

Cornelia Knobling: *Konfliktsituationen im Altenheim*

Vorwort zur 5. Auflage (1999)

Seit Erscheinen der ersten Auflage dieses Buches im Jahr 1985 hat sich das Gesicht der Altenhilfe und Altenpflege in Deutschland gewaltig verändert. Durch das Pflegeversicherungsgesetz und seine Umsetzung wurde das Feld der Altenhilfe neu vermessen. Markt und Management halten Einzug im Altenheim. Altenarbeit und Altenpflege sind in einem strukturellen Wandel und Veränderungsprozess. Doch auch und gerade unter den neuen Vorzeichen des Marktes ist das, worauf das vorliegende Buch die Aufmerksamkeit lenkt, aktuell, brisant und relevant. Im Mittelpunkt steht die Qualität des Umgangs, der den Kern der Dienstleistung in der Altenpflege ausmacht: Der Umgang eines bezahlten Mitarbeiters/einer Mitarbeiterin, der/die pflegt, betreut, versorgt, mit einem/r pflegebedürftigen HeimbewohnerIn, der/die diese Hilfe braucht und in Anspruch nimmt, und vor allem deshalb BewohnerIn der Einrichtung ist.

Gerade im Zuge der neuen Wertschätzung von Kundenorientierung und Qualitätsstandards in der Pflege ist es klug und sinnvoll, genau hinzuschauen und genau hinzuhören, was pflegebedürftige Heimbewohnerinnen und Pflegerinnen im Umgang miteinander belastet; hinter hässlichen und schwierigen Ausdrucksformen elementare menschliche Bedürfnisse zu entdecken; subtile Formen der Gewaltausübung auf beiden Seiten wahrzunehmen.

Ein entscheidendes Kriterium von Qualitätsmanagement in der Altenpflege ist die Konfliktfähigkeit und Sozialkompetenz der Mitarbeiterinnen in der Pflege und ihre Fähigkeit, mit den Belastungen und Schwierigkeiten auf beiden Seiten differenziert und einfühlsam umzugehen. Gerade die Fähigkeit, auch in Belastungssituationen des Alltags menschlich zu bleiben, und die dazu nötigen Denk- und Verhaltensmöglichkeiten, Einstellungen und Haltungen der Pfleger werden auch in Zukunft die Grundqualität eines Hauses, das Klima, die Atmosphäre, und sein Image beeinflussen, und insofern ein entscheidender Erfolgsfaktor im Wettbewerb sein.

Die Sozialkompetenz, die Konfliktfähigkeit, die Ausrichtung an der menschlichen Würde des/der zu Pflegenden und der Mitarbeiterinnen in der Pflege, dieser Schwerpunkt des vorliegenden Buches ist auch nach über zehn Jahren aktuell.

Was damals vor allem im Blick auf die Aus- und Fortbildung von Altenpflegerinnen bedacht wurde, stellt sich heute unter den veränderten Bedingungen der Pflegeversicherung als eine Frage von Personal- und Persönlichkeitsentwicklung der Mitarbeiterinnen in der Pflege dar, auch von Mitarbeiterinnen, die ohne spezielle oder formale Ausbildung in der Altenpflege arbeiten. Heute geht es darum, im Rahmen von innerbetrieblichen Personalentwicklungsprogrammen Mitarbeiterinnen für die spezielle Situation von pflegebedürftigen Heimbewohnerinnen zu sensibilisieren, ihnen Verhaltensalternativen und

Landkarten zur Verfügung zu stellen, damit sie lernen, mit den speziellen Gefährdungen und Schwierigkeiten im Umgang des pflegerischen Alltags so umzugehen, wie es den qualitativen Grundstandards einer Dienstleistung im Bereich Altenpflege entspricht. In diesem Zusammenhang ist auch die Weiterentwicklung von Führungskräften in der Pflege ein wichtiges Thema. Heimleitungen, Pflegedienstleitungen und Wohnbereichsleitungen müssen heute in der Lage sein, Mitarbeiterinnen mit unterschiedlichsten Ausbildungswegen und -niveaus so zu koordinieren und zu führen, dass sie unter den verschärften betriebswirtschaftlichen Bedingungen, unter denen heute Einrichtungen stehen, eine Atmosphäre und eine Kultur des Umgangs mit den Bewohnerinnen gestalten, in der man als Mensch leben und arbeiten kann. Dieses Buch bietet eine Fülle von Beispielen, Anregungen und Anknüpfungspunkten. Auch schwierige und tabuierte Themen werden über die Aussagen Betroffener und konkrete Beispiele aus dem Alltag einer Einrichtung besprechbar: subtile Formen von Gewalt im Umgang miteinander; Ängste und Sprachlosigkeit im Umfeld von Sterben und Tod, speziell unter institutionellen Rahmenbedingungen; Sexualität und Intimsphäre im pflegerischen Umgang einer „totalen Institution“; Mitarbeiterführung und -förderung, speziell in Konflikt- und Belastungssituationen des pflegerischen Alltags; die Bedeutung einer regelmäßigen und effizienten Besprechungskultur und klarer Absprachen innerhalb eines Teams und zwischen verschiedenen Teams, Bereichen und Schichten; die Effizienz von Beteiligung und Einbeziehung der Mitarbeiterinnen bei der Entwicklung und Verbesserung von Strukturen; die Nachteile einer Fehler zudeckenden Haltung von Führungskräften sowie die Vorteile einer positiven Fehlerphilosophie für „change management“ und eine „lernende Organisation“. Im Nachdenken über eine humane Altenpflege unter verschärften ökonomischen Bedingungen geht es nicht nur um die Gestaltung einer menschlichen Gegenwart, es kommt vielmehr auch eine zentrale Zukunftsaufgabe ins Blickfeld. Wir, das ist die Generation derer, die heute die Rahmenbedingungen von Altenpflege gestalten, stellen die Weichen für ein Umfeld, in dem wir selbst alt sein werden, und das wir unseren Kindern als Hypothek oder Guthaben hinterlassen.

Preetz, im März 1999