

# Der Weg zum personenzentrierten Konzept: personenzentriertes Arbeiten dauerhaft im Alltag verankern – ein Praxisbericht

Jochen Schlüter & Regina Schütz, ASB Bremen

**Zusammenfassung:** Die ASB Gesellschaft für soziale Hilfen mbH in Bremen beschäftigt sich seit 2001 mit dem Personenzentrierten Ansatz. Sie hat beschlossen diesen als festen Bestandteil in das Konzept zur Unterstützung von Menschen mit Behinderungen aufzunehmen. Um dies in die konkrete Arbeit in den Einrichtungsteilen einfließen zu lassen, wurde ein Fortbildungskonzept für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter entwickelt. Seit 2009 nehmen sie regelmäßig an Fortbildungstagen teil.

Schlagworte: Psychiatriereform, Personenzentrierter Ansatz, Internes Fortbildungskonzept

## 1. Von der Psychiatriereform zum Personenzentrierten Ansatz

Die Gesellschaft für soziale Hilfen mbH des Arbeiter-Samariter-Bundes (ASB) Bremen wurde 1988 mit dem Auftrag gegründet, Ziele der Bremer Psychiatriereform im Bereich der Behindertenhilfe umzusetzen. In Bremen wurde damals eine psychiatrische Langzeitklinik aufgelöst. Es handelte sich dabei um die psychiatrische Klinik Kloster Blankenburg, die sich abgelegen im Marschland, östlich von Oldenburg befand. Sie war eine Zweigstelle der Bremer Landespsychiatrie. 1988 waren dort noch 140 Patientinnen und Patienten (Halfmeyer, 1991, S. 59) untergebracht, die teilweise seit der Nachkriegszeit dort lebten. Die Psychiatrie-Enquete-Kommission stellte in einem Bericht über die Situation der Patienten in der bundesrepublikanischen Psychiatrie der 1970er Jahre fest, „daß [sic.] eine sehr große Anzahl psychisch Kranker und Behinderter in den stationären Einrichtungen unter elenden, zum Teil als menschenunwürdig zu bezeichnenden Umständen“ leben muss (Finzen & Schädle-Deininger, 1979, S. 51). Die Menschen lebten jahrelang isoliert und ohne ein ihnen angemessenes Tätigkeitsangebot. Bei vielen Patienten zeigten sich unter diesen Lebensbedingungen Hospitalismus-Erscheinungen wie selbstverletzendes Verhalten, stereotype Bewegungsmuster, Zerreißen von Kleidung und die Beschäftigung mit dem eigenen Körper.

1988 wurde in Bremen für diesen Personenkreis ein Unterstützungssystem aufgebaut, das kleine Wohnhäuser zur Verfügung stellte und das auf eine vom Wohnen räumlich getrennte Tätigkeitsstruktur Wert legte. Diese sollte den Fähigkeiten und Bedürfnissen der Klienten gerecht werden. Wer nicht die Möglichkeit hatte, in die Werkstatt für Menschen mit Behinderung

aufgenommen zu werden, sollte eine Tagesförderstätte besuchen können. Im Konzept des ASB-Einrichtungssystems waren Normalisierung und Integration in die Gesellschaft wichtige Zielvorstellungen. Im Leitbild der Gesellschaft für soziale Hilfen heißt es dazu: „Die Einsicht in die grundsätzliche Lern- und Entwicklungsfähigkeit aller Menschen, der Respekt vor der Menschenwürde und die Ideen der Normalisierung von Lebensbedingungen und sozialer Integration von Menschen mit geistiger und mehrfacher Behinderung leiten unsere Arbeit an. Diese Grundsätze kommen auch im täglichen Umgang miteinander zum Ausdruck“ (vgl. ASB). Wie diese Grundsätze im täglichen Miteinander zwischen Mitarbeitenden und Klientinnen und Klienten konzeptionell und praktisch verankert werden sollten, war zunächst noch unklar. Neben Entwicklungsberichten, Dienstbesprechungen, regelmäßiger Supervision gab es wiederholt Fortbildungen zu speziellen Problemen mit den Klienten.

Im Herbst 2001 fand erstmalig eine bereichs- und häuserübergreifende zweitägige interne Fortbildung mit der Züricher Psychologin und Psychotherapeutin Marlis Pörtner statt. Sie erläuterte ihr Personenzentriertes Konzept für die Arbeit mit Menschen mit Behinderungen und zeigte auf, wie ein systematisch angelegtes Repertoire von Handlungsgrundlagen den Alltag in den Wohnhäusern und der Tagesförderstätte positiv bestimmen kann. Auf besonderes Echo bei den Fortbildungsteilnehmern stießen ihre Gedanken zum personenzentrierten Arbeiten. „Personenzentriert Arbeiten heißt, *nicht von Vorstellungen ausgehen, wie Menschen sein sollten, sondern davon, wie sie sind, und von den Möglichkeiten, die sie haben*. Personenzentriert Arbeiten heißt, andere Menschen in ihrer ganz persönlichen Eigenart ernstnehmen, versuchen ihre Ausdrucksweise zu verstehen und sie dabei unterstützen, *eigene Wege zu finden, um – innerhalb ihrer begrenzten Möglichkeiten – angemessen mit der Realität umzugehen*“ (Pörtner, 2008, S. 20).

Die Gedanken von Ressourcenorientierung, empathischer Orientierung an den Bedürfnissen der Klienten und die in dem Zitat ausgedrückte Prozessorientierung passten gut zu den konzeptionellen Vorstellungen, die man sich im Rahmen der Psychiatriereform erarbeitet hatte. Marlis Pörtner bot nicht nur die konzeptionelle Ausrichtung, sondern auch ein methodisch interessantes Handwerkszeug. Sie formuliert zum Beispiel klare Richtlinien für den Alltag, die deutlich machen sollen, worauf es in der pädagogischen Praxis ankommt (Pörtner, 2008). Zuhören, ernstnehmen, sich nicht von Vorwissen bestimmen lassen, den eigenen

Anteil erkennen – das sind nur einige von ihnen, die sie ausführlich an Beispielen aus der Praxis erläutert.

Nachdem die interne Weiterbildung im Jahr 2001 auf so viel positive Resonanz gestoßen war, wurde in der Folge die Projektgruppe „Personenzentriertes Konzept“ ins Leben gerufen. Sie hatte im Wesentlichen zwei Aufgaben: Erstens sollte sie als Experten-Gruppe fungieren, die bei pädagogischen Problemen die Teams in den Wohnhäusern oder der Tagesförderstätte berät. Und zweitens sollte sie konzeptionelle Gedanken formulieren, die dann ins Qualitätsmanagement-Handbuch eingehen sollten.

## Auszug aus dem ASB Qualitätsmanagement-Handbuch

### 4. Das personenzentrierte Konzept

#### 4.1. Ursprung und Definition

Die ASB-Gesellschaft für soziale Hilfen mbH arbeitet nach den Grundsätzen des personenzentrierten Konzepts. Der personenzentrierte Ansatz wurde von dem amerikanischen Psychologen Carl Rogers entwickelt und u. a. von Marlis Pörtner, Schweizer Psychologin und Psychotherapeutin, auf die Arbeit von Menschen mit Behinderung übertragen und weiterentwickelt.

In der Prozessbeschreibung „Personenzentriertes Konzept“ wird erläutert wie das Konzept in der ASB-Gesellschaft für soziale Hilfen mbH umgesetzt wird.

Personenzentriert arbeiten heißt nach Marlis Pörtner, Menschen in ihrer persönlichen Eigenart ernst zu nehmen, ihre Ausdrucksweise zu verstehen und sie zu unterstützen eigene Wege zu finden, um innerhalb ihrer Möglichkeiten angemessen mit der Realität umzugehen.

Personenzentriert arbeiten heißt, mit den betroffenen Personen, nicht für sie Probleme zu lösen, Projekte zu entwickeln und Entscheidungen treffen. Das heißt, ihre unterschiedlichen Fähigkeiten, Bedürfnisse und Ansichten zu berücksichtigen und einzubeziehen sowie ihnen im Rahmen ihrer Möglichkeiten Selbstverantwortung zuzutrauen.

Personenzentriert arbeiten heißt, Ressourcen einer Person wahrzunehmen und zu fördern.

#### 4.2. Grundlagen der personenzentrierten Arbeit

Im Folgenden werden die Aspekte dargestellt, die für die tägliche Arbeit mit Menschen mit Behinderung von Bedeutung sind.

##### 4.2.1. Theoretische Grundlagen

Das humanistische Menschenbild sieht in jedem Menschen eine eigenständige, in sich wertvolle Persönlichkeit und respektiert die Verschiedenartigkeit des Menschen. Jeder Mensch ist grundsätzlich auf Wachstum und Entwicklung ausgerichtet und hat eigene Fähigkeiten zu Veränderung und Problemlösung in sich.

Die personenzentrierte Haltung hat drei Komponenten:

- Empathie oder einführendes Verstehen ist das Bestreben, das Erleben und die Gefühle des Gegenübers zu erfassen. Einführendes Verstehen meint ein Sich-Hineinversetzen in die Welt des Anderen.
- Wertschätzung bedeutet sein Gegenüber als ganze Person, mit allen Schwierigkeiten und Möglichkeiten, so wie sie gerade ist, zu akzeptieren.
- Kongruenz bedeutet dem Gegenüber authentisch zu begegnen und sich seiner eigenen Gefühle, Impulse und Eindrücke bewusst zu sein.

#### Die Theorie vom Selbstkonzept

Der Begriff „Selbstkonzept“ umfasst das Bild, das eine Person von sich hat, sowie die Wertung, die damit verbunden ist. Das Selbstkonzept entwickelt sich aus der Erfahrung eines Menschen und dem was die Umwelt ihm vermittelt. Dieses Selbstbild ist nicht fest, sondern beweglich, es entwickelt und verändert sich im Laufe eines Lebens ständig.

#### 4.2.2. Handlungsgrundlagen

- Das Gleichgewicht zwischen Rahmen und Spielraum
- Es braucht stets beides: Rahmen und Spielraum.
- Es braucht einen Rahmen, damit die Situation Sicherheit vermittelt und überschaubar bleibt.
- Und es braucht Spielraum, damit der Rahmen nicht als Einschränkung wirksam wird, sondern einen geschützten Raum bietet, in dem eigene Impulse erprobt und Entscheidungen getroffen werden können.
- Das Gleichgewicht zwischen Rahmen und Spielraum ist ein entscheidender Faktor der Betreuungsarbeit. Menschen mit Behinderung bestmögliche Entwicklungsmöglichkeiten zu bieten, bedeutet immer: soviel Rahmen wie nötig und so viel Spielraum wie möglich zur Verfügung stellen. Entscheidend ist dabei, sich in die emotionale Reaktion des Gegenübers einzufühlen und sie annehmen zu können. Andererseits muss der Rahmen der Institution respektiert und vertreten werden. Den Rahmen klar zu erkennen ist unerlässlich, da nur so der Spielraum sichtbar wird, in dem die personenzentrierte Haltung zum Tragen kommen kann.

Der Rahmen wird bestimmt durch:

- die Gegebenheiten der Institution
- die spezifischen Bedingungen der jeweiligen Situation
- die Fähigkeiten und Grenzen der Mitarbeiter
- die Fähigkeiten und Grenzen der Kunden/Kunden

#### Klarheit

Klarheit ist eine unverzichtbare Voraussetzung für die Umsetzung der personenzentrierten Haltung. Es muss ein Bewusstsein dafür vorhanden sein, was vorgegeben ist und worüber disku-

tiert werden kann. Feststehende Tatsachen müssen klar mitgeteilt werden.

### **Erleben als zentraler Faktor**

Wie etwas subjektiv erlebt wird ist oft viel wichtiger als die Frage, was sich objektiv ereignet hat. Dieses subjektive Erleben ist ein zentraler Aspekt der Persönlichkeit, ein Schlüssel zum Verstehen und ein Zugang zu Ressourcen.

### **Nicht was fehlt ist entscheidend, sondern was da ist**

Nicht in den Defiziten liegt das Potential, sondern in den Ressourcen. Diese müssen erkannt, gefördert und genutzt werden. Wenn wir von dem ausgehen, was bereits vorhanden ist, beziehen wir die Möglichkeit ein, dass es wachsen und sich verändern kann.

### **Die kleinen Schritte**

Jeder Schritt, und sei er noch so klein, beweist die Fähigkeit sich weiter zu entwickeln. Aus diesem Grund ist es wichtig selbst unscheinbare Entwicklungsschritte zu sehen und anzuerkennen.

Zwischen Herbst 2002 und Frühling 2003 wurde je ein Fortbildungstag mit allen Teams der Wohnbereiche sowie mit der Projektgruppe durchgeführt. Zudem wurden die Teams im betreuten Wohnen und der Tagesförderstätte fortgebildet. An diesen Fortbildungen war auch Marlis Pörtner beteiligt.

## **2. Entwicklung der Rahmenbedingungen für die systematische Einführung des personenzentrierten Konzepts**

Eine erste Aufgabe der Projektgruppe bestand darin, einen Leitfaden anhand der Grundlagen des personenzentrierten Konzepts zu entwickeln. Außerdem sollten Kriterien für seine Anwendung festgelegt werden. Das Ergebnis findet sich im Qualitätsmanagement-Handbuch der Gesellschaft für soziale Hilfen wieder (siehe oben) Hier werden grundlegende Gedanken von Marlis Pörtner aufgeführt und erläutert. Dazu gehört auch eine Erläuterung der wichtigsten Handlungsgrundlagen.

Für die Projektgruppe wurde ein verbindlicher Rahmen für konzeptionelle Weiterentwicklung geschaffen. Mitarbeiterinnen wurden stundenweise freigestellt, sie erklärten eine grundsätzliche Verbindlichkeit der Teilnahme. Die Arbeitsweise sollte so aussehen, dass eine Mitarbeiterin eine problematische Situation in einem Wohnhaus der Projektgruppe vorstellt und diese personenzentrierte Lösungsvorschläge erarbeitet. Diese Falllösungsvorschläge sollten dann in den Bereich zurücktransferiert werden. Es war gedacht an Besuche in den Dienstbesprechungen, wo die Arbeitsergebnisse mitgeteilt werden sollten.

### **Der Weg ist ebenso wichtig wie das Ziel**

Manchmal ist die Erfahrung, sich auf den Weg zu machen und selber etwas bewirken oder verändern zu können, viel wichtiger als eine bestimmte Problemlösung oder das Erreichen eines vorgegebenen Ziels.

Eine prozessorientierte Betrachtungsweise, die sich nicht an einer einmal erworbenen Erkenntnis festmacht, sondern Veränderungen wahrnimmt und einbezieht, ist charakteristisch für personenzentrierte Arbeit.

### **Vertrauen auf Entwicklungsmöglichkeiten**

Zur personenzentrierten Haltung gehört, Menschen grundsätzlich Entwicklungsmöglichkeiten zuzutrauen, aber – und das ist ebenso wichtig – Entwicklung nicht zu forcieren. Erst wenn ein Mensch so angenommen wird, wie er im Augenblick ist, werden Veränderungen möglich.

### **Selbstverantwortung**

Jedem Menschen wird in dem Maß, in dem es seine Fähigkeiten und Möglichkeiten erlauben, Verantwortung für sich selbst sowohl zugestanden als auch zugebraut.

Diese sollten dann in die individuelle Hilfeplanung einfließen und verantwortlich von bestimmten Mitarbeiterinnen umgesetzt werden.

Zu einem späteren Zeitpunkt sollte die Projektgruppe über den Verlauf der im Wohnhaus getroffenen Maßnahmen informiert werden. Wichtig dafür war die Festlegung einer Durchführungsverantwortung. Wer informiert bzw. wer soll in das Verfahren einbezogen werden, falls es bei der Umsetzung vereinbarter oder vorgeschlagener Maßnahmen durch die Projektgruppe unterschiedliche Auffassungen innerhalb der Teams gibt?

Die ersten konzeptionellen Überlegungen und praktischen Versuche, die Gedanken des Personenzentrierten Ansatzes im pädagogischen Alltag zu implementieren, waren bewusst auf Weiterentwicklung im Sinne eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses angelegt. Von daher war man sehr an der Überprüfung der Durchführung und der Effizienz der erarbeiteten Maßnahmen interessiert. Die zuständige Mitarbeiterin im Team sollte dann die Projektgruppe über den Verlauf, Umsetzung, Effizienz und Probleme informieren.

Weitere Maßnahmen zur Verankerung des personenzentrierten Denkens in der Gesellschaft für soziale Hilfen sollten die Arbeit der Projektgruppe ergänzen. Die Zufriedenheit der Kunden sollte festgestellt werden. Der Bewohnerbeirat sollte miteinbezogen werden. Eine Kundenbefragung wurde durchgeführt und ein Beschwerdemangement eingerichtet.

Das Personenzentrierte Konzept sollte ein grundlegender Bestandteil in der Einarbeitung von neuen Mitarbeiterinnen sein, und es sollten regelmäßige interne Fortbildungen der pädagogischen Mitarbeiterinnen durchgeführt werden.

Am Ende dieser Phase der Einführung des personenzentrierten Konzepts zeigte sich jedoch eine Reihe von Problemen. Zum einen wurden kaum Fälle aus den Teams in die Projektgruppe getragen und zum anderen wurde deutlich, dass durch ein „Expertenteam“ nicht alle Mitarbeiterinnen erreicht werden konnten. Die Projektgruppe beschloss daher ein internes Fortbildungskonzept zu entwickeln.

### 3. Internes Fortbildungskonzept

Das interne Fortbildungskonzept zum personenzentrierten Arbeiten ist Teil des Organisationsentwicklungsprozesses. Erfolgreiche Organisationsentwicklung setzt voraus, dass der Fokus nicht nur auf eines oder wenige Elemente gerichtet wird, sondern dass das ganze System und seine (gegenseitigen) Einflussfaktoren berücksichtigt werden. Beim ASB setzte sich daher die Erkenntnis durch, alle Mitarbeiterinnen einzubeziehen.

Ein Unternehmen ist auf Mitarbeiterinnen angewiesen, die eine hohe Veränderungsbereitschaft zeigen, die selbständig denken, die sagen, was sie denken und die positiv und kreativ auf Veränderungen reagieren. Voraussetzung dafür ist, dass Strukturen geschaffen werden, die es den Mitarbeiterinnen möglich machen, ihre Ideen angstfrei äußern zu können (z. B. Ideen zur Verbesserung der Arbeitsabläufe, Straffung der Abläufe, Entwicklung neuer Angebote, Veränderung der Strukturen usw.). Es gilt Bedingungen zu schaffen, die es den Mitarbeiterinnen erlauben, Verbesserungsvorschläge zu machen, dazulernen und sich weiterzuentwickeln.

Mit den Methoden der Organisationsentwicklung wurde das Fortbildungskonzept erarbeitet. In einer Pyramide zur Unternehmensentwicklung wurden Visionen formuliert, Ziele festgelegt, um die Visionen realisieren zu können. Es wurden Strategien entwickelt, um die Ziele zu erreichen, und es wurden Konzepte und Lösungen gefunden, um die Strategien umzusetzen. In diesem Zusammenhang wurde auch der Ablauf von Veränderungsprozessen reflektiert. Der Status quo im Einrichtungsverbund wurde beschrieben, über die Motivation für Veränderung wurde nachgedacht und über die Bereitschaft, neue Wege zu beschreiten.

Um die Veränderung in Richtung personenzentriertes Arbeiten einzuleiten, ist man beim ASB methodisch wie folgt vorgegangen: Es war allen Beteiligten am Planungsprozess klar, dass Zeit investiert werden musste. Das heißt, Mitarbeiterinnen wurden stundenweise von ihren üblichen Arbeitstätigkeiten freigestellt, um an der Vorplanung mitzuarbeiten. Die Projektgruppe sollte bereichsübergreifend und hierarchieübergreifend zusammengesetzt sein. In ihrer Verantwortung sollte die Erstellung und Durchführung des Fortbildungskonzeptes liegen, die Ergebnisse sollten eng mit der Leitung kommuniziert werden.

Um die Akzeptanz unter den Mitarbeiterinnen zu erhöhen, sollten Konfrontationen vermieden werden. Es war allen klar, dass die Mitarbeiterinnen den entscheidenden Anteil am Gelingen der ersten Phase in der Betriebsgeschichte hatten. Sie hatten die Entospitalisierung der Blankenburg-Patienten begleitet und durch ihre engagierte Arbeit die Menschen mit Behinderung dabei unterstützt, den Weg in die urbane Gesellschaft ihrer Heimatstadt Bremen zu finden. Auf diesen Erfahrungen konnte man aufbauen. Viele Mitarbeiterinnen spürten dieses Vertrauen, das ihnen vom Betrieb entgegengebracht wurde, und sie begeisterten sich für die neuen Ziele. Sie begrüßten die neuen Ideen, fühlten sich angeregt, über ihren Betreuungsalldag neu nachzudenken, schätzten den Austausch mit Kolleginnen aus anderen Arbeitsbereichen, empfanden eine Bestärkung ihrer Arbeit, sahen in den vermittelten Informationen eine tolle Auffrischung, fühlten sich motiviert, erhielten Input für die konkrete inhaltliche Arbeit. Viele gaben an, dass die Veränderung ihnen gut täte, das die Arbeit mehr Spaß mache, weil man mehr und neues ausprobieren könne.

2008 wurde die Projektgruppe „Personenzentriertes Konzept“ von der Steuerungsgruppe „Qualitätsmanagement“ beauftragt, ein internes Fortbildungskonzept zu entwickeln. Dafür galten folgende Voraussetzungen und Grundsätze:

- Für die Koordination und Planung der Fortbildungen ist die Leitung der Projektgruppe verantwortlich.
- Die Durchführung der Fortbildungen erfolgt durch je zwei Mitglieder der Projektgruppe.
- Alle Mitglieder der Projektgruppe werden im Vorfeld zu den Themen „Moderationstechniken“ und „Rolle des Moderators“ geschult.
- Jährlich finden insgesamt vier Tagesveranstaltungen statt.
- Je Veranstaltung nehmen häuser- und bereichsübergreifend ca. 10 – 12 Mitarbeiterinnen teil.
- Es werden alle pädagogischen Mitarbeiterinnen regelmäßig geschult (ca. alle zwei bis drei Jahre).
- Bei Bedarf werden Mitarbeiterinnen geschult, die an Schnittstellen tätig sind. Dies sind vor allem Mitarbeiterinnen in der Hauswirtschaft, die zu bestimmten Zeiten auch pädagogische Prozesse begleiten.
- Am Jahresende erfolgen eine Auswertung aller internen Fortbildungen und die Planung für das Folgejahr.

#### 3.1. Die inhaltliche Ausgestaltung der Fortbildung

Seit Anfang des Jahres 2009 fanden die ersten Veranstaltungen statt, deren inhaltliche Ausgestaltung folgenden Ablauf hatte: Vorstellungsrunde, Einstieg in das Thema, theoretische Grundlagen, Beispiele aus der Praxis, Abschlussrunde.

##### Teil 1: Vorstellungsrunde

In den Fortbildungsgruppen trafen sich etwa 12 Mitarbeiterinnen aus verschiedenen Einrichtungsteilen, die sich zum Teil



nicht kannten und die kaum Vorstellungen über den Arbeitsbereich der anderen hatten. Die Vorstellungsrunde hatte daher informierenden Charakter, sollte aber auch eine positive Atmosphäre schaffen.

### **Teil 2: Einstieg in das Thema**

Der erste inhaltlich ausgerichtete Abschnitt des Fortbildungstages begann mit einer Kartenfrage, in der das Vorwissen aktiviert werden sollte. Die Teilnehmer wurden gefragt: „Welche Begriffe fallen euch zum Personenzentrierten Konzept ein?“. Die Begriffe wurden auf Karten notiert, die an Stellwänden präsentiert wurden. Es zeigte sich, dass in fast allen Gruppen, die in den folgenden Jahren geschult wurden, ein recht großes theoretisches Vorwissen vorhanden war. Allerdings gab es immer wieder auch Mitarbeiterinnen, die das personenzentrierte Konzept nicht kannten.

Nach dieser inhaltlichen Einstimmung auf das Thema über Kernbegriffe erfolgte eine erste Gruppenarbeit. Die Moderatoren stellen ein von der Projektgruppe vorgegebenes Beispiel für eine Situation vor: „Anna E. zu wecken ist jeden Morgen ein Kampf, vor dem den Betreuern graut. Sie wehrt sich, schimpft, kommt trotz wiederholten Aufforderungen nicht zum Frühstück und muss schließlich fast mit Gewalt aus dem Bett geholt werden. Besonders bei neuen Betreuerinnen, deren Unsicherheit sie spürt, treibt sie diesen Kampf bis zum Exzess“ (Pörtner, 2008, S. 64).

Ergänzend zu dem Fallbeispiel erhielten die Gruppen folgende Fragestellung: „Welche Hilfestellungen könnten Frau E. angeboten werden, um ihr das Aufstehen zu erleichtern?“.

Die erarbeiteten Problemlösungen orientierten sich zum großen Teil an den Ideen des personenzentrierten Konzeptes. Vorschläge waren zum Beispiel: Rituale entwickeln, sich nicht auf Kampf einlassen, das Ziel hinterfragen („Muss sie wirklich zu der Zeit und jeden Tag aufstehen oder gibt es noch nicht genutzte Spielräume?“) die Art und Weise des Weckens überdenken.

### **Teil 3: Theoretische Grundlagen**

Im dritten Teil des Fortbildungstags präsentierten die Moderatoren theoretische Grundgedanken auf vier Folien. Die Teilnehmer diskutierten und erläuterten die einzelnen Aspekte. Zunächst ging es um eine Definition des personenzentrierten Arbeitens.

Personenzentriert arbeiten heißt:

- nicht von Vorstellungen ausgehen, wie Menschen sein sollten, sondern davon, wie sie sind, und von den Möglichkeiten, die sie haben
- andere Menschen in ihrer ganz persönlichen Eigenart verstehen und sie dabei unterstützen, eigene Wege zu finden, um sich – innerhalb ihrer begrenzten Möglichkeiten – mit der Realität zurechtzufinden
- nicht für andere Menschen, sondern mit ihnen Wege finden und Lösungen suchen

- nicht erklären, sondern verstehen
- nicht machen, sondern ermöglichen

Auf einer zweiten Folie wurden die von Marlis Pörtner benannten Handlungsgrundlagen aufgelistet und im Gespräch darüber die Bedeutung der Begriffe geklärt. Im Einzelnen wurden aufgeführt: Gleichgewicht zwischen Rahmen und Spielraum – Klarheit – Erleben als zentraler Faktor – nicht, was fehlt, ist entscheidend, sondern, was da ist – die kleinen Schritte – der Weg ist ebenso wichtig wie das Ziel – Vertrauen auf Entwicklungsmöglichkeiten – Selbstverantwortung.

Die dritte Folie thematisierte die Richtlinien für den Alltag: Zuhören, Ernstnehmen, mit der „Normalsituation“ vergleichen, sich nicht von Vorwissen bestimmen lassen, Erfahrungen ermöglichen, auf das Erleben eingehen, Ermutigen, nicht ständig auf das „Symptom“ starren, Eigenständigkeit unterstützen, überschaubare Wahlmöglichkeiten geben, Stützen für selbstständiges Handeln anbieten, klar informieren, konkret bleiben, die Sprache des Gegenübers finden, die Situation ansprechen.

Eine vierte Folie erläuterte die Notwendigkeit, den eigenen Anteil einer situativen Konstellation zu erkennen und zu reflektieren, um professionell handlungsfähig zu bleiben.

### **Teil 4: Beispiele aus der Praxis**

Die theoretischen Überlegungen des Vormittags auf die alltägliche Berufspraxis zu beziehen, stand am Nachmittag der Fortbildung im Mittelpunkt. Eine zweite Kleingruppenphase begann mit der Aufforderung: „Nennt Beispiele aus der Praxis, die problematisch sind!“. Die Teilnehmer berichteten zum Beispiel von einer Kundin, bei der es immer wieder zu aggressiven Ausbrüchen mit Zerreißen der eigenen Kleidung kam. Ein zweiter Fall beschäftigte sich mit einem Kunden, der in seiner Wohngruppe alle durch Krachmachen und ständiges Stühlerücken nervte. Ein weiterer Klient war sehr anstrengend, weil er ständig Aufmerksamkeit einforderte und beschäftigt sein musste.

Jede Kleingruppe wählte nun einen Fall zur Bearbeitung aus. Dazu erhielten sie von den Moderatoren eine Arbeitsfolie mit Leitfragen. Auf dieser Folie wurden später die Ergebnisse der Arbeitsgruppe festgehalten.

Das „Arbeitsblatt für eine situationsbezogene Reflexion im Team“ hatte eine dreiteilige Struktur:

- A. Wie ist es?
  1. Benennen des Problems
  2. Beschreiben der Situation: Wie waren die äußeren Umstände? Wie hat A sich verhalten? Wie habe / haben ich / wir uns verhalten?
  3. Welchen Spielraum hatte A in dieser Situation? War das für ihn klar ersichtlich?
  4. Wie war der genaue Rahmen der Situation?

B. Was könnte verändert werden?

1. Was wurde bisher an Lösungsmaßnahmen unternommen?
2. Wann ist das Problem nicht aufgetreten?
3. Was haben Sie in diesen Zeiten anders gemacht?
4. Was haben andere in diesen Zeiten anders gemacht?

C. Transfer

Was könnte/n ich/wir in solchen Situationen anders machen?  
Mit welchen Veränderungen kann angefangen werden?

Die Gruppen stellten im Anschluss ihre Ergebnisse anhand der Folien vor und bekamen den Auftrag, das Ergebnis in der Dienstbesprechung in ihr Team einzubringen und dort zu diskutieren. Durch die internen Fortbildungen hat sich die Haltung der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sichtbar verändert. Dies wurde nicht nur an den Ergebnissen der Gruppenarbeit deutlich, sondern auch an den Bewertungen der Fortbildungen.

#### Teil 5: Abschluss

Am Ende des Fortbildungstages wurden die Teilnehmenden gefragt: „Was nehme ich an positiven Aspekten aus der heutigen Fortbildung mit?“. Auf den abgegebenen Karten fanden sich Einschätzungen wie: „Positiver Austausch, Gedankenanstöße für Veränderungen, neues Fachwissen, aufgefrishtes Wissen, interessante Einblicke in andere Häuser, interessante Beispiele aus der Praxis, mehr auf den eigenen Anteil achten, viele Lösungsansätze gefunden“.

#### 4. Personenzentrierte Konzeptentwicklung Frau N. - ein Fallbeispiel

Die Methodik, die für die Fortbildungen erarbeitet wurde, erwies sich auch als funktional für Fallbesprechungen in den Teams. Frau N., Kundin in einem Wohnhaus des ASB ist 35 Jahre alt, von kräftiger Statur, sie verfügt über Lautsprache, ist sehr interessiert an anderen Menschen und kann sich persönliche Informationen sehr gut merken. Tagsüber besucht sie eine Tagesförderstätte.

Immer wieder kommt es zu problematischen Situationen mit selbstverletzendem Verhalten wie Beißen in die Hand und Kopf gegen die Wand schlagen. Dies wird von heftigem Schreien begleitet. Auslöser dafür sind besondere Anforderungssituationen, zum Beispiel Zähneputzen oder Kontakt zu Mitarbeitenden, die sie nicht mag. Alle Mitarbeitenden waren zunehmend ratlos und empfanden die emotional aufgeladenen Situationen als sehr anstrengend und belastend. Das galt in gleichem Maße auch für Frau N.s Mitbewohnerinnen.

In der Dienstbesprechung erarbeiteten die Mitarbeitenden zunächst ein genaues Ziel. Dies bestand darin, das selbstverletzende Verhalten Frau N.s zu reduzieren. Dann nahm man ihre Res-

sourcen in den Blick. Welche Stärken / Ressourcen hat Frau N.? Wann fühlt sich Frau N. gut? Hier wurde schnell klar, dass eine ihrer wesentlichen Fähigkeiten im Unterscheidungsvermögen liegt. Sie weiß, welche Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sie mag. Mit ihnen kommuniziert sie gern und sie ist interessiert.

Um über die eigene Haltung nachzudenken, beschäftigte man sich mit den theoretischen Grundlagen des personenzentrierten Konzepts: dafür wurde auf Inhalte der Fortbildungsveranstaltung zurückgegriffen, die aber noch nicht alle Mitarbeitenden besucht hatten. Thematisch ging es um: Personenzentriert arbeiten heißt..., Leitsätze zur Umsetzung des personenzentrierten Konzepts, den eigenen Anteil erkennen, Richtlinien für den Alltag. Daraus ergaben sich dann die Fragen: Welche Richtlinien/Handlungsgrundlagen haben bei Frau N. Priorität? Wie kann das Problem der Konfliktsituationen gelöst werden? Zur Bearbeitung der beiden Fragestellungen wurde das „Arbeitsblatt für eine situationsbezogenen Reflexion im Team“ eingesetzt. Die Methode führte zu folgenden konkreten Ergebnissen: Bevorzugte Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen übernehmen grundsätzlich alle Tätigkeiten, wenn sie im Dienst sind. Das betrifft zurzeit drei Personen. Frau N. gibt die Impulse, wenn sie von den nicht bevorzugten Mitarbeiterinnen Unterstützung wünscht. Für die Begrüßung wurde verabredet: Bevorzugte Mitarbeiterinnen öffnen die Tür. Sind keine bevorzugten Mitarbeiterinnen im Dienst, wird die Tür so geöffnet, dass Blickkontakt mit Frau N. vermieden wird. Frau N. gibt den Impuls, wenn sie Kontakt wünscht. Frau N. wird von den nicht bevorzugten Mitarbeiterinnen „ignoriert“. Sie bestimmt, ob sie Kontakt möchte.

In der Essenssituation geben bevorzugte Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen Wahlmöglichkeiten. Sind keine der bevorzugten Personen im Dienst, isst Frau N. grundsätzlich im Wohnzimmer oder in ihrem Zimmer, um Konflikte mit ihr bzw. mit anderen Kunden zu verhindern.

Für die Zahnpflege gilt: Bevorzugte Mitarbeiterinnen übernehmen die Zahnpflege am Abend. Sie übernehmen den kompletten Frühdienst für die Zahnpflege am Morgen. Nicht bevorzugte Mitarbeiterinnen bieten Zahnpflege an – kommt es zum Konflikt, wird ein „Nein“ akzeptiert.

Beim Duschen sind die bevorzugten Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen für mehrere Kunden zuständig und übernehmen den gesamten Frühdienst. Nicht bevorzugte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bieten die Badewanne an, lehnt sie das Baden ab, findet eine Basisversorgung statt. Das Haarewaschen entfällt dann.

Es wurde vereinbart, dass alle Mitarbeitenden sich konsequent an die Absprachen halten, damit das Konzept weiterentwickelt werden kann. Die konkreten auf die Ressourcen und Bedürfnisse von Frau N. abgestimmten Maßnahmen führten zu einer deutlichen Verringerung der Konfliktsituationen und Abnahme des selbstverletzenden Verhaltens. Dies hatte natürlich äußerst positive Auswirkungen auf das Zusammenleben in dem Wohnhaus und erleichterte die Arbeit aller dort Arbeitenden.

## 5. Die Weiterentwicklung des Fortbildungskonzepts

Nachdem alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an einem Fortbildungstag teilgenommen hatten, erarbeitete die Projektgruppe Personenzentriertes Konzept eine inhaltliche Erweiterung. Es wurde eine eintägige Folgeveranstaltung geplant, die wie bei der ersten von zwei Moderatorinnen geleitet wurde. Zunächst wurden die Mitarbeitenden nach den zentralen Aussagen des personenzentrierten Konzeptes gefragt. Die Teilnehmenden wurden schon im Vorfeld der Fortbildung gebeten, sich auf dieses Thema vorzubereiten. Jede sollte in der Lage sein, fünf Karten mit jeweils einer zentralen Aussage zu beschriften. In einer anschließenden Gruppenarbeitsphase wurde eine Handlungsgrundlage oder Richtlinie ausgewählt und diskutiert. Als Ergebnis erläuterten die Gruppen diese und stellten ein Beispiel aus der Praxis vor.

Als neuer theoretischer Input wurde das Thema „Selbstkonzept“ aufgenommen. Bei Marlis Pörtner (2008, S. 30) heißt es dazu: „Der Begriff „Selbstkonzept“ umfaßt das Bild, das eine Person von sich hat, sowie die Wertung, die sie damit verbindet.“ Der Begriff wird teilweise synonym zu „Selbstbild“ oder „Selbstwertgefühl“ verwendet. Viele Menschen mit Behinderung haben durch ihre Erziehung oder durch fehlende gesellschaftliche Teilhabemöglichkeiten ein sehr geringes Selbstwertgefühl, das sich in Sätzen wie „Ich kann das nicht“ ausdrückt. In der Fortbildung wurde diskutiert, ob Erkenntnisse über die Entwicklung des Selbstkonzepts sich auf die Arbeit in den Wohnhäusern oder in der Tagesförderstätte beziehen lassen. Am Nachmittag wurde wieder in Kleingruppen gearbeitet. Die Projektgruppenmitglieder hatten problematische Situationen aus ihrem Berufsalltag gesammelt und Fallbeispiele verfasst. Diese wurden jetzt an die Kleingruppen zur Bearbeitung verteilt. Dazu erhielten sie ein Arbeitsblatt mit drei Fragen: „Welche Möglichkeiten / Wege gibt es, die Situation im Sinne des personenzentrierten Konzepts zu gestalten? Was sind die nächsten konkreten Schritte? Welche vergleichbaren Erfahrungen habt ihr in Eurem Bereich gemacht?“

Die Ergebnisse wurden dann der Gesamtgruppe vorgestellt. Zum Abschluss der Veranstaltung wurden die Teilnehmenden gefragt: „Was nehme ich an Ideen aus der Fortbildung mit? Was wird konkret umgesetzt?“. Jeder sollte dazu eine Idee auf eine Karte schreiben und diese dann vorstellen. Eine weitere Aufgabe bestand darin, die Karte bei der Leitung des Arbeitsbereichs abzugeben, die später bei einer Dienstbesprechung darauf zurückgreifen kann.

## 6. Anpassung und Weiterentwicklung der strukturellen Rahmenbedingungen

Über die Fortbildung der Mitarbeiterinnen hinaus wurden in Folge der konzeptionellen Ausrichtung der ASB Gesellschaft für

soziale Hilfen mbH am Personenzentrierten Ansatz einige betriebliche Rahmenbedingungen verändert. So wurde auch der Personaleinsatz personbezogen geplant. Im Einzelnen heißt dies:

- eine Auflösung der starren Dienstpläne
- größtmögliche Präsenz der Mitarbeiterinnen in der Begleitung / Assistenz der Kunden
- im Rahmendienstplan wird die individuelle Basisversorgung gewährleistet und die verbleibende Arbeitszeit personenbezogen und flexibel eingesetzt
- die in der individuellen Hilfeplanung festgestellten Wünsche und Bedarfe sind personenbezogen möglichst mit verbindlichen Zeitbudgets einzuplanen
- zugesagte Leistungen sind durch den Anbieter zu gewährleisten
- zur Verbesserung der Teilhabemöglichkeiten werden zusätzlich persönliche Assistenten beschäftigt
- aktuell erhalten alle Kunden in den Wohnhäusern regelmäßige Einzelangebote durch externe persönliche Assistenten oder durch die Mitarbeitenden der Wohnhäuser

Darüber hinaus bietet der ASB differenzierte und vernetzte Freizeitangebote für die Kunden und andere interessierte Menschen mit Behinderung an. Dazu ist ein Bereich entstanden, der Veranstaltungsangebote (im Stadtteil, in Bremen und in der näheren Umgebung), und Gruppenangebote (kreatives Gestalten, Musik, Yoga, Schwimmen, Kegeln usw.) organisiert.

Des Weiteren wurde beim ASB beschlossen, die Gedanken des Personenzentrierten Ansatzes auch in das betriebliche Führungskonzept einzubeziehen (siehe unten: Auszug 2 des Qualitätsmanagement-Handbuchs). Zu den Leitlinien des personenzentrierten Führens gehört auch die Verpflichtung, die Mitarbeitenden in ihren Kompetenzen ernst zu nehmen und an betrieblichen Entscheidungsprozessen zu beteiligen. In den Leitlinien heißt es dazu: „Die Führungskräfte haben die Fähigkeit, Verantwortung an die Mitarbeiter zu übertragen. Sie orientieren sich dabei an den Kompetenzen. Sie holen sich Rat und begründen Entscheidungen.“ Ein wichtiges Mittel für den Austausch zwischen Leitung und Mitarbeitenden sind die Mitarbeitergespräche, für die es eine standardisierte Form gibt. Sie sollen vor allem auf Selbstreflektion der Mitarbeiterinnen und deren Lösungskompetenzen basieren. Zielvereinbarungen werden gemeinsam für einen definierten Zeitraum festgelegt.

## 7. Ausblick

Zurzeit erarbeitet die Projektgruppe Personenzentriertes Konzept einen dritten Fortbildungsteil, an dem alle Mitarbeiterinnen teilnehmen sollen. Neben einer theoretischen Auffrischung soll ein inhaltlicher Schwerpunkt in der Beschäftigung mit der Persönlichen Zukunftsplanung liegen. Bei Doose (2011, S. 3) heißt es „Persönliche Zukunftsplanung umfasst eine Vielzahl methodischer Planungsansätze um mit Menschen mit und ohne Behinderung über ihre Zukunft nachzudenken, eine Vorstellung

## Auszug aus Qualitätsmanagementhandbuch

### 7 Unsere Leitlinien des personenzentrierten Führens

Die ASB-Gesellschaft für soziale Hilfen mbH arbeitet nach dem personenzentrierten Konzept. Dazu gehört, dass unsere Führungskräfte eine personenzentrierte Führungshaltung haben.

1. Personenzentrierte Führungshaltung
  - 1.1. Selbstkompetenz – die Führungskräfte haben die Fähigkeit, sich selbstkritisch zu reflektieren und zu steuern.
  - 1.2. Sozialkompetenz – die Führungskräfte haben die Fähigkeit, souverän, einfühlsam, respektvoll und konstruktiv mit Mitarbeitern umzugehen. Sie zeigen Interesse an der Arbeit der Mitarbeiter und Gesprächsbereitschaft.
  - 1.3. Akzeptanz und Wertschätzung- die Führungskräfte nehmen die Wünsche und Bedürfnisse der Mitarbeiter ernst. Sie vertrauen den Fähigkeiten und Kompetenzen der Mitarbeiter und machen deutlich, dass diese anerkannt und geschätzt werden.
2. Vorbild sein – die Führungskräfte haben die Fähigkeit, die Werte und Ziele des personenzentrierten Arbeitens vorzuleben. Sie nehmen ihre Aufgaben so gewissenhaft wahr, wie sie es von ihren Mitarbeitern erwarten. Sie haben einen positiven Kontakt zu den Kunden. Sie tragen Verantwortung für sie, unterstützen sie und stärken ihre Rechte.
3. Visionäre Führung – die Führungskräfte haben die Fähigkeit, fachliche Inhalte, Entwicklungen und Orientierung zu vermitteln und die Mitarbeiter dafür zu gewinnen.
4. Fordernde Führung – die Führungskräfte haben die Fähigkeit, die Entwicklung von Mitarbeitern durch die Übertragung von organisatorischer und inhaltlicher Verantwortung zu gestalten. Sie haben Erwartungen an die Mitarbeiter und machen diese deutlich.
5. Fördernde Führung – die Führungskräfte haben die Fähigkeit, ein Arbeitsumfeld und -klima zu fördern, welches sich positiv auf die Entwicklung, Sicherheit und Entfaltungsmöglichkeiten von Mitarbeitern auswirkt. Sie unterstützen die Mitarbeiter bei Problemen und in Krisensituationen.
6. Führungsstil – die Führungskräfte üben eine verlässliche und stabile Form der Führung aus. Sie erkennen Probleme, sprechen diese klar und offen an und üben konstruktive Kritik.
7. Zielorientierte Delegation – die Führungskräfte haben die Fähigkeit, Verantwortung an die Mitarbeiter zu übertragen. Sie orientieren sich dabei an den Kompetenzen. Sie holen sich Rat und begründen Entscheidungen.
8. Mitarbeitergespräche – Die Führungskräfte initiieren regelmäßige Mitarbeitergespräche, die vor allem auf Selbstreflexion der Mitarbeiter und deren Lösungskompetenzen basieren. Zielvereinbarungen werden gemeinsam für einen definierten Zeitraum festgelegt. Ein gegenseitiges Feedback über den personenzentrierten Arbeitsstil beider Gesprächspartner wird gegeben.

von einer erstrebenswerten Zukunft zu entwickeln, Ziele zu setzen und diese mit Hilfe eines Unterstützungskreises Schritt für Schritt umzusetzen.“ Diese methodischen Ansätze will man beim ASB nutzen, um den Kunden mit seinen persönlichen Bedürfnissen, Erfahrungen, Kompetenzen und Entwicklungsmöglichkeiten ernst zu nehmen und das Konzept von persönlicher Unterstützung weiter zu professionalisieren.

#### Literatur

- ASB Gesellschaft für soziale Hilfen mbH, Bremen. Leitbild.  
 ASB Gesellschaft für soziale Hilfen mbH, Bremen. *Qualitätsmanagement-Handbuch*.  
 Doose, S. (2011). „I want my dream“ – *Persönliche Zukunftsplanung*. Kassel: Mensch zuerst – Netzwerk People First Deutschland e.V.  
 Finzen, A. & Schädle-Deiningner, H. (1979). „*Unter elenden menschenunwürdigen Umständen*“ – *Die Psychiatrie-Enquete*. Rehburg-Loccum: Psychiatrie-Verlag.  
 Halfmeyer, P. (1991). Wo sind die Patienten geblieben? In P. Gromann-Richter (Hrsg.), *Was heißt hier Auflösung? Die Schließung der Klinik Blankenburg*. (S. 58-61). Bonn: Psychiatrie-Verlag.  
 Pörtner, M. (2008). *Ernstnehmen - Zutrauen - Verstehen. Personenzentrierte Haltung im Umgang mit geistig behinderten und pflegebedürftigen Menschen*. Stuttgart: Klett-Cotta.



Regina Schütz, Diplom-Pädagogin,  
Stellvertretende Bereichsleitung Wohn-  
häuser

Kontakt:  
r.schuetz@asb-bremen.de



Jochen Schlüter, Pädagogischer Mitar-  
beiter des ASB Bremen in der Tages-  
förderstätte für Menschen mit Behin-  
derungen und Referent für Presse- und  
Öffentlichkeitsarbeit

Kontakt:  
j.schlueuter@asb-bremen.de