **Hier einige Anregungen für Verhaltensstrategien in schwierigen Situationen:**

Wenn Sie das Gefühl haben, dass Sie mit irgend jemandem oder etwas Schwierigkeiten haben, dann liegt tatsächlich ein Problem vor.

Wenn es ein Problem gibt, ist dies jedem Beteiligten in irgendeiner Form bewusst. Denken Sie aber daran, dass jeder/jede dieses Problem aus einer anderen Perspektive sieht.

Suchen Sie allgemein anerkannte bzw. überprüfbare Fakten als Ausgangspunkte, um eine Diskussion des Problems einzuleiten.

Finden Sie heraus, wo die einzelnen Standpunkte einander überschneiden.

Stellen Sie Fragen, anstatt die Richtung vorzugeben.

Übergehen Sie dieses Problem nicht und lassen Sie sich auch nicht beschwichtigen. Finden Sie heraus, inwieweit sich auch andere der Existenz dieses Problems bewusst sind.

Um erkennen zu können, aus welchem Blickwinkel heraus andere ein bestimmtes Problem betrachten, fragen Sie einfach, aus welcher Perspektive andere das Problem betrachten.

Gehen Sie von bestimmten Ereignissen, belegbaren Fakten, Aussagen anderer Personen aus, ... aber keinesfalls von Werturteilen.

Analysieren Sie die Informationen, die Sie von allen Teilnehmern erhalten, und überlegen Sie, was sich dabei an Gemeinsamkeiten entdecken lässt.

Legen Sie die Richtung fest, in die das Gespräch laufen soll, fragen Sie dann aber gleich nach den Gefühlen, Gedanken oder Beobachtungen der anderen Beteiligten.

Bitten Sie andere, ihre Standpunkte darzulegen.

Zwingen Sie anderen Ihre eigene Meinung nicht auf, sondern zeigen Sie so lang Einfühlungsvermögen, bis jene Ihren Standpunkt akzeptieren.

Vermeiden Sie eine Atmosphäre, wo gedroht oder beschuldigt wird; das Gesprächsklima soll offen und engagiert sein.

Verwenden Sie nie Suggestiv-Fragen oder bewertende Fragen ("Vertreten sie noch immer diese unsinnige Meinung?) und halten Sie keine "Vorträge", um Schuld zu beweisen oder Werturteile zu fällen.

Versuchen Sie, den Missverständnissen und unbekanntem Faktoren auf die Schliche zu kommen, die das Problem so hartnäckig machen.

Diskutieren Sie so lange, bis diese Missverständnisse aufgespürt sind.

Jede Organisation, jedes Unternehmen, jede Gruppe setzt aufgrund seiner internen und externen Regeln und Normen Signale für seine MitarbeiterInnen / Mitglieder; das heißt auch die firmeninterne / familieninterne Organisationskultur bestimmt mein Verhalten bei Konflikten und Konfliktregelungen:

- Welche Streitpunkte, Kontroversen dürfen *wie* angesprochen, sichtbar gemacht werden?
- Welchen Preis werde ich dafür bezahlen müssen?  
Was habe ich zu erwarten?
- Was bin ich bereit, dafür zu investieren/riskieren (an Zeit, Geld, Ansehen)?
- Bin ich überhaupt in der Lage, das anzupacken?  
Traue ich mir das zu? Kann ich das?
- Wo halte ich mich besser zurück?  
sollte ich zu meinem eigenen Vorteil ignorieren?

Was

Konfliktlösungen durch Machtmissbrauch erzielen nur kurzfristige Erfolge.  
Im Wiederholungsfall provozieren Sie Abwehrreaktionen auf der Gegenseite und machen früher oder später auch die Gewinner zu Verlierern.

In Beziehungen, die von gegenseitiger Abhängigkeit geprägt sind, setzt sich die Person/Seite durch, die am wenigsten von der anderen Seite abhängig ist.

Manche Konflikte werden auch nicht angesprochen. Die Konfliktpartner sind sich - meist unausgesprochen - einig, dass sie mit dem ungelösten Konflikt besser leben können als mit einer riskanten, komplizierten Konfliktregelung mit ungewissem Ausgang.

Es entsteht eine Jammer- und Klagekultur ohne Veränderungswillen! So eine Kultur gibt es häufig in sozialen Einrichtungen/Non-Profit-Organisationen: die Forderung immer nur das übergreifende Gesamte im Auge zu haben, führt leicht zu einer Überforderung des/der einzelnen, ganz nach dem Motto, dass (offiziell) nicht sein kann, was nicht sein darf.

Konfliktsituationen werden oft auch dadurch verschärft, dass die TeilnehmerInnen nicht deutlich machen, was sie aneinander wahrnehmen, sondern mit Vermutungen und Unterstellungen operieren, die sie gleichzeitig ausgesprochen oder unausgesprochen mit bestimmten Bewertungen versehen.

Es ist für eine Gruppe hilfreich, diese Ebenen voneinander trennen zu lernen, und in der weiteren Kommunikation immer deutlich zu machen, ob es sich bei der Aussage um eine Wahrnehmung (eine beobachtbare Handlung), eine Vermutung oder eine Bewertung handelt.

## Konfliktlösungsstrategien

Die Menschheit hat in ihrer Geschichte verschiedene Strategien entwickelt, mit Konflikten umzugehen: Flucht, Kampf, Delegation, Kompromiss und Konsens:

### Flucht

stellt vermutlich die ursprünglichste und natürlichste Verhaltensweise in Konflikten dar. Wir alle kennen diese Art der Konfliktlösung, wenn wir z.B. ein Problem "auf die lange Bank" schieben, ignorieren oder verdrängen, leugnen oder "vom Wesentlichen absehen".

- Vorteil: Die Lösung des Konfliktes ist rasch, einfach und schmerzlos.  
Nachteil: das "Gemeinsame" geht verloren, die Lösung ist auf die Dauer unbefriedigend. Es besteht die Gefahr, dass der Konflikt immer wieder auftaucht und verschärft wird.

### Kampf

Durch Kampf lässt sich ein Konflikt dann lösen, wenn es gelingt, die gegnerische Position zu vernichten oder zu unterwerfen.

Der Kampf auf **Vernichtung** umfasst Strategien wie Mord, Psychiatrisierung, Ausgrenzung (zum Beispiel aus der Organisation ausschließen).

- Vorteil: Die Lösung ist einmalig, dauerhaft und gründlich. Der Konflikt ist beseitigt durch Beseitigung der anderen Positionen.  
Nachteil: Die Lösung ist unkorrigierbar und inhuman. Außerdem werden durch die Vernichtung der gegnerischen Position auch deren positive Aspekte vernichtet und können nicht mehr genutzt werden.

Die Strategie Kampf auf **Unterwerfung** hat viele Gesichter: Drohungen, Bestechung, Erpressung, Mehrheitsentscheidungen, Verzicht, Resignation usw.

- Vorteil: Die Lösung ist korrigierbar und umkehrbar, die unterworfenen Position bleibt erhalten und damit nutzbar ("Sklaven").  
Nachteil: Langwierige und dauerhafte Konfliktsituation, viel Energieaufwand, um die unterworfenen Position "unten" zu erhalten, Gefahr der Umkehrung (Sklavenaufstand).

## Delegation

bedeutet, dass die Kommunikation zwischen zwei oder mehreren Menschen über einen Dritten - eine Zentralperson - vermittelt wird. Anstelle dieser Zentralperson können auch anonyme Strukturen (Regeln, Gesetze) treten. Die Entscheidung wird einem Abstimmungssystem, Gesetzen, Prinzipien, dem Zufall, dem Schicksal, einem Richter, Therapeuten, Berater oder armen Waisenkind überlassen.

Die Methode, Konflikte zwischen zwei Menschen oder Menschengruppen durch Delegation an eine "höhere Instanz" zu lösen, bedingt dieselben Voraussetzungen wie Kampf auf Unterwerfung, nämlich:

- dass es im jeweiligen Konfliktfall eine richtige und eine falsche Lösung gibt, und
- dass die angerufene "höhere Instanz" die richtige Lösung auch findet.

## Kompromiss

Ein Kompromiss bedeutet, in Teilaspekten eine Übereinstimmung herzustellen.

Vorteil: diese Lösung bietet aufgrund der gemeinsamen Rechtsverbindlichkeit Sicherheit, Sieg bzw. Niederlage sind überwunden.

Nachteil: weite Teile der Interessen sind nicht übereinstimmend, daher gibt es mit dem Ergebnis keine Identifikation. Die Gefahr der "faulen Kompromisse", des "Kuhhandels" ist groß.

Bei allen diesen Strategien gilt: beginnen die Nachteile die Vorteile zu überwiegen, wird die nächste Lösungsart angestrebt.

In vielen Konfliktsituationen innerhalb einer Gruppe ist es notwendig, dass die Gruppe nicht nur die Äußerungen der Hauptkonkurrenten zur Kenntnis nimmt, sondern dass jedes Gruppenmitglied die Möglichkeit hat, zu der Situation Stellung zu nehmen. Es ist hier wichtig, dass jedes Gruppenmitglied seine eigenen Gefühle vor der Gruppe in der Form äußern kann, die ihm angemessen scheint. Für die Gruppe ist es dabei wichtig, nicht nur den Inhalt einer Botschaft, sondern die Wortwahl, den Tonfall, die Gestik usw. ebenfalls wahrzunehmen.

Wichtig für uns ist es, dass wir erkennen können: Konflikte sind notwendig und sinnvoll. Konflikte sind keine Pannen, sondern notwendige Ereignisse des sozialen Lebens. Sie werden von einzelnen Menschen oder Gruppen, die widerstrebende Orientierungen haben, erzeugt und getragen.

## **Konstruktive Konfliktlösung → Konfliktregelung „alle gewinnen“**

Bei einer konstruktiven Konfliktlösung - besser Konfliktregelung - wird kooperativ eine Problemlösung angestrebt, die für alle Beteiligten annehmbar ist: die unterschiedlichen Interessen und widersprechenden Meinungen werden diskutiert, gegeneinander abgewogen und neu formuliert; das heißt der Konflikt wird direkt angegangen und es wird eine Konfliktlösung ohne Sieger und Verlierer angestrebt:

Sechs Schritte für eine Konfliktregelung „Alle Gewinnen“

### **1. Definition des Problems - worin besteht das Problem?**

Dies ist der entscheidende Schritt der Problemlösung. Sie sollten das Problem so formulieren, dass es keinen Vorwurf, keine Wertung und kein Urteil enthält! Ich-Botschaften eignen sich dafür am besten!

Wenn Sie Ihren Standpunkt dargestellt haben, versuchen Sie zu sagen, wie Ihr Gegenüber den Konflikt sieht. Wenn Sie das nicht wissen, fordern Sie Ihr Gegenüber auf, seinen/ihren Standpunkt darzustellen!

In diesem ersten Schritt geht es um Bedürfnisse, nicht um Lösungen: beschreiben Sie das Problem als Bedürfniskonflikt!

Eine weitere Möglichkeit ist, das Problem zu einem positiv anzustrebenden Ziel umzuformulieren.

### **2. Entwicklung möglicher Lösungen - welche Lösungen sind möglich?**

Dies ist der kreative Schritt der Problemlösung, die Phase, da Sie beide sagen: "Überlegen wir gemeinsam, ob wir eine gute Lösung finden". Kritisieren und bewerten Sie die Lösungen Ihres Gegenübers nicht. Nehmen Sie ihn / sie ernst!

### **3. Bewertung der Lösungen - wie beurteilen wir diese Lösungen?**

Jetzt werden sie beide den Wunsch haben, kritisch über die Vorschläge nachzudenken:

- Wo liegen mögliche Fehler der genannten Lösungen?
- Werden sie beiden Seiten gerecht?
- Sind sie praktikabel?

Streichen Sie Lösungen, von denen Sie meinen, sie würden den beiderseitigen Bedürfnissen nicht gerecht! Manchmal wird sich bei der Bewertung ein ganz neuer Vorschlag ergeben, der besser als alle bisher genannten ist, oder eine frühere Lösung wird durch eine Abänderung, die sich jetzt ergibt, verbessert.

#### **4. Entscheidung für eine Lösung - welche Lösung ist die beste?**

Nun können Sie sich auf eine beiderseitig akzeptable Lösung verpflichten! Häufig wird es sich dabei um eine Kombination von zwei oder mehr Vorschlägen handeln. Versuchen Sie nicht, Ihr Gegenüber zu einer Lösung zu überreden und lassen Sie sich nicht zu einer Lösung überreden, die Ihnen nicht gefällt! Wenn Sie sich auf ein für beide akzeptables Ergebnis geeinigt haben, formulieren Sie die Lösung so, dass Sie beide diese zweifelsfrei verstehen! Halten Sie die Lösung gegebenenfalls schriftlich fest.

#### **5. Ausführung der Lösung - wer muss was wann tun?**

Entwurf und Ausführung einer Lösung sind zwei ganz verschiedene Dinge. Sie sollten daher den Plan zur Verwirklichung der Lösung sofort besprechen. Es empfiehlt sich, davon auszugehen, dass beide sich an die Entscheidung halten werden. Werfen Sie deshalb nicht die Frage auf, was zu geschehen hat, wenn der/die andere die besprochene Konfliktlösung nicht verwirklicht.

#### **6. Überprüfung der Lösungsergebnisse - wie wollen wir das Ergebnis beurteilen?**

Beurteilen Sie nun die Wirksamkeit ihrer Lösung. Fragen Sie sich und Ihr Gegenüber: "Wird diese Konfliktlösung tatsächlich den Bedürfnissen von uns beiden gerecht?"

Für eine erfolgreiche Problemlösung und/oder Konfliktregelung sind die

#### **besten Werkzeuge stets:**

- Aktives Zuhören
- Gefühle klar und ehrlich in der Ich-Sprache kundtun
- Auf die Bedürfnisse des/der anderen Rücksicht nehmen
- Auf meine Bedürfnisse Rücksicht nehmen und diese klar in der ICH-Form äußern
- Aufgeschlossenheit für Änderungen von Tatsachen und Gefühlen
- Vom Erfolg dieses Konfliktlösungsmodells überzeugt sein.
- Ohne bestimmte Lösungen im Kopf die Problemlösung in Angriff nehmen.

## **DER ALTE MENSCH UND DIE PFLEGE**

Alles weist darauf hin, dass die Lebenserwartung steigt. Dadurch erhöht sich der Anteil der über 80jährigen gegenüber der Gesamtgesellschaft und somit auch die Zahl der Pflegefälle. Optimistische Prognosen gehen davon aus, dass in wenigen Jahrzehnten in Westeuropa eine durchschnittliche Lebenserwartung von mindestens einhundert Jahren erreicht wird und bei optimalen Voraussetzungen ein Lebensalter bis zu 140 Jahren möglich wird. Etwa 1,6 Millionen ÖsterreicherInnen sind heute über 60 Jahre alt. Im Jahre 2020 werden es bereits über zwei Millionen Personen sein. Rund 500.000 Menschen sind in Österreich betreuungsbedürftig. Im Jahre 2020 wird auch die Anzahl betreuungsbedürftiger Menschen eine höhere als heute sein. Die Pflegebedürftigkeit wird zunehmen.

Der Pflegeberuf gilt angesichts dieser Tatsachen als der Zukunftsberuf schlechthin. Die Nachfrage nach Pflegepersonen, die alte Menschen betreuen, ist schon heute groß und wird täglich größer. Die Pflegesituation in den Familien hat sich dramatisch verändert. Während früher die Pflege alter und kranker Familienangehöriger innerhalb eines größeren Familienverbandes vielfach bei den Töchtern lag, verlangen die neuen gesellschaftlichen Bedingungen neue Orientierung in der Altenpflege. Das Leben in Kleinfamilien erschwert die Altenpflege im Haus. Die Nachfrage nach stationären Pflegeplätzen wird weiter zunehmen und ambulante Versorgungshilfen werden gefragter sein denn je.

Ein Satz den wir bei alten Menschen immer wieder hören ist „Ich will nicht mehr leben“. Diese Aussage ist keineswegs so zu verstehen, dass sie am liebsten auf der Stelle tot sein wollen, sondern ist mit dem Wörtchen „so“ zu ergänzen.

### **„So will ich nicht mehr leben!“**

Tatsache ist, dass die Menschen zwar an Lebensjahren älter werden, viele aber im hohen Alter nicht mehr in der Lage sind, klare Gedanken zu äußern, geschweige denn, ein aktives, selbstbestimmtes Leben zu führen. Kreislauf, Blutdruck und Puls werden zwar in Gang gehalten, aber die Hände hält niemand fest und es mangelt oft überhaupt an jeglicher menschlicher Zuwendung.

Wie fühlen sich Menschen, die auf fremde Hilfe angewiesen sind? Mit welchen Situationen müssen sie fertig werden? Als Heimhilfe benötigen Sie Einfühlung für den jeweiligen Klienten / die jeweilige Klientin. Denn erst auf Basis des Vertrauens kann wirklich gute Arbeit geleistet werden.



Menschen, die ihre Lebensaufgaben in jedem Abschnitt erledigen, erreichen Integrität im späteren Leben. Im Alter sind sie imstande, neue Rollen anzunehmen. Sie können einen Verlust betrauern, akzeptieren, dass sie einen Fehler gemacht haben oder mit der Tatsache leben, dass einige ihrer Träume wohl nie in Erfüllung gehen werden. So ist es eben. Und gerade weil sie die Stärke besitzen, sich auf veränderte Lebensumstände einzustellen, gelingt es ihnen auch, etwas Neues anzufangen, wenn das Alte nicht mehr ist, in eine neue Rolle hineinzuwachsen, wenn die alte nicht mehr zu ihnen passt. Sie schaffen es, sich neue Ziele zu setzen und darauf hin zu arbeiten.

Heute erreichen immer mehr Leute, denen es nicht gelungen ist, alle ihre Lebensaufgaben zu erfüllen ein sehr hohes Alter. Diese unerledigten Aufgaben lassen sie nicht in Ruhe, sie verfolgen sie bis ins hohe Alter. Was nicht erledigt wurde, taucht im Alter wieder auf. Auch wenn man sie ein Leben lang begräbt, explodieren diese Gefühle im Alter. Menschen mit ungelösten Lebensaufgaben tragen große emotionelle Lasten. Sie tun ihr Bestes, sie vor ihrem Tod noch aufzuarbeiten. Sie treten in die Aufarbeitungsphase ihres Lebens ein, damit sie in Frieden sterben können. Sehr alte Menschen, die die Notwendigkeit wichtiger Lebensaufgaben in früheren Abschnitten ihres Lebens bewusst nicht wahrgenommen oder verweigert haben, befinden sich nun in einer Periode ihres Lebens, in der sie das dringende Bedürfnis haben, diese unerledigten Aufgaben zu erfüllen, damit sie in Ruhe sterben können.

**Validation** ist eine Kommunikationsform, mittels welcher man lernen kann, mit sehr alten Personen, die an einer Form geistiger Verwirrtheit leiden, in Verbindung zu treten und zu bleiben. Validation basiert auf einer Geisteshaltung, die Menschen, die darum kämpfen, vor ihrem Tod noch bestimmte unerfüllte Aufgaben zu erledigen, vor allem Respekt und Einfühlung entgegenbringt. Validation bietet einfache, praktische Techniken an, die helfen, ihre Würde wiederherzustellen und die verhindern helfen, dass alte verwirrte Personen in das Stadium des Vegetierens absinken.

Um das Verhalten einer Person zu verstehen, muss man ihre körperlichen Stärken, ihre sozialen und psychischen Bedürfnisse kennen. Verhalten kann man nicht als angemessen oder unangemessen beurteilen, wenn man es nicht im Zusammenhang mit eben diesen Bedürfnissen sieht. Validation basiert auf der Annahme, dass hinter allem Verhalten eine Ursache steht. Das Verständnis dafür, warum verwirrte, sehr alte Menschen sich so benehmen, und das Akzeptieren dieses Benehmens sind Schlüssel zu ihrer Validation.

Validierende PflegerInnen beziehen das Wissen um den Verlust des Augenlichts, des Gehörs, des Kurzzeitgedächtnisses und der sozialen Kontrollen von sehr alten Leuten in ihre Arbeit mit ein. Validierende Pflegende verstehen, dass einige Hochbetagte, die für den Alltag nur mehr ein vages Gefühl empfinden, sehr leicht in die Vergangenheit reisen können, um dort vertraute Gesichter wiederzufinden. Sie müssen dorthin zurückkehren, um zerrissene Beziehungen wieder zusammenzufügen. Solche Menschen verhalten sich nicht unpassend. Die Rückkehr in die Vergangenheit hat eine Funktion, einen Zweck. Validierende Pflegende nehmen die körperlichen Verfallserscheinungen als gegeben hin; sie betreten die Welt dieser Menschen und werden zu helfenden, vertrauten Personen. So fühlt sich der hochbetagte Mensch sicher und beginnt zu kommunizieren, mit oder ohne Worte.

### **Die zehn Grundsätze und Werte der Validation**

1. Alle Menschen sind einzigartig und müssen als Individuen behandelt werden
2. Alle Menschen sind wertvoll, ganz gleichgültig, in welchem Ausmaß sie verwirrt sind.
3. Es gibt einen Grund für das Verhalten von verwirrten, sehr alten Menschen.
4. Verhalten im sehr hohen Alter ist nicht nur eine Folge anatomischer Veränderungen des Gehirns, sondern das Ergebnis einer Kombination von körperlichen, sozialen und physischen Veränderungen, die im Laufe eines Lebens stattgefunden haben.
5. Menschen kann man nicht dazu zwingen, ihr Verhalten zu ändern. Verhalten kann nur dann verändert werden, wenn die betreffende Person es will.
6. Sehr alte Menschen muss man akzeptieren, ohne sie zu beurteilen.
7. Zu jedem Lebensabschnitt gehören bestimmte Aufgaben. Wenn man diese Aufgaben nicht im jeweiligen Lebensabschnitt schafft, kann das zu psychischen Problemen führen.
8. Wenn das Kurzzeitgedächtnis nachlässt, versuchen ältere Erwachsene, ihr Leben wieder in ein Gleichgewicht zu bringen, indem sie auf frühere Erinnerungen zurückgreifen. Wenn die Sehstärke nachlässt, sehen sie mit dem inneren Auge. Wenn ihr Gehör immer mehr nachlässt, hören sie Klänge aus der Vergangenheit.

9. Schmerzliche Gefühle, die ausgedrückt, anerkannt und von einer vertrauten Pflegeperson validiert werden, werden schwächer. Schmerzliche Gefühle, die man ignoriert und unterdrückt, werden immer stärker.
10. Einfühlung/Mitgefühl führt zu Vertrauen, verringert Angstzustände und stellt die Würde wieder her.

### Lebensphasen und Lebensaufgaben:

Der Entwicklungspsychologe, Erik Erikson, geht davon aus, dass in unterschiedlichen Lebensabschnitten jeweils eine Lebensaufgabe vollendet werden müsse.

<b>Lebensphase</b>	<b>Aufgabe</b>	<b>Folgen des Scheiterns</b>
<i>Frühkindliches Alter</i>	Vertrauen lernen	Misstrauen „ich bin nicht liebenswert“ <i>im Alter: „Beschuldiger“</i>
<i>Kindheit</i>	Regeln befolgen Selbstkontrolle	Scham, Schuldgefühl <i>im Alter: „Hamsterer“</i>
<i>Pubertät</i>	Identität finden Abnabelung Rebellion	Unsicherheit, Rollen- unklarheit, „ich bin, wenn ich geliebt werde“ <i>im Alter: „Jammerer“</i>
<i>erwachsen werden</i>	Intimität und konstruktiven Umgang mit Gefühlen, Erfolg, Misserfolg lernen	Isolation, Abhängigkeit <i>im Alter: „Einsiedler“</i>
<i>Lebensmitte</i>	Neue Aktivitäten entwickeln, wenn alte Rollen überholt sind	Stagnation, Festhalten überholter Rollen <i>im Alter: Rückzug durch Ver- leugnen</i>
<i>Alter</i>	Das Leben resümieren, Integrität finden	Verzweiflung

Im **frühkindlichen Alter** lernen wir, darauf zu vertrauen, dass unsere Bezugsperson uns nie allein draußen in der Kälte lassen wird. Warm, sicher an ihre Brust geschmiegt fühlen wir uns umsorgt und eins mit der Welt. Dann, völlig unvorhergesehen, trifft ein schneidendes Geräusch unsere Ohren. Das Telefon. Auf einmal sind wir allein, getrennt von unserer Mutter. In der Kindheit kennen wir nur die Gegenwart, jetzt. Wir merken nicht, dass die Zeit vergeht, wir merken nur, dass wir auf einmal allein sind. Wir sind hungrig, es ist kalt, wir zittern. Rot vor Zorn heulen wir. In dieser Situation stellen wir uns gerade unserer ersten Lebensaufgabe: wir müssen darauf vertrauen, dass unsere Bezugsperson wieder zurückkommt. Wir müssen auch glauben lernen, dass wir die Kälte überleben, den Hunger, den Zorn und die Angst. Unsere Bezugsperson beweist uns immer wieder, dass sie zurückkommt.

So lernt das Baby durch ständige Wiederholung: ich bin liebenswert. Ich werde nie verlassen. Ich kann warten. Ich werde die Kälte, den Hunger, den Zorn und die Angst überleben. Ich werde nie zurückgestoßen.

Wenn aber das Kleinkind nie lernt, Vertrauen zu haben, trägt es als Kind eine immense Bürde. Im Kindergarten läuft das Kind, es stolpert, fällt und schreit: „Du hast mich mit Absicht zu Fall gebracht!“ Dieses Kind lernt nicht, bei sich selbst den wahren Grund für seinen Sturz zu suchen, sondern sucht jemand anderen, dem es die Schuld geben kann. Dieses Kind wird schwierige Zeiten nicht durchstehen, es lernt nie, eigenverantwortlich zu denken. Es wird zum Ankläger. Anstatt darauf zu vertrauen, dass es harte Zeiten überleben und meistern kann, wird es die Gesellschaft verdächtigen, ihm Unrecht zu tun.

In der **Kindheit** besteht unsere Lebensaufgabe darin, Kontrolle zu erlangen. Wir sind tief befriedigt, wenn es uns gelingt, bestimmte Regeln einzuhalten. „Mama, schau, was ich gemacht habe! Ich habe alles in den Topf gemacht! Schau doch, wie viel ich gemacht habe. Ich habe das Richtige am rechten Ort zur rechten Zeit gemacht. „Papa! Schau schnell! Ich kann schon freihändig Rad fahren! Autsch! Ich bin über einen Stein gefallen.“

Das Kind, das schon als ganz kleines Kind gelernt hat zu fallen und deswegen nicht zu verzweifeln, wird zwar weinen, dann aber wird es einfach wieder aufstehen und weiterfahren. „Hallo, schau her, ich kann es!“ So ein Kind kann noch so oft hinfallen, zerbrechen wird es daran nie.

In unserer Kindheit setzen wir den Grundstein für die Fähigkeit zu vertrauen, die uns dann unser Leben lang begleitet und weiterhilft. Aber wenn die Eltern uns immer wieder eintrichtern, dass wir perfekt sein müssen - nichts schmutzig machen, nichts verschütten, nicht hinfallen, nicht weinen, uns nicht weh tun, nichts vergessen - werden wir nie lernen (aus Fehlem wird man klug), Kontrolle über uns selbst zu erlangen: Damit haben wir noch ein Gewicht mehr auf unserem Rücken. Bis ins hohe Alter werden wir dann diese zwanghafte Selbstkontrolle mitschleppen. Wir werden Angst haben, unsere Gefühle einzugestehen. Wir halten uns immer ganz fest am Geländer. Wir passen immer schön auf unsere Sachen auf. Wir beginnen anzuhäufen, zu horten.

In der **Pubertät** ist es unsere Aufgabe, bisherige familiäre Bindungen zu lösen und zu rebellieren. Mit 15 kann aus der Mutter, die wir bisher geliebt haben, eine böse Hexe werden. Unser Vater wird zu einem Drachen, der mit Feueratem seine Macht demonstriert. Mit 15 müssen wir gegen unsere Eltern kämpfen, damit wir uns von ihnen trennen können, damit wir schließlich unseren eigenen Wert kennen.

Wir kämpfen eigentlich um unsere eigene Identität. Wir bekämpfen die, die uns am nächsten stehen, und wir kämpfen, um herauszufinden, wer wir sind. Sind wir einzigartig? Was macht unsere Einzigartigkeit aus? In der frühen Kindheit haben wir gelernt, dass uns unsere Eltern lieben, auch wenn wir mit ihnen kämpfen. Wir können eine Rebellion gegen sie durchaus wagen. Aber wenn wir das Gefühl haben, dass uns die Eltern nicht bedingungslos lieben, dann ist eine Rebellion gegen sie riskant. Wenn wir nämlich in so einem Fall kämpfen und die Regeln brechen, dann könnte es sein, dass unsere Eltern uns nicht mehr lieben.

Wir wären dann ganz allein. Also kapitulieren wir. Dann sind wir wieder gut. Wir tun immer, was Mama und Papa von uns verlangen. Wer sind wir? Wir sind Mamas braves Mädchen. Wir sind die braven Schüler des Lehrers. Wir sind die gute Ehefrau des Mannes, die verlässliche Arbeitskraft des Chefs. Leider erfahren wir aber nicht, wer die Person ist, *die in uns steckt*, wenn wir von einer dieser austauschbaren Autoritätspersonen loskommen. Denn bisher hat die Außenwelt unsere Identität bestimmt. Aus lauter Angst, zurückgestoßen zu werden, schlagen wir uns auf *ihre* Seite, heißen wir ihre Ansichten gut, bejahen wir *ihre* Meinung. So lernen wir nie, wir selbst zu sein. Damit die anderen an uns Anteil nehmen, müssen wir für sie jemand sein. Ohne Familie, ohne Arbeit sind wir gar nichts. Auf diese Weise wird unser Rucksack immer schwerer, je älter wir werden. Wir werden zu Märtyrern.

Wenn wir dann **erwachsen** sind, besteht unsere Aufgabe darin, jemandem anderen nahe zu stehen. Wir suchen intime Nähe. Wir möchten gerne: „Ich liebe dich“ flüstern. Wir wollen jemanden berühren ohne Angst, zurückgestoßen zu werden. Wenn wir uns über uns selbst bereits im Klaren sind, wenn unsere Identität aus uns selbst kommt, können wir es riskieren, verletzt zu werden. Wir können „Ich liebe dich“ sagen, weil wir darauf vertrauen können, dass wir überleben werden, wenn unsere Liebe abgewiesen wird.

Wir können ruhig einmal fallen, denn wir werden nicht auseinanderfallen.

Wenn es uns allerdings nicht gelungen ist, unsere früheren Lebensaufgaben zu erfüllen, werden wir nicht so weit kommen, Intimität zu suchen. Wenn wir uns als kleine Kinder nie getraut haben, das Geländer loszulassen, wie können wir uns dann als Erwachsene trauen, die Stöße, die dieser Lebensabschnitt für uns bereithält, auszuhalten? Terrorisiert von der frühkindlichen Angst, alleingelassen zu werden, hat uns als Kinder jedes Versagen in tödliche Verlegenheit gebracht; als Teenager hatten wir Angst, zurückgewiesen zu werden; das alles führte dazu, dass wir uns von den anderen fernhalten. Wir leben isoliert. Wir sind Einzelgänger geworden.

Die fünfte Lebensaufgabe wartet auf uns, wenn wir **in der Lebensmitte** sind: wie ein Schilfrohr nachgeben zu lernen, bevor wir brechen. Wir merken, dass aus unseren Fältchen Falten werden. Unser Haar wird dünn. Die Haut ist nicht mehr straff genug, sie hängt an uns wie ein zu großes Kleidungsstück; Tränensäcke und Fettpölsterchen sind kaum mehr zu verbergen. Wenn wir in den Spiegel schauen, sieht zwar alles beinahe so aus wie fünf Jahre zuvor, aber eben nur fast. Einige von uns haben einen schweren Schlag hinnehmen müssen - bei manchen waren die Verluste zu viele. Wir haben vielleicht unseren Partner verloren, vielleicht eine Brust, eine Niere oder unsere Arbeit. Aber wir konfrontieren uns damit. Wir trauern. Wir schauen in den Spiegel und akzeptieren die Tatsache, dass wir nicht ewig leben werden. Wir erweitern unser Lebensrepertoire. Wir lernen sozusagen neue Tasten auf der Klaviatur des Lebens kennen. Wir entwickeln uns weiter.

Der Partner stirbt - wir finden einen neuen engen Freund. Wir gehen in Pension, aber die Arbeit fehlt uns. Wir suchen uns eine Beschäftigung, beispielsweise als ehrenamtliche Helfer.

Wenn wir immer nur gehört haben, dass wir perfekt sein müssen, dass wir nie die Kontrolle verlieren dürfen, dann können wir unsere Gefühle nicht (mit)teilen, wir schaffen es nicht, jemandem unser Herz auszuschütten. Ohne unsere Partner sind wir nichts. Ohne unsere Arbeit sind wir nichts. Um weiterzuleben, tun wir so, als würden diese Verluste uns gar nicht treffen. Wir wagen es nicht, neue Töne zu erlernen. Immer wieder spielen wir auf den gleichen Tasten. Wir spielen immer noch die gleiche, ausgeleierte Rolle, die wir immer gespielt haben, auch wenn sie mittlerweile nicht mehr zu uns passt.

Eine Witwe weigert sich, eine neue Beziehung einzugehen - niemand ist gut genug für sie. Ein Musikliebhaber weigert sich, einen Hörapparat anzuschaffen - es sei einfach zu teuer, sagt er. Ein leitender Angestellter macht sich über eine Beschäftigung als freiwilliger Helfer lustig - seine Zeit ist kostbar. Wir stecken fest. Wir sind auf den nächsten Lebensabschnitt nicht vorbereitet. Wir klammern uns an ein Verhalten, aus dem wir eigentlich schon herausgewachsen sind.

Im **Alter** müssen wir dann Rechenschaft über das ablegen, was wir in unserem Leben getan haben. Jetzt sollen wir zurückschauen und herausfinden, was wir waren. Im Alter bereiten wir uns auch darauf vor, zu sterben. Wir sind zufrieden mit dem, was wir im Leben erreicht haben. Wir sterben, aber wir haben Respekt vor uns selbst, obwohl wir Schwächen haben, Fehler und unerfüllte Träume.

Das Leben ist es wert, gelebt zu werden. Wenn wir nicht akzeptieren können, wer wir sind, wenn wir nicht darauf vertrauen können, dass wir auch geliebt werden, wenn unser Augenlicht schwächer und wenn unser Haar dünner wird, unser Erinnerungsvermögen nachlässt, dann fallen wir in Hoffnungslosigkeit. Wenn wir uns tief in uns drinnen nicht so akzeptieren, wie wir sind, haben wir nichts, was wir den Verlusten entgegensetzen können, nichts, um sie auszugleichen, und wir werden verbittert und hoffnungslos. Ignorierte Hoffnungslosigkeit arbeitet weiter in den Menschen, wird zur Depression. Eine Depression ist ein innerlicher Wendepunkt. Wut, Auflehnung, Scham, Schuld, Liebe - Gefühle, die ein Leben lang erfolgreich zurückgehalten werden, fangen an, uns zu vergiften. Mittlerweile ist unser Gefühls-Rucksack so schwer, dass wir ihn nicht mehr tragen können und mittlerweile stehen wir auch schon an der Schwelle zum hohen Alter.

Jeder Lebensabschnitt hat eine zu ihm gehörige einzigartige Aufgabe. Wenn man sie übergeht, tauchen unerfüllte Lebensaufgaben später im Leben noch einmal auf. Die Aufgabe fordert unsere Beachtung. Sie gibt uns zu einem späteren Zeitpunkt eine zweite Chance.

## **Alter und Sexualität**

Die Liebe hat weder mit dem Geburtsdatum noch mit Schönheit oder Gesundheit zu tun. Mit achtzig Jahren kann man lieben wie mit sechzehn. Die Falten graben sich ins Gesicht ein, aber nicht ins Herz oder ins Geschlecht. Sexualität wird als Fähigkeit verstanden, durch intimen körperlichen Kontakt Lustgefühle zu empfinden. Diese Fähigkeit hat jede Person unabhängig vom Lebensalter oder davon, ob ein Partner / eine Partnerin vorhanden ist. Sexualität „haben“ selbst die, die sexuell abstinent leben.

Negative Vorurteile gegenüber alten Menschen allgemein und gegenüber Sexualität im Alter tragen dazu bei, Sexualität für alte Männer und Frauen schwierig und problematisch werden zu lassen. Ältere Menschen haben mehrheitlich den Eindruck, dass sie in der Gesellschaft als asexuell gelten. Dazu gehört auch, dass beispielsweise in den Alten- und Pflegeheimen die Sexualität der BewohnerInnen stark eingeschränkt wird. Nach wie vor ist es beispielsweise üblich, dass die MitarbeiterInnen entweder gar nicht anklopfen oder aber anklopfen und gleichzeitig eintreten, so dass der alte Mann / die alte Frau keine Gelegenheit hat, das Eintreten zu verhindern oder zu verzögern. Das heißt, ein Paar, das sexuell intim wird, oder eine Einzelperson, die sich selbst befriedigt, muss ständig damit rechnen, „in flagranti“ ertappt zu werden.

Darüber hinaus bestehen in gewissen Situationen auch Probleme aufgrund des Männermangels. Da nur wenige Frauen lesbisch sind, trägt diese Situation zu Reibereien und Rivalität unter Frauen bei. Das Personal unterdrückt, hemmt, bestraft und bagatellisiert häufig die Sexualität der Bewohnerinnen. Das geschieht nicht aus Böswilligkeit, sondern aus Hilflosigkeit und Unwissen. Pflegekräfte sind meist nur unzureichend auf problematische sexuelle Situationen vorbereitet. Demenz kann zu Veränderungen des Sexualverhaltens (beispielsweise Enthemmung) führen. In diesen Fällen leidet nicht nur die erkrankte Person, sondern auch ihre Umwelt. Es kann zu exhibitionistischen Aktivitäten, exzessiver Masturbation oder zu verbalen oder tätlichen Übergriffen auf andere Menschen kommen. Hier ist es hilfreich nachzuforschen, ob eine angemessene Beschäftigung oder eine andere Möglichkeit zur Selbstbestätigung möglich ist.

Die meisten Alten oder Kranken wünschen sich - zumindest - Zärtlichkeit und Körperkontakt von ihrer näheren Umgebung. Sie möchten die Hand eines anderen halten oder auch umarmt werden. Die Fähigkeit zu sinnlicher Kommunikation - auch tanzen und singen - bleibt sehr viel länger erhalten als die zu sprachlicher.



### **Das Recht der Alten auf Eigensinn...**

Wenn Menschen älter werden und nicht mehr so leistungsfähig sind, wie sie als jüngere Menschen waren, wird gnadenlos in ihr Leben eingegriffen. Es werden Entscheidungen über ihre Köpfe hinweg getroffen und Rahmenbedingungen geschaffen, die ihren Entscheidungsspielraum und ihr Recht auf Selbstbestimmung einschränken.

Alte Menschen werden reglementiert und bevormundet. Alle anderen Personen glauben zu wissen, was für die jeweilige - zu pflegende - Person gut ist.

Die Angehörigen beziehen ihr Wissen aus der gemeinsamen Lebensgeschichte, die professionellen Helferinnen berufen sich auf ihr fachliches Wissen und ihre Berufs-Erfahrung. Was gibt uns das Recht, nun, da ein Mensch alt geworden ist, anders mit ihm umzugehen, ihn nicht mehr ernst zu nehmen und ihn dies gelegentlich spüren zu lassen? Alte Menschen werden angefasst, ungefragt werden Ratschläge erteilt und es wird nach intimen Dingen gefragt.

Bitte achten Sie darauf, dass Sie allen Ihren Klientinnen und Klienten mit Respekt und Wertschätzung entgegenreten. Gehen Sie achtsam und ernsthaft mit den Bedürfnissen der Ihnen anvertrauten Personen um. So wie Sie für sich wissen, was Sie benötigen, so ist auch Ihre Klientin / Ihr Klient die einzige Person, die weiß, was gut für sie ist und was sie braucht.

### **Psychisch krank...**

Wir alle wissen, dass die Dinge nicht so sind, wie sie sind, sondern so, wie wir sie sehen. Es ist die Erwartung, die die Dinge zu dem macht, was sie sind. Wir Menschen können gar nicht anders. Wir erwarten, wir wünschen, wir möchten - und das bestimmt unsere Sicht der Dinge. Diese Art der Betrachtung kann helfen im Umgang mit psychisch kranken Personen. Bestimmte Dinge kann die Person weiterhin. Andere fallen ihr schwer. Und einiges hat sie neu zu lernen. Darin unterscheidet sie sich nicht von mir.

Erwarte ich zuviel, dann ignoriere ich die Krankheit und überfordere damit meine Klientin / meinen Klienten. Erwarte ich zuwenig, dann ignoriere ich sie / ihn in ihrem / seinem Menschsein, weil ich sie / ihn zuwenig ernst nehme und ihr / ihm zuwenig zutraue. Ich erwarte von einem Sprinter mit einem Beinbruch schließlich auch, dass er sich schon jetzt auf seinen nächsten Start vorbereitet und das tut, was er dazu mit einem gebrochenen Bein tun kann.

Genau dies kann im Umgang mit einer psychisch kranken Person hilfreich sein: sie ernst nehmen, sie weder als hilfloses Wesen zu behandeln, noch 'mit den üblichen Alltagsanforderungen zu überfordern. Eine Art Balance ist gefragt - eine Balance zwischen fördern, ernst nehmen und zurückhalten.

### **Wie finde ich heraus, was passend ist?**

Fragen Sie Ihre KlientInnen, was sie können oder wollen und wie Sie dabei hilfreich und unterstützend sein können. Jede Person weiß über ihr Leiden, über ihre Gefühle, über ihre Wünsche am besten Bescheid. Ihr Klient / ihre Klientin ist mehr als die Erkrankung und genau dies gilt es, im Kopf zu behalten – im Denken, Fühlen und Handeln. Denn so, wie ich die Klientin / den Klienten sehe, was ich erwarte, genauso verhalte ich mich ihm / ihr gegenüber.

Es geht nicht darum, alles durch die rosarote Brille zu sehen. Es ist auch für mich normal, dass ich einiges besser kann als anderes, einiges gar nicht kann, mich ärgere, schlechte Laune habe, niedergeschlagen bin.

Bei aller Belastung, die eine Betreuung von psychisch kranken Personen bedeutet, ist es wichtig, sich selber und das eigene Wohlbefinden wichtig zu nehmen.

## **KRISEN**

Unter psychosozialen Krisen wird der Verlust des seelischen Gleichgewichts verstanden, den eine Person verspürt, wenn sie mit Ereignissen und Lebensumständen konfrontiert wird, die sie im Augenblick nicht bewältigen kann. Wenn die früheren Erfahrungen und erworbenen Fähigkeiten und erprobten Mittel zur Bewältigung einer Lebenssituation nicht ausreichen, fühlen sich diese Menschen überfordert.

Eine Krise ist immer auch eine Chance, neue Wege zur Problembewältigung zu suchen. Sie als Heimhilfe sind oft die erste Person, die eine Beziehung aufbauen soll und kann und in kürzester Zeit die Situation erfassen muss.

Jede gefasste, ruhige Person ist zu einer ersten seelischen Hilfe befähigt. Auf einen Menschen in einer akuten Krise richtig zu reagieren, kann diese Krise entschärfen und ihre Auswirkungen verringern.

Wann immer Sie das Gefühl haben, mit der Situation überfordert zu sein, scheuen Sie sich nicht, um Hilfe zu bitten. Das ist sowohl in Ihrem Interesse als auch im Interesse der KlientInnen. Professionell arbeiten heißt auch, die eigenen Grenzen zu erkennen und entsprechend zu handeln und Hilfen in Anspruch zu nehmen.

### **Richtig helfen bei akuten Krisen:**

- Helfen soll nur, wer sich angstfrei und sicher fühlt. Ist die Akutsituation vorüber, sollte ärztlicher oder therapeutischer Rat eingeholt werden.
- Schätzen Sie ab, wofür Ihre Kräfte reichen. Überintensiver Einsatz zu Beginn geht vielleicht auf Kosten notwendiger Langzeitbetreuung.
- Erst beobachten, die Situation zu verstehen suchen, ruhig sprechen, abwarten. Wichtigste Hilfe ist das Sicherheitsgefühl, das der Helfer oder die Helferin vermittelt.
- Keine übermäßige Nähe herstellen, dies verursacht bei seelischen Krisen zusätzlich Angst und das Gefühl, erdrückt zu werden.

- Fragen Sie die betroffene Person, was sie wünscht. Oft sind auch „Umnachtete“ in der Lage anzugeben, was sie wollen.
- Zeigen Sie sich, wie Sie sind. Keine Doppelbödigkeit, keine Unklarheit vermitteln. Für Menschen in Psychokrisen kann jedes Wort, jede Bewegung bedeutsam sein und gegebenenfalls die Situation verschlimmern. Sie nehmen sie trotz größter Verwirrung wahr.
- Informieren Sie den betroffenen Menschen darüber, warum sie dies oder jenes unternehmen. Organisieren Sie nichts, ohne für alle Schritte seine Zustimmung zu gewinnen.
- Keine zusätzliche Einmischung durch andere, keine Unzahl an Ratschlägen geben.
- Keine Sündenbocksuche, keine Schuldzuweisung vornehmen: selten sind einzelne, auch nicht die Betroffenen selbst, „schuld“. Keine Erklärungsversuche starten für das schwer Verständliche, wie „der Vollmond ist schuld, die Überlastung im Büro, die verdorbene Wurst“. Zwar haben seelische Krisen äußere Auslöser, aber die tieferen Ursachen sind meist vielfältig und nie sofort auszuloten.
- Richten Sie keinen Appell an einen Betroffenen, sich zusammenzunehmen, nach dem Motto: „Wer will, der kann schon...“ Seelische Krisen sind nicht Ausdruck von Willensschwäche und nicht willentlich überwindbar.
- Es liegt in der Natur seelischer Krisen, dass die Betroffenen oft nicht in der Lage sind, Hilfe von außen als solche zu erkennen. Oft leisten sie Widerstand und fühlen sich unverstanden, je mehr Sie ihnen zu helfen versuchen. Lassen Sie sich davon nicht entmutigen.

## **Abschied Nehmen - Der Umgang mit Sterbenden**

Wir nehmen ununterbrochen Abschied von Menschen, von Ideen, von Gefühlen, von Fähigkeiten, von Eindrücken, von einem Arbeitsplatz, von einem Urlaub...

Wir üben ständig, wie man Abschied nimmt. Man kann üben, unter Abschieden nicht zu leiden, sondern das Beste aus ihnen zu machen.

Der Tod ist ein Begleiter des Arbeitsalltags einer Heimhilfe. Wichtig ist dabei, sich bewusst zu machen, welche Erfahrungen und dadurch Vorstellungen und Ängste bei der Betreuerin / bei dem Betreuer vorhanden sind. Je klarer für mich ist, was für mich Sterben und Tod bedeuten und wie ich damit umgehen kann, desto einfacher ist es, meine KlientInnen dabei zu unterstützen und zu begleiten.

Abschied nehmen heißt nicht unbedingt, dass man über den Tod redet. Wichtiger ist es, über das Leben zu reden und hier einiges abzuschließen und zu klären. Sich die eigene Lebensgeschichte von der Seele zu reden oder zu schreiben ist eine Möglichkeit, sich mit dem eigenen Leben auseinander zu setzen. Angst vor dem Sterben, ist oft auch Angst, etwas nicht vollendet zu haben, etwas zu versäumen. Eine aufgeschriebene oder erzählte Lebensgeschichte kann den Sinn meines Lebens sichtbar machen.

Jeder Mensch hinterlässt ein Vermächtnis. Kaum einem Menschen ist es gleichgültig, wie man über ihn denkt, wie er im Gedächtnis behalten wird, und ob er überhaupt im Gedächtnis behalten wird. Nach einem Testament zu fragen oder sich offen darum zu sorgen weckt bei manchen die Angst vor Tod und Sterben. Die Furcht, durch Aussprechen einer Möglichkeit diese zu beschwören, ist weit verbreitet. Sterben ist einer der intimsten Akte des Lebens. Dabei geht es um Angst, Ungewissheit und um Trauer. Wenn sie Angehörigen helfen können, in dieser letzten Zeit mitzuhelfen, beispielsweise bei der Körperpflege, ergeben sich gute Gespräche. Dadurch werden sowohl die Sterbenden als auch die Angehörigen ruhiger, empfinden Freude und so wird auch ein eventuell vorhandener Schmerz gelindert.

Was können Angehörige (und auch Heimhilfen!) für die Kranken tun? Die Antwort ist ganz einfach: genau das, was eine Mutter oder ein Vater macht. Die pflegen ihre Kinder auch und haben das nie gelernt. Sterbende sind sehr sensibel und spüren meist genau, was sie anderen zumuten können. Die Kranken wachsen geistig in eine Stufe, die wir selbst fast nicht Mitvollziehen können. Gehen Sie – soweit es Ihnen möglich ist – auf die Fragen und Bedürfnisse Ihrer KlientInnen ein.

## **Burnout - Ausbrennen**

Burnout ist ein andauernder Erschöpfungszustand aufgrund körperlicher, geistiger und seelischer Überanstrengung. Das Ausbrennen ist die schmerzliche Erkenntnis von HelferInnen, dass sie diesen Menschen nicht mehr helfen können, dass sie nichts mehr zu geben haben und sich völlig verausgabt haben.

Warnsignale können sein:

Starke Identifikation mit den Klientinnen; Selbstüberschätzung und hochgesteckte Ziele; freiwillige Leistung unbezahlter Mehrarbeit; ständiges Angebot, bei personellen Engpässen einzuspringen; Verdrängung von Misserfolgen und Enttäuschung; Beschränkung sozialer Kontakte auf Arbeitsumfeld; vorherrschendes Gefühl, nie Zeit zu haben.

Bestimmen Aggression und Depression die „seelische Grundwetterlage“ so ist zu befürchten, dass der Prozess des Ausbrennens bereits fortgeschritten ist. Je weiter das Burnout-Geschehen fortschreitet, umso heftiger sendet der Organismus warnende Botschaften. Andauernder Stress und seelische Überanstrengung rufen körperliche Symptome hervor, die je nach Veranlagung unterschiedlich ausfallen: Schlafstörungen, Atembeschwerden, Muskelverspannungen, Kopfschmerzen, Hauterkrankungen, Magen-Darm-Beschwerden, etc.

Eine Odyssee durch Facharztpraxen beginnt für viele AltenpflegerInnen, wenn sie die aufgeführten Krankheitszeichen bemerken und ernst nehmen. Die häufig dahinter verborgene Depression wird nicht immer rechtzeitig erkannt und behandelt.

Für viele Pflegekräfte stellt die Konfrontation mit chronisch und unheilbar kranken Menschen eine starke seelische Belastung dar. Sie fühlen sich emotional überfordert. Diese immer wiederkehrende Empfindung von Hilflosigkeit kann sich auf Dauer zermürend und demotivierend auf die Heimhilfe auswirken. Sich von Ekel erregenden Anblicken und Gerüchen abgestoßen zu fühlen, ist eine normale menschliche Reaktion. Manche Heimhilfen erleben diese Gefühle als unpassend und befremdend und wollen sie bei sich nicht zulassen. Eine der großen Enttäuschungen ist die Erkenntnis, dass viele während der Ausbildung erworbene Fähigkeiten in der täglichen Routinearbeit nicht eingesetzt werden können. Sich aufopfernde Heimhilfen „vergessen“ oft, ihre Ressourcen zu schonen; Gesunder Egoismus und Akzeptanz eigener Bedürfnisse sind unverzichtbar für die – seelische – Gesundheit!

## **Supervision**

Supervision hat sich in den letzten Jahren in vielen Berufsbereichen als wichtige Beratungs-, Lehr- und Lernform etabliert. Neben Theorievorlesungen und Selbsterfahrung nimmt Supervision seit vielen Jahren eine wichtige Stellung in der Aus- und Weiterbildung helfender und beratender Berufe ein.

Die Erwartungen und Hoffnungen an Supervision sind ähnlich groß und unterschiedlich wie die Sorgen und Befürchtungen, die mit diesem Begriff verbunden werden. Während die einen durch Supervision Ermutigung und Klärung psychosozialer Zusammenhänge erwarten, vermuten die anderen die Disziplinierung ihres Verhaltens am Arbeitsplatz. ArbeitgeberInnen befürchten manchmal die Emanzipation bislang gefügiger MitarbeiterInnen.

Diese vielfältige Bedeutung könnte auch mit der Geschichte des Begriffes zu tun haben: während das lateinische Herkunftswort *super-vision* eher Überblick bedeutet, wurde daraus im Amerikanischen *Aufsicht und Kontrolle*. Nach Europa rückübertragen „reflektierende Übersicht“, wobei aber unterschiedliche Zielvorstellungen damit verbunden bleiben. Einerseits wird darunter Hilfe zur Innenschau und Selbsthilfe verstanden, andererseits Medium zur Ordnung und Klärung.

Supervision wird heute vor allem als Verfahren für Qualitätssicherung verstanden. Sie soll helfen, unbewusste Motive sichtbar zu machen, Selbst- und Fremdwahrnehmung zu schulen. Supervision ist auch ein Verfahren um berufsbezogene Selbsterfahrung zu vermitteln. Darüber hinaus kann sie gegenseitige Achtung und Wertschätzung unterstützen sowie ethische Maßstäbe am Arbeitsplatz entwickeln helfen.

### **Was ist Supervision?**

Der Begriff Supervision ist ein Fachausdruck für Praxisreflexion und Praxisberatung. Da in sozialen und helfenden Berufen für die MitarbeiterInnen die eigene Person das wichtigste Arbeitsmittel ist, sind die Qualität der geleisteten Arbeit sowie das eigene Wohlbefinden von ihr abhängig. In der Supervision geht es sozusagen um die Pflege, Wartung und Verbesserung dieses Werkzeugs. Supervision ist ein Beratungsverfahren zur Klärung beruflicher Unklarheiten und Konflikte sowie zur Entwicklung des beruflichen Selbstverständnisses und zur Ausweitung der Fachkompetenz.

## **Supervision im Sozial- und Gesundheitsbereich**

MitarbeiterInnen in diesen Bereichen müssen ständig belastende Erlebnisse durch die unausweichliche Konfrontation mit Krankheit, Siechtum, Hilflosigkeit, Verwirrtheit, Depression und Sterblichkeit verarbeiten. Dies stellt eine hohe Anforderung an die psychische Stabilität und Belastbarkeit des Betreuungspersonals. Daher müsste jede Einrichtung ihren MitarbeiterInnen einen angemessenen Rahmen zur seelischen Entlastung und zum Schutz vor Überforderung und Selbstaufgabe zur Verfügung stellen.

In der Supervision steht das berufliche Handeln der TeilnehmerInnen im Mittelpunkt, dadurch unterscheidet sich Supervision thematisch von Verfahren wie Selbsterfahrung und Psychotherapie.

Supervision darf nicht als Privatvergnügen Einzelner angesehen werden und auch nicht zur Stigmatisierung der MitarbeiterInnen als derjenigen, die den Anforderungen nicht gewachsen scheinen, benutzt werden. Hohe Krankenstände und kurze Verweildauer im Beruf als Zeichen der Resignation vor starken seelischen und körperlichen Belastungen sind unübersehbare Indizien für die Gefährdungen, denen die MitarbeiterInnen im Sozial- und Gesundheitsbereich ausgesetzt sind.

### **Welche Formen der Supervision gibt es?**

Wir unterscheiden zwischen Einzel-, Gruppen- und Teamsupervision. Jede Form der Supervision hat ihre Besonderheiten und spezifische Möglichkeiten, wenngleich bei allen Formen die Verbesserung der Arbeit im Sinne und zum Nutzen der Zielgruppe im Vordergrund steht.

Im Mittelpunkt steht die Ausbildung und Weiterentwicklung des beruflichen Könnens. Zum beruflichen Können gehören neben den unmittelbaren fachlichen Fähigkeiten und Fertigkeiten die Entwicklung eines beruflichen Selbstverständnisses und einer professionellen Identität, die Selbstorganisation und ein sich einbinden in die Arbeits- und Berufswelt und in die Welt der KollegInnen.

Bei der Supervision wird ausgehend von Fragen, Themen und Problemen, die in der Berufspraxis entstanden sind, gelernt. Voraussetzung ist, dass die Neugier zu lernen und sich weiterzuentwickeln vorhanden ist.



## **Wozu Supervision?**

Es gibt viele berufliche Situationen, die unter KollegInnen oder mit Außenstehenden besprochen und geklärt werden können. Wenn die beruflichen Schwierigkeiten, Störungen und Konflikte allerdings sehr diffus, komplex und verkrustet oder als unlösbar verfahren erlebt werden oder Änderungsvorstellungen zu beängstigend erscheinen, ist die Hinzuziehung einer/eines professionellen Beraterin/Beraters erforderlich. Die freiwillige Teilnahme an einer Supervision ist Voraussetzung für einen entsprechenden Lern- und Entwicklungsprozess. Supervisorische Hilfe wird in Anspruch genommen, wenn MitarbeiterInnen

- ihre berufliche und persönliche Kompetenz erweitern wollen
- ihren eigenen, zu ihnen passenden Arbeitsstil erarbeiten und ihr Vertrauen in ihre spezifischen Fähigkeiten stärken wollen
- ihre Konfliktfähigkeit und ihr Durchsetzungsvermögen verbessern wollen
- tieferes Verständnis für die ihnen Anvertrauten entwickeln und in Gesprächen mit ihnen gezielter vorgehen wollen
- Unklare, belastende und spannungsbeladene Erlebnisse und Stimmungen sortieren, verstehen und loswerden wollen
- ihre Berufsmotivation und den Sinn ihrer Arbeit in Frage stellen oder überprüfen wollen
- sich in der Zusammenarbeit mit KollegInnen beruflich behindern statt sich zu fördern und darunter die KlientInnenarbeit leidet
- eine Kluft zwischen ihrer alltäglichen Tätigkeit und ihren fachlichen Möglichkeiten und Zielen verspüren und diese überwinden wollen.

## **Vereinbarung /Vertrag in der Supervision**

Sowohl bei Einzelsupervision als auch bei Teamsupervision ist es wichtig, dass sich die jeweilige/n Person/en ihren Supervisor / ihre Supervisorin selbst aussuchen. Sprechen Sie mit mehreren – in Frage kommenden – SupervisorInnen. Vereinbaren sie gegebenenfalls eine Probesupervision. Klären Sie in jedem Fall:

1. die Rahmenbedingungen (Arbeitsrahmen, Geschäftsbedingungen)
2. die Inhalte (Problemdefinition, professionelle Rollen, Methoden) und
3. die psychologische Beziehungsebene der Supervision.

## **Literaturliste**

### **KOMMUNIKATIONSTRAINING**

Zwischenmenschliche Beziehungen erfolgreich gestalten  
Vera F. Birkenbihl, Wilhelm Goldmann Verlag

### **DIE HELLE UND DIE DUNKLE SEITE DER MACHT**

Christine Bauer-Jelinek, Edition va bene

### **KOMMUNIKATION UND GESPRÄCHSFÜHRUNG FÜR PFLEGEBERUFE**

Jürgen Wingchen, Brigitte Kunz Verlag

### **EMPOWERMENT**

Neue Handlungskompetenzen in der psychosozialen Praxis  
Wolfgang Stark, Lambertus Verlag

### **PFLEGEBEDÜRFTIG**

Von der Betreuung zu Hause und im Pflegeheim  
Konrad Hofer, ÖGB-Verlag

### **VALIDATION**

Ein Weg zum Verständnis alter Menschen  
Naomi Feil, Verlag Morawa, Abteilung Psychologie

### **KURSBUCH SEELE**

Was tun bei psychischen Problemen?  
Krista Federspiel, Ingeborg Lackinger Karger, Kiepenheuer & Witsch

### **KRISEN ALS CHANCEN**

Zur Bewältigung scheinbar auswegloser Situationen  
Regine Schneider, Wolfgang Krüger Verlag

### **ALT, KRANK UND VERWIRRT**

Einführung in die Praxis der Palliativen Geriatrie  
Marina Kojer (Hrsg.), Lambertus Verlag

**ERNSTNEHMEN, ZUTRAUEN, VERSTEHEN**

Personenzentrierte Haltung im Umgang mit geistig behinderten  
und pflegebedürftigen Menschen  
Marlis Pörtner, Verlag Klett-Cotta

**LEBENSGESCHICHTEN**

Biographiearbeit mit alten Menschen  
Bimlinger/Ertl/Koch-Straube/Wappelshammer, Vincentz-Verlag

**SPURENSUCHE**

Lebensgeschichte und Lebenslauf  
Silvia Wendner-Prohing/Erhard Chvojka, Verband Wiener Volksbildung

**JEDES MENSCHEN LEBEN IST EINEN ROMAN WERT**

Erving Polster, Edition Humanistische Psychologie

**SAG' BEIM ABSCHIED LEISE "SERVUS"!**

Vorbereitungen für die letzte Reise  
Werner Wanschura, Carl Ueberreuter & Kneipp Verlag Österreich

**WÜRDIG LEBEN BIS ZUM LETZTEN AUGENBLICK**

Idee und Praxis der Hospiz-Bewegung,  
Gustava Everding/Angelika Westrich, Verlag C.H. Beck

**EINFÜHRUNG IN DIE PRAKTISCHE GERONTOPSYCHHIATRIE**

Johannes Kipp/Gerd Jüngling, Reinhardts Gerontologische Reihe

**DAS RECHT DER ALTEN AUF EIGENSINN**

Ein Lesebuch für Angehörige und Pflegende  
Erich Schützendorf, Reinhardts Gerontologische Reihe

**DIE LUST AUF LIEBE BEI ÄLTEREN MENSCHEN**

Kirsten von Sydow, Reinhardts Gerontologische Reihe

**BURNOUT IN DER ALTENPFLEGE**

Vorbeugen – erkennen – überwinden  
Rosel Hölzer, Verlag Urban & -Fischer, Altenpflege professionell



## **JA und NEIN**

Dieter Fischer, 1992

Sprachlich leicht (gendergemäß) verändert durch Ina Biechl

Das JA und das NEIN sind Grundworte des Lebens  
und dokumentieren meine Souveränität.

Mein JA und mein NEIN bestimme ich selbst,  
und nicht meine Familie, FreundInnen, KollegInnen.

Wer in Abhängigkeit (zum Beispiel Pflege) lebt,  
kann sein JA wie auch sein NEIN versäumen oder auch gänzlich verlernen.

Wer in seinem Leben schon zu oft zu einem JA gezwungen wurde  
hat als Folge zu rasche und auch zu viele NEINs im Herzen oder auf den Lippen.

In der Regel wird der Mensch mit einem NEIN fertig,  
wie er auch die Konsequenzen eines JA ertragen lernen muss.

Das NEIN gibt dem Menschen Spielraum für ein entschiedenes,  
bewusst gesprochenes JA.

Nicht alles, worum man mich bittet, muss ich tun.  
Aber alles, was ich tue, sollte ich doch bedenken.

Indem ich mir Freiheiten durch ein JA oder ein NEIN schaffe,  
gestehe ich diese in der Folge auch den anderen zu.

Mein JA- wie auch mein NEIN-Sagen erlaubt mir erst Entwicklungen.

Mein NEIN zu dir ist mein JA zu mir.

Auch wenn ich ein NEIN spreche, bleibe ich mit dir in Kontakt.

Das JA wie auch das NEIN gründen in meiner Zustimmung zum Leben.

Mein JA wie auch mein NEIN  
können Ausdruck meiner Liebe sein.

