



Abschlussbericht

Projekt 2009–2011

**Aktive Zusammenarbeit mit Angehörigen im Alterszentrum
Wengistein, Solothurn -
ein familienzentrierter, systemischer Ansatz**

Projektleitung

Hansruedi Moor-Minikus

Zentrumsleitung

Dipl. Sozialpädagoge

Dipl. Paar- und Familientherapeut

Dipl. Gerontologe INAG

Esther Ludwig Koch

Leitung Therapeutische Dienste AZW

Dipl. Psychogerontologin

Alterszentrum Wengistein, Kirchweg 2, 4500 Solothurn

032 624 51 41 www.wengistein.ch

Vorbemerkung

Dieser Bericht fasst einen dreijährigen Prozess zusammen und schliesst das von der Age Stiftung unterstützte Projekt „Aktive Zusammenarbeit mit Angehörigen im Alterszentrum Wengistein, Solothurn – ein familienzentrierter, systemischer Ansatz“ ab. Verantwortlich für das Projekt waren Hansruedi Moor und Esther Ludwig, ihres Zeichens Zentrumsleiter respektive stellvertretende Zentrumsleiterin.

Grundlage des vorliegenden Textes sind mehrere zweistündige Sitzungen, in denen die Zentrumsleitung den Verlauf des Projekts rekapitulierte und hinterfragte. Im Anschluss an dieses Verfahren folgt hiermit ein Abschlussbericht, welcher sowohl den Inhalt und die Umsetzung des Projekts zum Thema hat, als auch von Reflexionen und Erfahrungen geprägt ist.

Der Journalist Alain Gloor aus Basel hat die Gespräche niedergeschrieben und im vorliegenden Abschlussbericht festgehalten.

Solothurn und Basel, im September 2011

Aktive Zusammenarbeit mit Angehörigen im Alterszentrum Wengistein, Solothurn – ein familienzentrierter, systemischer Ansatz

Projektabschlussbericht des Alterszentrums Wengistein
zu Händen der Age Stiftung

Inhaltsverzeichnis

| | |
|---|-----------|
| 1. Vorgeschichte | 4 |
| 1.1 Beruflicher Hintergrund als Vorbedingung | 4 |
| 1.2 Von der Idee zum Antrag | 5 |
| 1.3 Systemischer Ansatz aus Überzeugung | 7 |
| 2. Umsetzung | 8 |
| 2.1 Essentielles Vorinformieren | 9 |
| 2.2 Schulung aller Mitarbeitenden | 10 |
| 2.3 Vier Gesprächsarten und Fallbesprechungen | 11 |
| 2.4 Bewohner- und Angehörigenrat | 13 |
| 2.5 Die weiteren Massnahmen | 15 |
| 2.6 Externe Qualitätssicherung | 15 |
| 3. Mehrwert und Nachhaltigkeit | 16 |
| 4. Fazit und Ausblick | 18 |
| 4.1 Blick zurück | 18 |
| 4.2 Blick nach vorn | 19 |
| 5. Dank | 21 |
| 6. Verankerung der Projektideen | 22 |
| (Protokoll der abschliessenden Sitzung der Projektleitung vom 29.8.2011) | |

1. Vorgeschichte

Ein solches Projekt, wie es hier beschrieben wird, entsteht nicht aus dem Nichts. Es hat eine Vorgeschichte und lebt von einer Idee, die sich über längere Zeit entwickelt und konkretisiert hat und bis zum eigentlichen Projektantrag führte. Ohne den beruflichen Werdegang Hansruedi Moors sowie Esther Ludwigs und ohne die über viele Jahre stattfindende Reflexion der praktischen Erfahrungen und des Theorie-Praxis-Transfers innerhalb von Besprechungen und Evaluationseinheiten, hätte es sich die Projektleitung nicht zugetraut, das Projekt in Angriff zu nehmen und umzusetzen.

Das Vorhaben mit dem Titel „Aktive Zusammenarbeit mit Angehörigen im Alterszentrum Wengistein, Solothurn – ein familienzentrierter, systemischer Ansatz“ baute somit auf einem Fundament auf, das aus einem gegenseitigem Austausch und bereits gemachten Erfahrungen bestand. Ein Fundament, das zudem auf der Überzeugung beruhte, dass die psychosoziale Begleitung in Zukunft einen hohen Stellenwert in Alterszentren einzunehmen hat.

1.1 Beruflicher Hintergrund als Vorbedingung

Bevor Hansruedi Moor 1995 zum Alterszentrum Wengistein (AZW) stiess, leitete er verschiedene Kinder- und Jugendheime im Kanton Aargau. Diese berufliche Auseinandersetzung mit verhaltensauffälligen und geistig behinderten Kindern und Jugendlichen hat ihn in der Hinsicht geprägt, als in diesen Institutionen nicht nur die Heimbewohnerinnen und –bewohner als fester Bestandteil des sozialen Auftrags gesehen werden, sondern auch deren soziales Umfeld.

Das Thema „Angehörige“ erhielt einen weiteren Schub und wurde endgültig zu einem soziokulturellen Leitwert im AZW.

Dieses Denken hat er in seine Arbeit als Zentrumsleiter des AZW hinübergeführt. Zu seiner Überraschung wurde im Solothurner Alterszentrum nicht mit einem ähnlichen Ansatz gearbeitet. Nicht, dass keine sorgfältige Betreuung der Betagten stattgefunden hätte: Sie standen im Zentrum des Interesses und alle Aufmerksamkeit galt ihnen. Doch was war mit den Angehörigen? Hin und wieder musste Hansruedi Moor deren vollständige Ausblendung feststellen. Ihr aktiver Miteinbezug war keine Selbstverständlichkeit – für Hansruedi Moor ein einschneidendes Aha-Erlebnis. Da damals andere Aufgaben im Vordergrund standen, hielt er die aus der früheren fachlichen Ausrichtung und Ausbildung gewonnene Überzeugung als Konzept im Hinterkopf. Strukturelle Veränderungen konnten zu Beginn noch keine angegangen werden.

Erste Umfrage

Als die Praxis im AZW aber wiederholt zeigte, welche zentrale Bedeutung die Angehörigen für die Bewohnerinnen und Bewohner einnahmen, versandte Hansruedi Moor 2001 eine Umfrage an die damals 53 Alters- und Pflegeheime im Kanton Solothurn.

Die Projektleitung fand zu einem neuen Selbstverständnis: Sie geht als Pionier voran.

Mit folgender Leitfrage: Wie gestaltet sich bei Ihnen die Zusammenarbeit mit Angehörigen? Dazu sammelte er die Leitbilder der Institutionen und prüfte sie auf Artikel, die das Miteinbeziehen von Angehörigen behandelten.

Der Rücklauf der Umfrage war bescheiden. Die Erkenntnisse, die aus den Leitbildern gezogen werden konnten, ernüchternd. Die allgemeine Reaktion war höflich ablehnend, mit folgender Akzentuierung: Angehörige ja, aber bitte nicht zu nahe. Zwar bestätigten einige Heimleitungen, dass die Angehörigen sehr wohl einen Teil der Arbeit in Alters- und Pflegeheimen ausmachen würden und eigentlich stärker auf sie eingegangen werden müsste – nur fehle dafür Geld und Personal.

Einrichtung einer Anlaufstelle

Hansruedi Moor war trotz – oder gerade wegen – dem ernüchternden Resultat der Überzeugung, dass es die Pflicht eines zeitgemässen Alterszentrums sei, mehr zu bieten als nur Pflege, Küche und Hauswirtschaft: nämlich eine umfassende psychosoziale Begleitung. Deshalb schuf er in einem ersten Schritt eine Anlaufstelle, die es den Bewohnerinnen und Bewohnern ermöglichte, Befindlichkeiten auszusprechen und sich bei der Zentrumsleitung Gehör zu verschaffen. Mitverantwortlich für die Anlaufstelle sollte Esther Ludwig werden, die 2004 als Gerontologin in leitender Funktion eingestellt wurde.

Esther Ludwigs Hauptaufgabe im AZW bestand zunächst darin, Gespräche mit den Betagten im Alterszentrum zu führen. Die Angehörigen stellten zu Beginn noch keinen festen Bestandteil ihrer Aufgaben dar. Aus dem Kennenlernen der Bewohnerinnen und Bewohner weitete sich Esther Ludwigs Arbeit wie natürlich auf den Kreis der Verwandten und Bekannten aus. So schaffte sie die Grundlage für die späteren Entwicklungen. Ein Prozess setzte ein, der Wünsche und Anregungen hörbar machte sowie Fragen und Diskussionen ermöglichte. Esther Ludwig wurde in ihrer Funktion als Vermittlerin und Leiterin von Gesprächen zum integralen Bestandteil der konzeptionellen wie prozessorientierten Ausgestaltung und Kultivierung eines systemischen Ansatzes, der Angehörige einbezieht.

Das Thema „Angehörige“ erhielt somit einen weiteren Schub und wurde endgültig zu einem soziokulturellen Leitwert im AZW. Und zwar im Bewusstsein dessen, dass ein Bekenntnis dazu Fachlichkeit voraussetzt sowie Geld, Zeit und Substanz kostet. Im Zuge dieser Entwicklungen schloss Hansruedi Moor im Sommer 2008 ein Nachdiplom in interdisziplinärer Gerontologie ab. In der dafür verfassten Diplomarbeit mit dem Titel „Aktive Zusammenarbeit mit Angehörigen in der stationären Altersarbeit – ein systemischer und familienzentrierter Ansatz“ nahm Hansruedi Moor auf grundsätzliche Art und Weise Fragen

des systemischen Ansatzes und des Einbezugs von Angehörigen in die stationäre Arbeit mit Betagten auf.

Pionierarbeit und zweite Umfrage

Die ersten spürbaren Erfolge im AZW lösten bei Esther Ludwig und Hansruedi Moor eine grosse Begeisterung für die Idee aus. Die Projektleitung fand zu einem neuen Selbstverständnis: Sie wurde sich bewusst, dass sie Pionierarbeit leistet. Das wurde umso deutlicher, als auch die zweite Umfrage, die Hansruedi Moor im Zusammenhang mit seiner Diplomarbeit 2008 gestartet hatte, kaum Resultate eingebracht hatte – mehr als blosse Lippenbekenntnisse waren aus dem Rücklauf nicht herauszulesen. Es stellte sich somit heraus, dass die Projektleitung auf kein Netzwerk oder sonstige Unterstützung aus der Branche zurückgreifen konnte. Sie musste als Pionier vorausgehen. Das setzte zusätzliche Energien frei.

1.2 Von der Idee zum Antrag

Im Laufe von Hansruedi Moors Nachdiplomstudium machte das ausbildende Institut Universitaire Âges et Générations (INAG) in Sion unter anderem auf die Zürcher Age Stiftung aufmerksam: Diese Stiftung unterstütze Projekte für das Wohnen im Alter. Das gab den Anstoss dafür, das zusammenzufassen und in ein Projekt zu binden, was sich, wie oben beschrieben, als Grundgedanke und Lebenskultur im AZW bereits zu verankern begann.

Was geschieht, wenn die Angehörigen mehr Mitspracherecht erhalten? Sind wir in ein paar Jahren nicht überfordert?

Ein Erfahrungshintergrund war gegeben; ebenso Ideen, Perspektiven und konzeptuelle Ansätze, die in Hansruedi Moors Diplomarbeit auch erstmals konkret angedacht worden waren. Dazu kamen einige Massnahmen, die bereits im AZW Anwendung fanden. Die Projektleitung entschloss sich in der Folge, einen konkreten Projektantrag an die Age Stiftung zu richten. Dieser Schritt war aber mit einigem Aufwand verbunden.

Interne Abklärungen

Dazu gehörte eine vorausgehende, interne Abklärung. Hansruedi Moor gliederte zuerst die Ideen für das Projekt mit den Intentionen und Überzeugungen der Betriebskommission des AZW ab. Denn das Projekt würde auf eine zusätz-

liche zeitliche Mehrbelastung für die Projektverantwortlichen hinauslaufen. Das musste der Betriebskommission erklärt und von ihr bewilligt werden.

Die Betriebskommission fragte nach dem Risiko, das das Projekt allenfalls mit sich bringen könnte: Was geschieht, wenn die Angehörigen mehr Mitspracherecht erhalten? Wird die Autorität der Zentrumsleitung damit nicht angetastet? Sind wir in ein paar Jahren nicht überfordert? Hansruedi Moor empfand die unbequemen Fragen als berechtigt – die Betriebskommission machte das, was ihre Pflicht war: Sie übernahm Verantwortung.

Hansruedi Moor brachte die Projektidee nicht nur der AZW-Betriebskommission und dem AZW-Stiftungsrat nahe, sondern auch den einzelnen Bereichsleitungen im Haus. Ohne deren Einverständnis wäre ein derart tief in die Strukturen der Betriebsabläufe eingreifendes Projekt kaum sinnvoll durchzuführen gewesen. Auch bei der Aufsichtsstelle des Kantons Solothurn stellte die Projektleitung ihr Vorhaben vor.

Auf dem Weg zum positiven Bescheid

Trotz intensiver Vorarbeit rechnete sich die Projektleitung kaum Chancen auf ein Gutheissen des Antrags aus. Denn die Vergangenheit hatte gezeigt, dass von der Age Stiftung gesprochene Gelder zumeist an Projekte gingen, bei denen die Wirkung der Unterstützung klar ersichtlich war. Unter anderem an Neubauten, an die Umnutzung von Gebäuden oder an die Ausgestaltung von Demenzgärten.

Das Projekt führt eine systemorientierte Kultur der stationären Altersarbeit herbei, an welcher die Angehörigen teilhaben und somit indirekt zu einem Teil des Aufenthalts der Nächsten werden.

6

Beim von der Projektleitung eingereichten Konzept mit dem Titel „Aktive Zusammenarbeit mit Angehörigen im Alterszentrum Wengistein – ein familienzentrierter, systemischer Ansatz“ aber würden Ergebnisse und Erfolge schwieriger sichtbar- respektive messbar sein. Schliesslich bewegte sich das Projekt im Bereich der „weichen“ psychosozialen Faktoren.

Entsprechend anspruchsvoll gestaltete sich die Phase der Vorabklärungen zwischen der Age Stiftung und der Zentrumsleitung, die mit der standardisierten Eingabe des Projektantrags im

September 2008 einsetzte. Es fanden mehrere Sitzungen mit Karin Weiss, der Bereichsleiterin Investitionen der Age Stiftung, statt, bei denen die Projektleitung viel Wohlwollen und Support vonseiten der Age Stiftung entgegennehmen durfte.

Zentral war in diesem Prozess die von der Age Stiftung aufgeworfene Frage, was denn der spezifische Nutzen des Projekts im Hinblick auf die Zukunft sei. Ohne nachhaltige Wirkung mache es für die Age Stiftung nämlich wenig Sinn, in das Vorhaben zu investieren. Dies führte in der Zentrumsleitung zu einer Rückbesinnung und zu einer konzisen Ausformulierung der eigenen Anliegen und der möglichen Dimensionen einer zu pflegenden Nachhaltigkeit. Dazu zeigte sich die Projektleitung stets überzeugt, dass das Projekt eine systemorientierte Kultur der stationären Altersarbeit im AZW herbeiführen wird, an welcher die Angehörigen teilhaben und somit indirekt zu einem Teil des Aufenthalts ihrer Nächsten werden. Die Age Stiftung nahm diesen Standpunkt wohlwollend auf.

Nach Abschluss der Gespräche mit Karin Weiss gelangte die Bereichsleiterin Investoren an den Stiftungsrat der Age Stiftung. Sie kehrte mit der erfreulichen Nachricht zurück, dass der Antrag bewilligt sei. Die Age Stiftung unterstützte das von Hansruedi Moor und Esther Ludwig initiierte Projekt mit insgesamt 180'000 Franken. Und zwar im Bewusstsein dessen, dass dieses Projekt einen Aufbruch in ein neues Zeitalter der Alterspflege in der Schweiz bedeuteten sollte.

Wissenschaftliche Begleitung durch die BFH

An die Sprechung der Gelder band die Age Stiftung die Bedingung, dass das Projekt wissenschaftlich begleitet und ausgewertet werde, um doch gewisse statistische Werte und Resultate erfassen zu können.

Mit Hilfe von Andreas Sidler, dem Programmkoordinator Forschung und Wissensvermittlung der Age Stiftung, schrieb die Projektleitung mehrere Institute an, die für die Evaluation des Projekts infrage kamen. Schliesslich entschied man sich für eine wissenschaftliche Begleitung durch die Berner Fachhochschule (BFH); mit einem entsprechenden Honorar, welches einen Teil des Gesamtbudgets darstellte.

1.3 Systemischer Ansatz aus Überzeugung

Der systemische Ansatz begreift die Familie als komplexes Gefüge, in dem die einzelnen Subjekte nicht losgelöst voneinander leben, sondern ständig Einfluss aufeinander nehmen. Im positiven wie im negativen Sinn. Einschnitte im Lebenslauf – beispielsweise die Übersiedlung der Mutter oder des Vaters in ein Alterszentrum – tasten dieses System im Kern nicht an, bringen jedoch Bewegung ins Gefüge der Rollen und Funktionen sowie der wechselseitigen Beziehungen innerhalb der Familie.

Ohne gegenseitige Wertschätzung, Respekt und Akzeptanz funktioniert der systemische, familienzentrierte Ansatz nicht.

Die Befindlichkeit eines Familienmitgliedes wirkt sich auf seine nahe Verwandtschaft aus: Die Not der Mutter ist auch die Not der Tochter. Im systemischen Verständnis entwickeln sich Wohn- und Lebensqualität der Bewohnerinnen und Bewohner einer Institution immer in der Interaktion zwischen ihnen, ihren Angehörigen und der Mitarbeiterschaft. Es braucht daher Brückenschläge zwischen den Parteien sowie ein Aushandeln, Vermitteln und gegenseitiges Sich-Einbringen.

Diese Erkenntnisse sind nicht neu. Warum werden sie dann in Alterszentren so selten in die Praxis umgesetzt? Weil die Schaffung eines Raumes für die Angehörigen die Zentrumsleitung in ihrer Position zu schwächen droht. Der Entscheid für einen systemischen Ansatz bedeutet keinen bequemen, sondern einen anspruchsvollen Weg, der ein konstantes Aushandeln von gegenseitigen Ansprüchen bedingt. Dort sieht die Projektleitung eine nicht zu unterschätzende Gefahr. Ohne gegenseitige Wertschätzung, Respekt und Akzeptanz funktioniert der systemische, familienzentrierte Ansatz nicht.

Ein Alterszentrum, das mit der Zukunft gehen will, hat nach Ansicht der Projektleitung aber keine andere Wahl, als sich für den familienzentrierten Ansatz zu entscheiden. Wie – wenn nicht mit Hilfe der Angehörigen – sollen Bewohnerinnen und Bewohner schliesslich fürsorglich betreut werden können, wenn sie aus unterschiedlichen Gründen nicht mehr fähig sind, auf sich selber zu rekurrieren oder schlicht nicht den Mut haben, auf sich und ihre Wünsche aufmerksam zu machen?

Angehörige als Experten und Anwälte

Angehörige treten im systemischen Familienverständnis in zwei Rollen auf, die für die Zentrumsleitung von Bedeutung sind: Einerseits sind sie Experten für Familienangelegenheiten. Dieses Expertenwissen muss von einem zeitgenössischen Alterszentrum für eine umfassende Betreuung der Bewohnerinnen und Bewohner genutzt werden. Werden die Angehörigen in dieser Rolle akzeptiert und gefördert, so bedingt dies jedoch, dass das sich davon unterscheidende Expertentum der Zentrumsleitung und der Pflege von den Angehörigen ebenfalls respektiert wird.

Ein Alterszentrum, das mit der Zukunft gehen will, hat keine andere Wahl, als sich für den familienzentrierten Ansatz zu entscheiden.

Betagte Menschen sind unter gewissen Umständen nicht mehr in der Lage, Bedürfnisse, Überzeugungen oder Reklamationen zu äussern. Die Gründe dafür können mannigfaltiger Natur sein und in der Lebens- oder Krankheitsgeschichte oder einer demenziellen Entwicklung liegen. Die Praxis zeigt, dass Angehörige dann andererseits zunehmend als Anwälte ihrer Eltern in Erscheinung treten. Das bedeutet konkret auch, dass Angehörige mit Anliegen, Wünschen, Reklamationen und kritischen Feedbacks an die Mitarbeiterschaft und die Leitungspersonen herantreten. Die Projektleitung bejaht diese Entwicklung, die weg von einer vorausseilenden Gehorsamkeit früherer Generationen führt.

2. Umsetzung

Ein entscheidender Bestandteil des Antrags an die Age Stiftung war die Auflistung der konkreten Massnahmen, die die Projektleitung anstrebte. Es kann hier bereits vorweggenommen werden, dass diese – mit punktuellen Anpassungen, die im Verlaufe des Berichts noch besprochen werden – allesamt umgesetzt werden konnten und bald zu einem wichtigen Teil des Alltags im AZW wurden. Ebenso ist deren zukünftige Integration in die tägliche Arbeit im AZW gewährleistet (siehe Anhang, Seite 22). Von Beginn an sah es die Projektleitung denn auch als ihre entscheidende Aufgabe an, die Massnahmen im Projektantrag so anzulegen, dass sie einerseits realistischerweise umsetzbar sind und auch nach der Projektphase weiterhin tragbar bleiben (u.a. finanziell).

Rückgrat des Projekts

Die Massnahmen funktionierten während der Umsetzung als Rückgrat für das Projekt und als handfeste Vorgaben, an denen sich der ganze Betrieb orientierte. Der Katalog an Vorsätzen kann als eigentliche Substanz des Projekts bezeichnet werden, als dessen Destillat: das Vorhaben heruntergebrochen auf die geplanten Massnahmen, die der Projektleitung sinnvoll erschienen. Die angestrebten Massnahmen machen deutlich, dass eine blosser Haltungsänderung für eine Neuausrichtung nicht ausreicht. Konkrete Handlungsanweisungen und institutionalisierte Instrumente der Angehörigenarbeit sind ebenso notwendig.

Der Antrag beinhaltete folgende zwölf Massnahmen:

- 1 Einleitung und Kommunikation des Projekts

- 2 Themenzentrierte Schulung ausgewählter Mitarbeitergruppen

- 3 Erstgespräch mit Bewohnerinnen und Bewohnern und Angehörigen (5 Tage nach Eintritt)

- 4 Standortgespräch (2 Monate nach Eintritt)

- 5 Jährliches Verlaufsgespräch

- 6 Abschlussgespräch mit Angehörigen (2 Monate nach Todesfall)

- 7 Fallbesprechung als institutionalisiertes Instrument

- 8 Weiterführung des Bewohnerrats

- 9 Schaffung eines Angehörigenrats

- 10 Schaffung einer internen Beratungsstelle

- 11 Einrichtung eines Beratungsraumes

- 12 Einrichtung eines Hotelzimmers für Angehörige

2.1 Essentielles Vorinformieren

Nach dem Gutheissen des Antrags durch die Age Stiftung trat das Projekt in eine erste Phase der betriebsinternen Information und Kommunikation durch die Projektleitung. Im Februar 2009 führte Esther Ludwig an einer Gesamtsitzung des Betriebs die Mitarbeitenden in die groben Züge des Vorhabens ein. Die vielen Rückfragen, die sich daraus ergaben, machten deutlich, dass eine einmalige Einführung ins Projekt nicht genügte. Eine vertiefte Vorinformation erwies sich als notwendig.

*Die Massnahmen verdeutlichen:
Eine Haltungsänderung reicht nicht aus.
Konkrete Handlungsanweisungen und
institutionalisierte Instrumente der Angehörigenarbeit sind ebenso notwendig.*

Es lag deshalb an der Projektleitung, einen Raum zu schaffen, in welchem allfällige Bedenken geäussert werden konnten. Das sollte sich nur als möglich erweisen, wenn alle Mitarbeitenden in ihren Teams (Küche, Pflege, Hotellerie, Restaurant, Technischer Dienst, Verwaltung, Therapeutische Dienste) einzeln informiert wurden, da so der Rahmen überschaubar war. In diesen Vorinformationen, die von Mai bis Juli 2009 in elf Einheiten und vor der eigentlichen Umsetzung des Projekts stattfanden, erzählte Esther Ludwig die Vorgeschichte des Projekts nach, machte die Anliegen der Projektleitung deutlich, führte in den systemischen Ansatz ein und strich die Angehörigen als „dritte Kraft“ heraus. Dabei konnten die Mitarbeitenden nun auch reagieren: Das Forum war kleiner, Diskussionen konnten entstehen.

In diesem Prozess spielten die Kaderangestellten (respektive die Bereichsleitungen der einzelnen Teams) als Scharniere zwischen der Projektleitung und den Mitarbeitenden eine zentrale Rolle. Sie fühlten die Stimmung in ihren Teams an und vermittelten Bedenken, Fragen und Sorgen im Voraus an die Projektverantwortlichen weiter. Das erlaubte es Esther Ludwig, mit einem gewissen Vorwissen in die einzelnen Informationseinheiten zu gehen und spezifische Fragestellungen und offene Themen direkt anzusprechen.

Lob und Kritik

Diesem vorangehenden Informationsteil, der von den Schulungen zu unterscheiden ist, kann rückblickend kaum genügend Bedeutung zugemessen werden. Ausführliche Vorinformationen, die nur eine Fachperson vermitteln kann,

sind elementar in dem Sinne, als sie den Boden vorbereiten für die spätere Umsetzung des Projekts, und indem sie die Mitarbeitenden „ins Boot holen“. Eine ausführliche interne Vorinformation vereinfacht die Arbeit mit den involvierten Mitarbeitenden um ein Vielfaches. Die Projektleitung hatte die Wichtigkeit dieser Vorarbeit zum Teil unterschätzt und würde nach Abschluss des Projekts diese Informationsarbeit intensiver gestalten, obwohl sie in diesem Bereich fachlich wie zeitlich bereits viel investiert hatte.

Denn neben dem Lob, das der Projektleitung für ihr Konzept durchaus zuteil wurde, stellten die Mitarbeitenden auch zunehmend Fragen wie: Braucht es das wirklich? Müssen wir noch mehr arbeiten? Wird noch mehr von uns verlangt? Kann das Geld nicht anders eingesetzt werden? Die Belegschaft realisierte, dass das Projekt nicht etwa auf einer neu geschaffenen Insel umgesetzt werden würde, sondern im laufenden Betrieb, unter Einbezug aller Mitarbeitenden. Hinsichtlich der Finanzen lag es an der Projektleitung, der Mitarbeiterschaft deutlich zu machen, dass die finanzielle Unterstützung eine externe sei und die Ausgaben das Budget des Alterszentrums Wengistein nicht belasten würden.

*Ausführliche Vorinformationen sind
elementar in dem Sinne, als sie den Boden
vorbereiten für die spätere Umsetzung des
Projekts, und indem sie die Mitarbeitenden
„ins Boot holen“.*

Die Projektleitung ist sich bewusst, dass sie mit der Umsetzung des Angehörigenprojekts einen hohen Anspruch an sich selbst und die 140 Mitarbeitenden stellte. Es verlangte vonseiten der Projektleitung wie den Mitarbeitenden viel Motivation, Goodwill und eine hohe Sozialkompetenz, um die einzelnen Massnahmen im Betriebsalltag fachgerecht vorzustellen, einzuführen und umzusetzen.

Schritt in die Öffentlichkeit

Zur Anfangsphase des Projekts gehörte auch das Informieren der Öffentlichkeit über die Medien. Die „Soothurner Zeitung“ publizierte einen Artikel, in welchem der Journalist Wolfgang Waggmann die Angehörigen trefflich als „dritte Kraft“ bezeichnete. Auch CURAVIVA, der Verband Heime und Institutionen Schweiz, schaltete auf seiner Website (www.curaviva.ch) einen Text über das Angehörigenprojekt auf. Mit der Berichterstattung zum Start des Projekts sollte die Öffentlichkeitsarbeit aber bereits ihr

Ende finden – die Projektleitung hatte sich entschlossen, während der laufenden Umsetzung des Projekts die Medien über die Entwicklungen nicht zu informieren. Nach Projektabschluss sind Hansruedi Moor und Esther Ludwig selbstverständlich wieder bereit, das Projekt und die daraus gewonnen Erkenntnisse einer interessierten Fachwelt vorzustellen.

2.2 Schulung aller Mitarbeitenden

Der eigentliche Beginn des Angehörigenprojekts lässt sich auf den 10. August 2009 datieren. An diesem Tag fand die erste interne Schulung mit dem Überthema „Umgang mit Angehörigen“ statt, die letzte im Juni 2011.

Die Projektleitung begann, die Schulungen als Chance für alle Mitarbeitenden zu sehen. Als Fortbildungen, die sowohl dem Betrieb als auch den Mitarbeitenden zu Gute kommen.

Dabei rückte die Projektleitung vom ursprünglichen Vorhaben ab, nur „ausgewählte Mitarbeitergruppen“ zu unterrichten (siehe 2. Massnahme, Seite 8). Sie entschloss sich vielmehr, *alle* Mitarbeitenden zu schulen. Bei dieser Entscheidung spielten einerseits die Erfahrungen aus der Phase der Vorinformation eine wichtige Rolle, andererseits die Erkenntnis, dass ein grosses Interesse im ganzen Betrieb hinsichtlich der Angehörigen als „dritte Kraft“ spürbar wurde. Die Projektleitung begann, die Schulungen als Chance für alle Mitarbeitenden zu sehen. Als Fortbildungen, die sowohl dem Betrieb als auch den Mitarbeitenden zu Gute kommen sollten. Auch lernten die Bereichsleitungen die Mitarbeitenden über die Schulungen von einer anderen Seite kennen – was sich als durchaus gewinnbringend herausstellte.

Der Zentrumsleitung war es wichtig, die Schulungen durch eine externe Fachkraft durchführen zu lassen, da dies eine gewisse Neutralität gewährleistete, eine Aussenperspektive auf den Betrieb ermöglichte und einen Interessenskonflikt verhindern sollte. In Annerös Zwahlen, die in Zürich lange am Alfred-Adler-Institut am Seminar für Altersarbeit unterrichtete, fand sie die ideale Kandidatin: Die ausgebildete Pflegefachfrau, die sich zur Supervisorin und individualpsychologischen Beraterin weitergebildet hatte, brachte sowohl fachlich wie auch persönlich sehr gute Voraussetzungen für diese Aufgabe mit. Es wurde mit Annerös Zwahlen vereinbart, dass

sie keinerlei Rückmeldungen aus dem Teilnehmerkreis an Hansruedi Moor oder Esther Ludwig weiterzuleiten hätte – höchstens generelle. Rückblickend ist sich die Zentrumsleitung nicht sicher, ob das die richtige Handhabung gewesen war. Gut möglich, dass es den weiteren Verlauf des Projekts erleichtert hätte, wenn sie von bestimmten Diskussionspunkten, die sich in den Schulungen ergeben hatten, auf der Höhe gehalten worden wäre. Für zukünftige Projekte gibt die Projektleitung deshalb die Empfehlung ab, den Austausch mit der jeweils für Schulungen zuständigen Person zu suchen und zu pflegen. Wohl wissend, dass die Mitarbeitenden über eine solche interne Verständigung informiert werden müssten.

Goodwill und Widerstand

Die intensiven Schulungen haben zu Beginn viel Goodwill für das Projekt geschaffen, insbesondere in den nicht-bewohnerzentrierten Bereichen wie Hauswirtschaft, Reinigungsdienst, Wäscherei, Restaurant, Küche und Verwaltung. Die Mitarbeitenden wurden durch die Schulungen in ihrem professionellen Selbstverständnis gestärkt und verstanden sich zunehmend als wichtige Teile des „Systems AZW“. Für die Projektleitung war dies einerseits ein willkommener Effekt der eigenen umfassenden Bemühungen, andererseits macht sie für diesen Erfolg die gewissenhafte Arbeit der Dozentin verantwortlich. Die Rückmeldungen aus diesen Abteilungen gestalteten sich denn auch durchwegs positiv und die Aufnahmebereitschaft der Mitarbeitenden war gross.

Die Mitarbeitenden wurden durch die Schulungen in ihrem professionellen Selbstverständnis gestärkt und verstanden sich zunehmend als wichtige Teile des „Systems AZW“.

Wird der Fokus auf den Bereich Pflege und Betreuung gelegt, dann muss dort eine etwas andere Wahrnehmung der Schulungen konstatiert werden. Schulungen und Informationen haben sich im Bereich Pflege und Betreuung insofern als anspruchsvoll erwiesen, als bereits einschlägige fachliche Vorbildungen und Erfahrungen im Bereich der Angehörigenarbeit bestanden. In diesem Zusammenhang wurden auch kritische Fragen gestellt – im Sinne von: „Sind wir denn nicht gut genug?“, oder: „Brauchen wir diese Schulung?“, oder: „Was bringt sie uns Neues?“ Deshalb wurde bei der Schulung der Pflegefachkräfte darauf geachtet, explizit von einer

„Weiterentwicklung“ zu sprechen, und nicht von einer blossen „Entwicklung“ oder gar „Neuentwicklung“. Die Pflegefachkräfte sollten die Schulungen als anschlussfähige Fortbildungen begreifen und annehmen.

Die Zusammenarbeit mit Angehörigen wurde vom Pflegepersonal vermehrt thematisiert – ein Schlüsselerlebnis für die Projektleitung. Sie erkannte: Es ist etwas in Bewegung!

Mit grosser Genugtuung durfte die Projektleitung feststellen, dass Annerös Zwahlen diese anspruchsvollen Schulungseinheiten beim diplomierten Personal mit grosser Fach- und Sozialkompetenz in konstruktive Lerneinheiten überführen konnte.

Die Schulungen wurden angenommen, Lerntransfer und Umsetzung des Gelernten gelangen. Das manifestierte sich unter anderem in den Pflegerapporten: Die Zusammenarbeit mit Angehörigen wurde vom Pflegepersonal in zunehmender Art und Weise thematisiert – ein Schlüsselerlebnis für die Projektleitung. Sie erkannte: Es ist etwas in Bewegung!

Haltungsschulung und ein neuer Konsens des Umgangs

Die Schulungen brachen beim Pflegepersonal alte Verhaltensweisen auf und sorgten zu Beginn für einige Verunsicherung. Die Mitarbeitenden waren in der Schweben: Wie viel Platz darf und soll den Angehörigen nun zugestanden werden? Sowohl die Projektleitung wie die Mitarbeitenden mussten erst zu einem neuen Konsens des Umgangs finden.

Die Massnahmen „Vorinformation“ und „Schulung“ stellten für die Projektleitung eine grosse Herausforderung dar und waren von entscheidender Bedeutung für das Gelingen des Projekts.

Diese Startschwierigkeiten lassen sich unter anderem dadurch erklären, dass die neuen Ziele für die Mitarbeitenden nur schwer zu formulieren waren. Es stellte sich als nicht einfach heraus, zu vermitteln, was sie eigentlich machen sollten. Statt um konkrete Handlungen ging es zuerst um eine Haltungsschulung und um zu erlernende Bewältigungsmechanismen, die Antworten auf Fragen gaben wie: Wie kann ich mein Verständ-

nis für die Situation der Angehörigen vertiefen? Wie gehe ich mit Angehörigen um, die nur kritisieren? Welche Massnahmen kann ich einleiten? Was wollen mir die Angehörigen wirklich sagen? Eine Erweiterung des Spektrums der tatsächlichen Aufgaben und Pflichten widerfuhr eigentlich nur der Projektleitung, und zwar durch die standardisierten Gespräche und die Zusammenarbeit mit dem Angehörigenrat.

Die Massnahmen „Vorinformation“ und „Schulung“ stellten für die Projektleitung eine grosse Herausforderung dar und waren von entscheidender Bedeutung für das Gelingen des Projekts. Die Umsetzung dieser Massnahmen machte sich schon in dieser Anfangsphase des Projekts deutlich bemerkbar: Der Umgang mit den Angehörigen veränderte sich und die bei den Angehörigen geschürten Erwartungen konnten bestätigt werden.

2.3 Vier Gesprächsarten und Fallbesprechung

Ein grosser Teil der Massnahmen war die Einführung von vier regelmässigen Gesprächsarten, die inzwischen zum festen Bestandteil des Aufnahme- und Begleitungsprozesses im AZW gehören und die auch in der Nachprojektphase installiert bleiben. Die Gespräche beinhalten in den meisten Fällen einen Informationsteil vonseiten der Zentrumsleitung, einen Austausch über die Lebenssituation und das Wohlbefinden der Bewohnerin respektive des Bewohners sowie Rückmeldungen der Angehörigen im Bezug auf die Dienstleistungen des AZW. Die Gespräche verlaufen individuell und sind nicht leitfadengestützt: Es stehen die Themen im Zentrum, die gerade bewegen. Die Gespräche werden nur von Personen geleitet, die einen bewohnerzentrierten Bereich vertreten, einen Überblick über den Betrieb haben und weisungsberechtigt sind.

Erstgespräch

Das Erstgespräch findet ungefähr zehn Tage nach dem Eintritt statt und ist von entscheidender Wichtigkeit: Erste Stimmungsbilder werden deutlich, und es wird erkennbar, wie die Betagten und die Angehörigen die Aufnahme im AZW erlebt haben. Es ist oftmals ein Moment, wo Unsicherheiten artikuliert werden, Emotionen hochkommen und sich allfällige Überforderungen zeigen.

Standortgespräch

Diese zweite Art des Gesprächs findet zwei bis drei Monate nach dem Eintritt statt. Probleme, die noch im Erstgespräch angesprochen worden waren, sind jetzt gelöst oder weniger dringend. Anderes steht im Vordergrund. Eine erste Analyse einer längeren Wohn- und Lebenszeit im AZW ist nun möglich. Diese gestaltet sich wechselseitig: Auch die leitenden Mitarbeitenden des AZW haben die Bewohnerin respektive den Bewohner mittlerweile kennengelernt und können bestimmte Themen ansprechen, die sie als wichtig erachten.

Verlaufsgespräch

Aus Kapazitätsgründen fanden Verlaufsgespräche – nicht wie noch im Massnahmenkatalog festgelegt – jährlich statt, sondern wurden immer dann von leitenden Mitarbeitenden initiiert, wenn sich aus deren eigener Arbeit Fragen oder Themen ergaben, oder wenn sie Bedarf bei den Angehörigen oder der betagten Person orteten.

Viele Angehörige schätzen auch andere Formen des Abschiedsgesprächs; wie zum Beispiel das spontane Gespräch am Todestag oder in der Phase der Zimmerräumung.

Mit diesen bedarfsindizierten Verlaufsgesprächen hat die Projektleitung gute Erfahrungen gemacht: Sie fangen Vieles auf und wirken präventiv. Da diese Verlaufsgespräche nicht fest eingeplant sind, werden die Bewohnerinnen und Bewohner sowie Angehörige als auffangende Massnahme in Angehörigenforen sowie an den Erst- und Standortgesprächen eingeladen, sich jederzeit für diese Verlaufsgespräche anzumelden.

Abschlussgespräch

Rund ein bis zwei Monate nach dem Todesfall einer Bewohnerin respektive eines Bewohners kontaktierte das AZW die Angehörigen und lud diese zu einem Abschlussgespräch ein. Die Reaktionen auf dieses Schreiben waren sehr unterschiedlich: Einige meinten, sie hätten mit dem Aufenthalt ihrer Mutter oder ihres Vaters im Wengistein bereits abgeschlossen. Andere gaben an, dass ein Besuch im AZW noch zu schmerzhaft wäre. Wieder andere begrüßten das Angebot sehr – daraus ergaben sich jeweils wertvolle Gespräche und Rückmeldungen für die Zentrumsleitung.

Der Zeitpunkt sowie die Art des Gesprächs sind kaum auf einen gemeinsamen Nenner zu bringen, der für alle Angehörigen gleichermaßen gestimmt hätte. Viele Angehörige scheinen auch andere Formen des Abschiedsgesprächs zu schätzen; wie zum Beispiel das spontane Gespräch am Todestag oder in der Phase der Zimmerräumung. Die Projektleitung fand schliesslich zu einem zufriedenstellenden Kompromiss: Mit dem Versand eines Qualitätsbogens sechs Wochen nach dem Todesfall geht die Einladung zu einem Abschiedsgespräch einher. Die Initiative liegt dann bei den Angehörigen.

Fallbesprechung als institutionalisiertes Instrument

Die Projektleitung unterscheidet zwischen zwei Gesprächstypen. Beim einen Typ handelt es sich um Fallbesprechungen unter Mitarbeitenden des Bereichs der Pflege und Betreuung sowie der Therapeutischen Dienste. Schwermässig bewegen sich die Fallbesprechungen im Rahmen der Bewohnersituation und stehen im Bezug zur Betreuung und Begleitung durch das AZW. Bei diesem Fallbesprechungstyp obliegt die Durchführung den Stationsleitungen des Pflegedienstes. Die Beteiligung ist jeweils hoch: Die Pflgeteams sind vertreten durch (fast) alle im Dienst stehenden Pflegenden (die Betagten werden in dieser Zeit von Praktikantinnen und Praktikanten oder Zivildienstleistenden betreut), die Therapeutischen Dienste durch mindestens eine Person aus dem Bereich Aktivierung. Und, falls möglich, durch eine zusätzliche, auf psychosoziale Gesprächsbegleitung spezialisierte, Mitarbeiterin.

Dieser Massnahme, die bereits kurz vor dem Start des eigentlichen Projekts durch die Zentrumsleitung initiiert worden war, ist im Verlaufe des Angehörigenprojekts eine deutliche Akzentuierung und Professionalisierung widerfahren. Durch die hohe Beteiligung haben diese Fallbesprechungen einen zunehmenden Stellenwert erhalten. Auch eine interdisziplinäre Erweiterung wäre denkbar und wünschenswert. Zum Beispiel durch einen Physiotherapeuten oder durch eine Vertretung aus der Küche, etc.

Bei den Fallbesprechungen der zweiten Art handelt es sich um Gespräche, die von der Zentrumsleitung eingeleitet werden. Dabei stehen die Qualitätssicherung und die Behandlung von Reklamationen, Kritik und Anregungen durch Angehörige und Bewohnerinnen und Bewohner im Vordergrund. Hier werden wiederum zwei Gesprächsarten unterschieden: Einerseits Fall-

besprechungen zwischen der Zentrumsleitung und involvierten Bereichsleitungen, andererseits Fallbesprechungen mit Angehörigen und, sofern möglich, mit den Betagten.

In den Fallbesprechungen bilden sich grundsätzliche Fragestellungen heraus, welche bis zu einer Überarbeitung von Konzepten und Leitbildern führen.

Beide lösungsorientierten Fallbesprechungen nehmen exemplarische und dokumentierte Alltagssituationen auf, welche zu Ungereimtheiten, Fragen und Reklamationen geführt hatten. Mit dem Ziel, die komplexen Abläufe und Systeme zu analysieren, denen die Bewohnerinnen und Bewohner, Angehörige sowie Mitarbeitende im Alltag ausgesetzt und in die sie eingebunden sind. Daraus resultieren einerseits Handlungsanweisungen, andererseits bilden sich in den Fallbesprechungen grundsätzliche Fragestellungen heraus, welche bis zu einer Überarbeitung von Konzepten und Leitbildern führen können.

2.4 Bewohner- und Angehörigenrat

Der Bewohnerrat hatte schon 15 Jahre vor dem Start des Projekts existiert und war keine Massnahme, die neu eingeleitet werden musste. Er sollte jedoch auch im neuen Projekt weitergeführt werden und nicht an Einfluss verlieren. Die Projektleitung war unsicher, wie der Rat auf die neuen Entwicklungen reagieren würde. Sie fürchtete, dass eine Konkurrenzsituation entstehen könnte oder der Bewohnerrat sich in seiner Bedeutung geschwächt fühlen würde.

Der Angehörigen- und Bewohnerrat agieren mittlerweile in einem Arbeitsklima, das von einer förderlichen Koexistenz geprägt ist.

Die Bedenken bewahrheiteten sich nicht: Der Bewohnerrat empfand die Setzung des Angehörigenrats zwar als Herausforderung, doch führte der Impuls zur Bildung eines stärkeren Selbstverständnisses, das es dem Bewohnerrat ermöglichte, sich abzugrenzen und an Zugkraft zu gewinnen. Die beiden Gremien agieren mittlerweile in einem Arbeitsklima, das von einer förderlichen Koexistenz geprägt ist.

Der Angehörigenrat: eine zentrale Massnahme

Während die ersten Schritte der Realisierung des Projekts – die Vorinformation und die Schulungen – primär fachlich-theoretischer Natur waren, wurde gleichzeitig ein Grossteil der greifbaren und institutionalisierenden Massnahmen in der Praxis prozessorientiert vorbereitet und umgesetzt. Dazu gehörten die oben beschriebenen Gesprächsarten und die Fallbesprechungen sowie die Einrichtung eines Angehörigenrats. Die Projektleitung musste bald zur Kenntnis nehmen, dass diese spezifische Massnahme in der Aussensicht als die zentrale Projektmassnahme schlechthin wahrgenommen wurde. Sei es von den Medien, Fachleuten oder innerhalb des AZW – der Angehörigenrat als eine neu geschaffene Institution war und ist eben tatsächlich spür- und erlebbar und bewegt sich nicht nur im Bereich der „weichen“ Faktoren.

Die Projektleitung musste zur Kenntnis nehmen, dass der Angehörigenrat in der Aussensicht als die zentrale Projektmassnahme schlechthin wahrgenommen wurde.

Hätte das Angehörigenprojekt von Hansruedi Moor und Esther Ludwig also auch die blosser Umsetzung eines Angehörigenrats ausmachen können? Die Projektleitung ist der dezidierten Meinung, dass das nicht genügen würde. Trotzdem versteht sie den Angehörigenrat als eine Akzentuierung der Angehörigenarbeit und als deutliches Signal nach aussen wie nach innen: Der Projektleitung ist es ernst.

Zusammensetzung und Struktur

Die Zentrumsleitung nimmt auf die Zusammensetzung des neunköpfigen Angehörigenrats keinen Einfluss. Er erneuert sich selber: Angehörige stossen auf Anfrage des Rats zum Gremium hinzu. Dieses Gremium besteht aus einem inneren Kern, der sich konstituiert durch das Präsidentschaftsamte, die Protokollführung und ein Mitglied des Angehörigenrats. Dieser Kern ist der Arbeitsausschuss des Angehörigenrats. Er zeichnet sich durch eine gewisse Dauerhaftigkeit aus und garantiert somit auch Kontinuität. Der äussere Kreis wird besetzt durch Angehörige, die vier bis fünf Monate nach dem Todesfall ihrer Mutter oder ihres Vaters das Gremium wieder verlassen und ersetzt werden.

Der Angehörigenrat arbeitet unter speziellen strukturellen Vorbedingungen: Es muss davon ausgegangen werden, dass die darin Aktiven nicht nur für das allgemeine Wohlergehen innerhalb des AZW handeln, sondern unter Umständen auch aufgrund spezifischer Anliegen und Wünsche der eigenen Mutter respektive des eigenen Vaters, die sie vertreten. Diese Kumulation an Einflussmöglichkeit kann Dynamiken auslösen, die nicht zu unterschätzen sind.

Angehörige reden mit und prägen das AZW

In Sitzungen des Angehörigenrats, die ungefähr alle anderthalb Monate stattfinden, kommen unterschiedliche Fragestellungen an die Oberfläche. Beispielsweise folgende: Wie geht das AZW gegen psychische und körperliche Gewaltübergriffe im Zentrum vor? Warum kam es zu diesem und jenem Personalwechsel innerhalb des AZW? Was der Angehörigenrat aufgreift und diskutiert, hat Auswirkungen auf den Betrieb: Es wird in der Zentrumsleitung und den Bereichsleitungen besprochen und, je nach Sachverhalt, entsprechend der daraus gezogenen Erkenntnisse gehandelt.

Angehörigen- und Bewohnerrat dürfen in keinem zeitgenössischen und fortschrittlichen Alterszentrum fehlen. Die Projektleitung hält sie für unverzichtbar.

Deshalb hat diese Massnahme innerhalb kurzer Zeit einen bedeutsamen Stellenwert bei den Mitarbeitenden und dem Kader erhalten – eine Entwicklung, die die Projektleitung begrüsst. Sie musste (und muss) jedoch dafür sorgen, dass der Angehörigenrat weder ein Kontroll- noch ein Aufsichtsgremium wird. Vielmehr soll er sich nahtlos einfügen in die Strukturen des AZW.

Angehörigenrat als qualitätssichernde Massnahme

Für die Projektleitung sind die Sitzungen des Angehörigenrats deshalb ein eminent wichtiger Bestandteil des Projekts, weil sie Zugang zu ungefiltertem Feedback gewähren. Und auch, weil sie sie wach halten: Sie ermöglichen eine andere Sicht auf die eigene Arbeit, die Entwicklungen im AZW und das Befinden und die Problemfelder der Betagten. Dies bezeichnet die Projektleitung als wichtigsten Output des Angehörigenrats – es ist eine Chance für die Verantwortlichen des Alterszentrums Wengistein, die eigene Arbeit zu reflektieren und zu hinter-

fragen. Nach Meinung der Projektleitung sollte deshalb ein Angehörigenrat in keinem zeitgenössischen und fortschrittlichen Alterszentrum fehlen.

Der Angehörigenrat garantiert eine andere Art und Weise der Qualitätssicherung, als es (im Falle Solothurns) die kantonale Qualitätssicherung, die GRUBA (Grund- und Basisqualität), tut. Diese leistet eine standardisierte Überprüfung der Qualitätssicherung, die die Projektleitung auf keinen Fall missen möchte. Der Angehörigenrat und die meisten weiteren im Rahmen des Projekts umgesetzten Massnahmen jedoch bedeuten eine flexible und lebensnahe ergänzende Qualitätssicherung, die beim alltäglichen Leben der Betagten ansetzt.

Es handelt sich dabei um eine Qualitätsprüfung, die mit standardisierten Verfahren nicht geleistet werden könnte, da sie individualisierend vorgeht und auf die einzelnen Betagten zugeschnitten ist. Deshalb ist die Projektleitung überzeugt, dass ohne einen Angehörigenrat, dessen Mitglieder in der Rolle des Experten und des Anwalts agieren, die Qualität der Betreuung in Alterszentren nicht gewährleistet werden kann. Sie betrachtet diese Gremien in ihrer Art deshalb als unverzichtbar.

Die „unbequemen Mitspieler“

Sowohl im Bewohner- wie im Angehörigenrat musste sich die Projektleitung wiederholt mit Teilnehmerinnen und Teilnehmern auseinandersetzen, mit welchen der Umgang nicht immer einfach war. Das hängt damit zusammen, dass sich in diesen Gremien Menschen zusammenfinden, die sich – generell gesprochen – nicht davor scheuen, Verantwortung zu übernehmen und sich für sich selbst oder die Nächsten vehement einzusetzen. Es kann bisweilen geschehen, dass einzelne „unbequeme Mitspieler“ über das Ziel hinausschiessen. Dies kann zu sehr engagierten Diskussionen führen, in denen von der Zentrumsleitung Führungsstärke gefragt ist.

Wichtig war in diesem Zusammenhang die Erarbeitung von Leitlinien, die schon in der Anfangsphase der Einrichtung des Angehörigenrats eingesetzt hatte. Dieses Leitbild erstellte der Angehörigenrat in Eigenregie. Die darin enthaltenen Statuten mussten die Mitglieder des Rats jedoch auf Geheiss der Projektleitung mehrmals abändern und nachbessern, bevor sie von der AZW-Betriebskommission abgesegnet werden konnten. Nach dem Projektabschluss im August 2011 hat die Betriebskommission die Weiterführung des Angehörigenrates bereits definitiv bewilligt.

2.5 Die weiteren Massnahmen

Zu den weiteren Massnahmen gehörten die Schaffung einer internen Beratungsstelle sowie die Einrichtung eines Beratungsraumes. Erstere Massnahme wurde unter Berücksichtigung finanzieller Möglichkeiten und Grenzen wie folgt angepasst: Die persönlichen Büroräumlichkeiten der Leitung der Therapeutischen Dienste, der Pflegedienstleitung und der Zentrumsleitung wurden je auch für Beratungszwecke ausgestattet.

Eingeleitet wurde die Beratungsstelle vorerst mit einer Gesprächsgruppe für Angehörige. Aus diesen Gruppenveranstaltungen wie auch aus den standardisierten Angehörigengesprächen können sich Einzelberatungen ergeben, welche weiterhin durch die Leitung der Therapeutischen Dienste (Esther Ludwig) oder die Zentrumsleitung (Hansruedi Moor) durchgeführt werden.

Die themenzentrierten Beratungen für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wurden zu neu geschaffenen Supervisionseinheiten aktualisiert. Die Teilnahme gilt als Arbeitszeit und wird entsprechend entschädigt.

Ein Hotelzimmer wurde bereits in der Startphase des Projekts im Parterre einer Altstadtliegenschaft an der St. Urbangasse 30 in Solothurn eingerichtet. Es soll in erster Linie Angehörigen, die nicht in der nahen Umgebung wohnen, die Gelegenheit bieten, in Solothurn zu übernachten. Rege genutzt wurde das Angebot bislang nicht, obwohl es regelmässig im „Wengistein aktuell“ beworben wird.

2.6 Externe Qualitätssicherung

Eine gleichzeitig mit dem Start des Projekts von der Zentrumsleitung eingesetzte externe Qualitätsstelle, die den Angehörigen jeweils drei Monate nach dem Eintritt der betagten Person ins AZW und einen Monat nach deren Todesfall einen Umfragebogen zusendet, macht die Erhebung von statistischen Werten möglich. Diese qualitätssichernde Massnahme wird weder von der finanziellen Unterstützung der Age Stiftung getragen, noch steht sie im Zusammenhang mit der wissenschaftlichen Begleituntersuchung durch die BFH.

Die Zentrumsleitung erhält die handschriftlich ausgefüllten Bögen eingescannt zugestellt. Das erlaubt es ihr, die psychosozialen Entwicklungen im Haus statistisch zurückzuverfolgen und die Befindungszustände im AZW umfassend zu do-

kumentieren. Dass es sich dabei um eine externe Qualitätssicherung handelt, sorgt für eine hohe Glaubwürdigkeit der ermittelten Werte und Ergebnisse.

3. Mehrwert und Nachhaltigkeit

Warum sollte jedes Alterszentrum solche oder ähnliche Massnahmen für eine aktive Zusammenarbeit mit Angehörigen umsetzen? Weil sie einen spürbaren Mehrwert darstellen und eine Nachhaltigkeit im Betrieb garantieren. Zusammenfassend lassen sich folgende gewinnbringende Kernpunkte herausfiltern:

Weniger ungelöste Konflikte

Zu behaupten, dass eine intensive Zusammenarbeit mit Angehörigen zu weniger Konflikten führt, ist wohl falsch. Gut möglich, dass es an der Oberfläche sogar zu mehr Auseinandersetzungen kommt. Dafür schwelen sie nicht im Untergrund, sondern kommen ans Tageslicht, werden angesprochen und aus dem Weg geräumt. Das hat als positiven Nebeneffekt zur Folge, dass der Umgang mit den Angehörigen allgemein weniger wertend geschieht.

Mehr Vertrauen, mehr Verständnis

Mit Hilfe der Massnahmen kann sich ein tiefes Vertrauensverhältnis entwickeln. Durch deren Umsetzung erhält auch die Zentrumsleitung einen Raum, wo sie sich erklären kann – insbesondere im Bewohner- und Angehörigenrat. Beide Seiten erhalten eine Plattform, wo Mitteilungen ausgetauscht werden können, was wiederum das innerbetriebliche Verständnis fördert. Die Massnahmen lassen also sprechen, was für gewöhnlich keine Sprache hat: die Institution und die Angehörigen.

Die Massnahmen lassen sprechen, was für gewöhnlich keine Sprache hat: die Institution und die Angehörigen.

Weniger ungelöste Konflikte, mehr Vertrauen und Verständnis: Auf diesen positiven Errungenschaften kann jedoch nicht ausgeruht werden, da sich die Beteiligten ständig erneuern. Die Massnahmen leiten also einen Prozess ein, der nie endet und sich stets von neuem zu vollziehen hat.

Tribut an eine neue Generation

Zeitgemässe Alterszentren können die im Projekt eingelösten Massnahmen auch deshalb nicht länger ignorieren, weil sie einer Generationenentwicklung Rechnung zollen. Die Generation von Angehörigen, die heute zur Kundschaft

von Alterszentren zählt, erfährt die Arbeit im AZW als Dienstleistung, für die sie bezahlt und auf die sie ein Recht hat.

Vorbei sind die Zeiten, in denen man sich vorbehaltlos den Gegebenheiten fügte und vorseilender Gehorsam die Regel war. Künftige Generationen werden mit einer neuen Selbstverständlichkeit den Aufenthalt ihrer Eltern mitgestalten und individualisieren.

Kommunikationskultur

Als weitere nachhaltige Wirkung macht sich auf allen Bereichen im Betrieb eine andere, differenziertere Gesprächskultur bemerkbar. Die Projektleitung versteht diese Entwicklung als eine direkte Folge der intensiven Schulungen in der Anfangsphase des Projekts, die auf die Kommunikationsfähigkeit ein besonderes Augenmerk gelegt hatten, sowie als Folge der von der Zentrumsleitung vorgelebten, aktiven Kommunikation.

Künftige Generationen werden mit einer neuen Selbstverständlichkeit den Aufenthalt ihrer Eltern im Alterszentrum mitgestalten und individualisieren.

Die in Kommunikation geschulten Mitarbeitenden sind zudem befähigt, Konflikte mit Angehörigen oder Bewohnerinnen und Bewohnern selbstbewusst und kompetent zu besprechen. Dazu sorgt ihr vertieftes Verständnis für systemische Zusammenhänge für mehr Verständnis der Situation der Angehörigen, was wiederum zu Lösungen führt, die nachhaltig befriedigen.

Qualität von innen

Zur Nachhaltigkeit gehört ebenso die weiter oben beschriebene qualitätssichernde Wirkung, die von den verschiedenen Massnahmen ausgeht. Sie ist deshalb besonders effizient, weil sie einen massgeschneiderten Zugriff auf die individuelle Situation der Betagten im AZW ermöglicht. Doch nicht nur das: Sie funktionieren auch als Qualitätssicherung nach innen. So wurden beispielsweise der Angehörigen- und Bewohnerrat mit der nicht einfachen Organisation des Sitzplanes im Speisesaal des Neubaus betraut. Die Angehörigen werden zu Beteiligten gemacht, und die Verantwortung so auf mehrere Schultern verteilt.

Die betriebswirtschaftliche Seite

Die zahlreichen Angehörigengespräche, die die Zentrumsleitung und Kaderangestellten führen, beruhigen den Betrieb. Es werden auf den Abteilungen weniger Spontangespräche mit dem Anspruch auf sofortige Problemlösung geführt. Die standardisierten Angehörigengespräche erweisen sich als präventive Massnahme. Was sich sonst auf den Abteilungen undifferenziert manifestieren würde, kann über die standardisierten Gespräche teilweise abgefangen werden. Das ermöglicht insbesondere den Pflegefachmitarbeitenden ein effizienteres Arbeiten.

Die Attraktivität eines Alterszentrums erhöht sich mit den vorgestellten Massnahmen beträchtlich. Gute Pflege alleine reicht nicht mehr aus, um sich auf dem Markt zu positionieren.

Des Weiteren nehmen die Massnahmen einen nicht zu unterschätzenden Einfluss auf die weichen Standortfaktoren ein. Die Attraktivität eines Alterszentrums erhöht sich mit den hier vorgestellten Massnahmen beträchtlich. Gute Pflege alleine reicht nicht mehr aus, um sich auf dem Markt zu positionieren.

4. Fazit und Ausblick

Wird ein Projekt abgeschlossen, so gehört es sich, ein Fazit zu ziehen und sich zu fragen, ob der Aufwand lohnenswert war. Kurz gesagt: Die Verantwortlichen sind nach wie vor vom Ansatz und den eingeleiteten Projektmassnahmen überzeugt und würden das Projekt wieder durchführen. Sie sehen es als einen grossen Gewinn für das AZW – sei es auf der Ebene der Mitarbeitenden oder auf der Ebene der Betagten und Angehörigen.

Das Projekt hat die Hoffnungen erfüllt. Es wurde ein verbindlicherer und fachlich gestützter Zugang zu den Angehörigen gefunden. In diesem Sinn hat die Projektleitung das Ziel des Projekts erreicht.

4.1 Blick zurück

Der Ressourcenaufwand, der zu diesem Ziel führte, war jedoch beträchtlich und lässt selbstkritische Fragen der Projektleitung zu. Wie zum Beispiel: Bestand wirklich die Notwendigkeit, alle 140 Mitarbeitenden zu schulen? Nicht, dass die Frage hier abschliessend beantwortet werden könnte. Der Entschluss, im Betrieb so umfassend zu schulen, hatte sowohl Vor- wie Nachteile mit sich gebracht.

Das Projekt hat die Hoffnungen erfüllt: Es wurde ein verbindlicherer und fachlich gestützter Zugang zu den Angehörigen gefunden. In diesem Sinn ist das Ziel des Projekts erreicht worden.

Oder: Wäre es denkbar gewesen, mit Delegierten zu arbeiten? Will heissen: Nach umfangreichen Vorinformationen hätte die Projektleitung mit Hilfe der Kaderangestellten ein Team an motivierten und interessierten Mitarbeitenden der Basis zusammengestellt. Diesen Delegierten hätte die zusätzliche Belastung als eine Art Weiterbildung mit Bescheinigung angeboten werden können. Sie hätten als ausgewählte Mitarbeitende den Auftrag gehabt, den Transfer der Projektideen und -massnahmen und Schulungsinhalte in ihren jeweiligen Bereich zu garantieren.

Scharnierfunktion der Kaderangestellten

Daran knüpft die Feststellung an, dass sich die Verantwortlichen das Projekt von Beginn an als „Gesamtprojekt“ des AZW vorgestellt hatten. Sie fragen sich nun, ob das wirklich nötig gewesen war. Natürlich betrifft das Projekt das gesamte Haus. Jedoch wäre es auch eine Überlegung wert gewesen, das Vorhaben zu gewissen Teilen zu einem Projekt der Zentrumsleitung und des Kadern zu machen. Schliesslich mussten die wesentlichen Umsetzungsarbeiten auch durch diese leitenden Mitarbeitenden vorgenommen werden.

Gleichzeitig fragt sich die Projektleitung, ob sie den Kaderangestellten in ihrer Funktion als Scharniere zwischen Mitarbeitenden an der Basis und der Projektleitung genug Beachtung geschenkt, respektive ob sie deren Bedeutung in diesem intensiven Transferprozess unterschätzt habe. Verstärkte Bemühungen vonseiten der Projektleitung im Dialog mit den Kaderangestellten hätten sich mit grosser Wahrscheinlichkeit zugunsten des Projekts ausgewirkt.

Daran anschliessend lässt sich mutmassen, ob die Projektleitung nicht hätte erweitert werden können durch eine bis zwei externe Personen, die eine grössere Neutralität und eine geringere „Betriebsblindheit“ hätten gewährleisten können. Diese zusätzliche Unterstützung der Zentrumsleitung wäre dem Projekt gewiss dienlich gewesen. Nur stellt sich die Frage, ob das finanziell machbar gewesen wäre – wahrscheinlich nicht.

Dauer des Projekts

Zwei Jahre sind eine lange Zeit. Das will die Projektleitung hier festhalten, weil sie es als sehr anspruchsvoll empfand, das Projekt über diese Periode aktuell zu halten und voranzutreiben. Auch herauszuspüren, wann es wieder einmal einen Impuls vonseiten der Zentrumsleitung benötigte. Hier ebenso hätte eine teilweise externe Projektleitung helfen können, da sie nur mit der Umsetzung des Projekts beschäftigt wäre und nicht währenddessen den „gewöhnlichen“ Alltag im Haus koordinieren müsste. Überhaupt war das eine der Hauptschwierigkeiten für die Zentrumsleitung: Dass sie das Projekt als „Surplus“ neben den anderen Arbeiten im Haus umzusetzen hatte. Mit externen Personen in der Projektleitung hätten in Zeiten grosser Belastung Aufgaben weiterdelegiert werden können.

Auch der Einsatz eines „Projekt-Coaches“ wäre denkbar. Dieser hätte bei allfälligen Problemen eine wichtige Unterstützung sein können.

Das Projekt könnte auch auf eine Dauer von anderthalb oder eindreiviertel Jahre verkürzt werden. In diesem Fall – und das empfiehlt die Projektleitung nachdrücklich – müsste dafür die Anlaufzeit des Projekts verlängert werden. Das würde es den Verantwortlichen erlauben, die Vermittlung der Vorinformation, die Koordination der Schulung und die Umsetzung der Massnahmen gründlich vorzubereiten und zu planen. Für den Vorlauf des Projekts sollte grundsätzlich mehr Zeit eingesetzt werden. Das hatte die Projektleitung unterschätzt.

Projekt-Coach?

Während der Umsetzung des Projekts kam bei der Projektleitung wiederholt der Wunsch auf, eine externe Anlaufstelle zu haben. Eine Person oder Instanz, an die sie sich bei Fragen hätte wenden können und die wiederum eine neutrale Aussensicht auf das Projekt eingebracht hätte.

Deshalb wäre auch der Einsatz eines „Projekt-Coaches“ denkbar gewesen. Die Verantwortlichen vermuten, dass ein solcher Projekt-Coach bei allfälligen Problemen eine wichtige Unterstützung hätte sein können. Doch auch das muss hypothetisch gedacht werden, denn ein Projekt-Coach hätte finanziell ebenso kaum getragen werden können.

Finanzielles

Rückblickend stellt die Zentrumsleitung deshalb fest, dass sie in das im Projektantrag vorgeschlagene Budget wohl 20'000 Franken mehr hätte einsetzen müssen. Sie hatte das aus einer gewissen Bescheidenheit heraus nicht getan. Einerseits, um das Vorhaben finanziell nicht überborden zu lassen und andererseits, weil es sich um ein Projekt der „weichen“ Faktoren handelte. Rückblickend steht sie aber zur Feststellung, dass sie im Antrag nach einer höheren finanziellen Unterstützung hätte fragen müssen. Dies hätte es den Verantwortlichen ermöglicht, allenfalls einen Projekt-Coach einzusetzen oder die Projektleitung mit zumindest einer externen Person zu erweitern.

Zur Wirkungsmessung regte die Age Stiftung eine wissenschaftliche Begleitung durch die BFH an und stockte den ursprünglichen Förderbeitrag zweckgebunden um 54'000 Franken auf.

4.2 Blick nach vorn

Zum Abschluss ist es der Projektleitung ein wichtiges Anliegen, den Blick in die Zukunft zu richten. Es wäre für die Verantwortlichen undenkbar, dass mit dem Ende des Projekts ein Stopp der Massnahmen einhergehen würde – sie bleiben erhalten und in den AZW-Alltag integriert (siehe Anhang, Seite 22). Wie bereits verschiedentlich erwähnt, mussten im Verlaufe des Projekts einige Massnahmen prozessorientiert angepasst werden. Die Information darüber erfolgte jeweils in den Zwischenberichten der Projektleitung zu Händen der Age Stiftung, vertreten durch Andreas Sidler. Annerös Zwahlen wird in Zukunft punktuell als Dozentin für allgemeine Kommunikation und für Kommunikation und Angehörige eingesetzt. Der Angehörigen- und Bewohnerrat bleibt bestehen, ebenso die Gesprächsarten und das Hotelzimmer.

Die Einführung der verschiedenen Massnahmen wurde aber nach Ansicht der Projektleitung zu Recht als zukunftssträchtiges Modell propagiert. Von daher liegt ihre Beibehaltung und Weiterführung auf der Hand.

Indem die Zentrumsleitung die intensive Kommunikation mit den Angehörigen suchte, ist sie keinen einfachen Weg gegangen. Wer sich eine (vermeintlich) beschauliche Führung eines Hauses wünscht, der sollte ein solches Projekt nicht durchführen. Wer darauf verzichtet, wird jedoch selbstredend nicht in den Genuss der Vorzüge dieses auch sehr zufriedenstellenden Unterfangens kommen.

Die Haltung im Haus bezüglich der Angehörigen hat sich merklich geändert: Die Angehörigen sind nun Teil des „Systems AZW“. Die Umsetzung des Projekts hat dafür gesorgt, dass schon vorhandene gute Ansätze sich weiterentwickeln und verfestigen konnten. Hin zur festen Erkenntnis, dass im AZW die Angehörigen als dritte Kraft neben den Bewohnerinnen und Bewohnern und den Mitarbeitenden wahrgenommen und genutzt werden. So sieht sich die Zentrumsleitung gut vorbereitet für die Zukunft und kommende Generationen.

5. Dank

Es geht der Dank der Projektleitung an die Mitglieder der Betriebskommission und des Stiftungsrates, welche durch ihre Wahrnehmung der strategischen Führung und Verantwortung das Projekt frühzeitig bewilligten und einstimmig befürworteten. In zentraler Weise richtet sich der Dank an die Age Stiftung für gutes Wohnen im Alter, vertreten durch Frau Karin Weiss und Herrn Andreas Sidler, und für die Bewilligung des Projektkredites von 180'000 Franken. Der Dank der Projektleitung geht zudem an die Berner Fachhochschule, vertreten durch Herrn Dr. Peter Neuenschwander und Herrn Dr. Matthias Riedel – in ihrer Wahrnehmung der wissenschaftlichen Begleitung. Im Weiteren richtet sich der Dank an das Kader und die Mitarbeiterschaft, und zwar für ihre Bereitschaft, sich auf das Projekt und die damit verbundenen Ziele einzulassen. Nicht zuletzt geht der Dank an unseren Sachbearbeiter, Herrn Jean Claude Sassine, welcher die Projektleitung in allen administrativen und gestalterischen Arbeiten nachhaltig unterstützte sowie an Frau Annerös Zwahlen, welche für sämtliche projektbezogenen Schulungen verantwortlich zeichnete. Ein grosser Dank geht schliesslich an Alain Gloor, welcher die mündlichen Ausführungen der Projektleitung aufgenommen und zu Papier gebracht hat.

Die Projektleitung:
Hansruedi Moor und Esther Ludwig

6. Verankerung der Projektideen

(Protokoll der abschliessenden Sitzung der Projektleitung vom 29.8.2011)

Das Angehörigenprojekt 09/11 ist am 9.8.2011 zu Ende gegangen. Mit der heutigen Besprechung (26.8.2011) möchte die Projektleitung Rechenschaft ablegen darüber, wie sie das Gedankengut des Projekts in der Betriebsphilosophie verankern möchte, welche Projekt-Massnahmen sie in welcher Form in den betrieblichen Alltag überführen wird und welche personellen Zuständigkeiten sich daraus ergeben.

Grundsätzlich halten wir fest, dass wir uns dem Gedankengut des Projekts und all dem, was mit der Projektdurchführung erreicht wurde, sehr verpflichtet fühlen; dies gegenüber der Age Stiftung, dem Kader und der Mitarbeiterschaft, den Bewohnerinnen und Bewohnern sowie ihren Angehörigen. Es wäre unserer Ansicht nach falsch, das Projekt nun als erfolgreich beendet zu betrachten – in dem Sinne, als wären die Massnahmen von alleine weiterhin wirksam. Es wäre aber ebenso falsch, Massnahmen wie beispielsweise die Schulungen mit der gleichen Intensität weiterzuführen, da damit der Betrieb zeitlich und personell überfordert wäre. Vielmehr geht es darum, eine Form zu finden, Projektgedanken und Ergebnisse in der Institution verankern, die von den Betriebsabläufen her möglich und geeignet sind.

Wir, die Projektleitung, bleiben auch in Zukunft „Hüter des Projektgedankens“, indem wir für deren Umsetzung, Aktualisierung und Auffrischung einstehen, sie überprüfen und entsprechende Massnahmen einleiten. Um diese Überprüfung regelmässig sicherzustellen, wird ein dafür vorgesehener Termin in der Jahresübersicht des Wengistein eingefügt.

Im Jahr 2012 wird eine übergeordnete Zielsetzung sein, die Grundideen des Projekts in den Leitbildern und Konzepten des AZW zu verankern. Denn: Neueintretende Mitarbeitende sollen von Anfang an auf diese Grundideen eingestimmt werden; Kundinnen und Kunden wie auch externe Interessierte sollen über die Durchführung des Projekts und seine Verankerung in der Nach-Projektphase informiert werden.

Es folgt auf der folgenden Seite eine tabella-

rische Auflistung der Massnahmen im originalen Wortlaut, welcher die Art und Weise der Umsetzung und Hinüberführung in den AZW-Alltag gegenübergestellt wird:

Die Massnahmen im Detail

Abkürzungen:

ZL = Zentrumsleiter, STV = Stellvertreterin des Zentrumsleiters,

PDL = Leiterin Pflege und Betreuung

Originaltext des Projektantrags vom Oktober 2008

- Einleitung und Kommunikation des Projektes
- Zielsetzungen: Mitarbeitende kennen den Projekttitel, die Zielsetzungen, die Massnahmen und Fragestellungen

Themenzentrierte Schulung ausgewählter Mitarbeitergruppen

Zielsetzungen:

- Bewohner- und angehörigengorientierte Mitarbeiterbereiche kennen den fachlichen Hintergrund des Projekts

Erstgespräch mit neuen Bewohnerinnen und Bewohnern sowie Angehörigen fünf Tage nach dem Neueintritt

Zielsetzungen und Inhalte:

- Vorstellung der Institution
- Stellenwert der Angehörigen kommunizieren
- Anlaufstellen in der Institution definieren
- Klärung erster Fragen und Unsicherheiten

Umsetzung; Hinüberführung in den Alltag; personelle Zuständigkeiten

Die Einleitung des Projekts darf als erledigt betrachtet werden. Die Kommunikation des Projektgedankens ist jedoch eine wiederkehrende Verpflichtung der Projektleitung. Sie liegt in der Zuständigkeit der ehemaligen Projektleitung, ZL und STV, die „Hüter des Projektgedankens bleiben“ (siehe oben).

Die themenzentrierten Schulungen wurden – entgegen des ursprünglichen Antrags – allen Mitarbeitenden zugänglich gemacht.

Im Rahmen von Jahresplanungen haben wir fortan eine Verpflichtung, Fortbildungen anzuregen, anzuordnen oder selber durchzuführen, welche die Themen der Projektfortbildungen (Umgang mit Bewohnerinnen und Bewohnern sowie Angehörigen, Kommunikation, systemischer Ansatz) wieder aufgreifen und auffrischen. Zuständig ist die ZL.

Die Erstgespräche sind institutionalisiert, eingebettet in die Betriebsabläufe rund um Bewohner-Neueintritte, und sie sind zu einem wichtigen Teil unserer Qualitätssicherung geworden. Es sind hier keine speziellen Massnahmen nötig. Zuständig für die Erstgespräche: ab 1.1. 2012: ZL; die STV nimmt wenn möglich an den Gesprächen teil. Es wird ein Gesprächsprotokoll erstellt, das in der Qualitätsdokumentation veröffentlicht wird.

Standortgespräch, zwei Monate nach Eintritt

Zielsetzungen und Inhalte:

- Analyse der neuen Lebenssituation von Bewohnerinnen und Bewohnern sowie Angehörigen
- Entgegennahme von Fragen, Kritik und Anregungen Kommunikation der zwei ersten Aufenthaltsmonate aus der Sicht der Institution

Auch die Standortgespräche sind zu einem festen Bestandteil unserer Arbeit geworden. Sie dienen der Qualitätssicherung und der Überprüfung der Lebens- und Wohnqualität unserer Bewohnerinnen und Bewohner.

Hier sind ebenfalls keine speziellen Massnahmen nötig. Zuständig ist der STV. Kadermitglieder können auf Einladung beigezogen werden. Es wird ein Gesprächsprotokoll erstellt, das in der Qualitätsdokumentation veröffentlicht wird.

Verlaufsgespräch, einmal pro Jahr

Zielsetzungen und Inhalte:

- Rückblick auf die Zeit seit dem letzten Standortgespräch, respektive Angehörigengespräch
- Rückmeldungen von Bewohnerinnen und Bewohnern und Angehörigen
- Vereinbarung allfälliger Massnahmen im Konsens zwischen Bewohnerinnen und Bewohnern, Angehörigen und Vertreterinnen und Vertreter der Institution

Die Projektmassnahme der Verlaufsgespräche wurde schon während des Projekts abgeändert. Es hätte unsere zeitlichen Ressourcen überfordert, regelmässige, standardisiert terminierte Verlaufsgespräche mit allen Bewohnerinnen und Bewohnern sowie Angehörigen einmal pro Jahr durchzuführen.

Wir institutionalisierten in der Folge die Verlaufsgespräche bei Bedarf.

Für die Zukunft halten wir fest: Es gibt zwei Wege der Initialisierung von Verlaufsgesprächen:

Auf Antrag von ZL, STV oder Bereichsleitungen

Auf Wunsch der Bewohnerinnen und Bewohner oder ihrer Angehörigen

Über Verlaufsgespräche, die von Angehörigen bei Kadermitgliedern angemeldet werden, muss vorgängig die ZL oder STV informiert werden; situativ können diese ihre Teilnahme am Gespräch anmelden. Es muss in allen Fällen ein Protokoll erstellt und in der Qualitätsdokumentation abgelegt werden.

Abschlussgespräch, zwei Monate nach dem Todesfall von Bewohnerin respektive Bewohner

Zielsetzungen und Inhalte:

- Rückblick auf den gesamten Aufenthalt vonseiten der Angehörigen Qualitätsbefragung standardisiert

Auch diese Massnahme wurde während der Laufzeit des Projekts abgeändert. In einer ersten Versuchszeit hatten wir standardmässig alle Angehörigen von verstorbenen Bewohnerinnen und Bewohnern nach etwa ein bis zwei Monaten telefonisch kontaktiert und zu einem Gespräch eingeladen. Dabei stellten wir aber fest, dass längst nicht alle Angehörigen ein solches Gespräch wünschen. In der Folge entschieden wir uns, mit dem Versand unseres Qualitätsbogens sechs Wochen nach dem Todesfall die Angehörigen schriftlich zu einem Abschiedsgespräch einzuladen, die Initiative zur Terminvereinbarung aber den Angehörigen zu überlassen. Für die Zukunft halten wir fest: Wir werden den Text der schriftlichen Einladung zum Gespräch überprüfen und eventuell abändern. Zuständig ist die ZL.

Fallbesprechung als institutionalisiertes Instrument

Zielsetzungen und Inhalte:

- Interdisziplinäre Erörterung des Aufenthaltes von Bewohnerinnen und Bewohnern
- Vereinbarung allfälliger Zielsetzungen und Massnahmen

Es gibt seit der Projektdurchführung zwei Arten von Fallbesprechungen im AZW:

Das interdisziplinäre Gespräch auf Leitungsebene; Einberufung situativ durch ZL, eventueller Beizug von Bereichsleitungen. Zuständigkeit: ZL

Terminierte Fallbesprechungen auf den Abteilungen, einmal pro Monat. Zuständigkeit: STV und PDL

Beide Formen der Fallbesprechung sind institutionalisiert und werden so beibehalten. Keine speziellen Massnahmen notwendig.

Weiterführung des Bewohnerrates

Zielsetzung:

- Integration des Rates in das neue Projekt

Der Bewohnerrat hat während des Projekts seinen Stellenwert in der Institution behalten. Er hat auch im 16. Jahr seines Bestehens eine wichtige Funktion für die Qualitätssicherung und behält in der Auseinandersetzung mit Entwicklungen und Veränderungen im Betrieb die Interessen der Bewohnerschaft im Auge.

Keine speziellen Massnahmen nötig. Zuständig ist die ZL.

Schaffung eines Angehörigenrates

Zielsetzungen:

- Realisierung eines Pendant zum Bewohnerrat
- Beteiligung der Angehörigen an der Alltagsgestaltung im AZW
- Individualisierung des Aufenthalts von Bewohnerinnen und Bewohnern

Der Angehörigenrat hat sich institutionalisiert als ein weiteres Gremium, das sich der Wohn- und Lebensqualität der Bewohnerinnen und Bewohner verpflichtet fühlt und wertvolle Beiträge zur Qualitätssicherung leistet.

Im Rahmen einer ersten Kurskorrektur wurde folgende Änderung vorgenommen:

Es gibt neu einen inneren Kreis innerhalb des Rates, der die Traktanden für die Hauptsitzungen vorbespricht.

Dieser besteht aus: Vorsitzendem, Protokollführerin, einem weiteren Ratsmitglied, und der ZL. Die Mitglieder des inneren Kreises werden durch die Betriebskommission gewählt.

An den Hauptsitzungen nehmen zusätzlich zu diesem Kreis der gesamte Angehörigenrat und die STV teil.

In dieser Organisationsform wird der Angehörigenrat in die Nachprojektphase überführt.

Zuständig sind der Präsident der Betriebskommission und die ZL.

Schaffung einer internen Beratungsstelle

Zielsetzungen:

- Beratung und weiterführende Therapie für Angehörige
- Beratung für Mitarbeitende bei Fragen und Problemen mit Angehörigen

Diese Projektmassnahme wurde wie folgt angepasst: Es wurde eine Gesprächsgruppe für Angehörige von Bewohnerinnen und Bewohnern mit einer demenziellen Entwicklung eingeführt, die monatlich stattfindet. Zuständig ist Frau Annerös Zwahlen.

Aus dieser Gesprächsgruppe können sich Einzelberatungen ergeben, die dann von Frau Zwahlen übernommen werden.

Aus Erst-, Standort oder Verlaufsgesprächen können ebenfalls Einzelberatungen als Folgesitzungen vereinbart werden.

Wenn sich aus einer Einzelberatung eine längere Beratungssequenz ergibt, muss diese in einen kostenpflichtigen Rahmen überführt werden. Zuständig ist die ZL.

Die Beratung von Mitarbeitenden wird in Form von Supervisions-Angeboten an die Bereiche sichergestellt.

Einrichtung eines Beratungsraumes

Zielsetzung:

- Schaffung einer geschützten Beratungsatmosphäre

Der Beratungsraum konnte nicht im geplanten Rahmen eingerichtet werden.

Das AZW verfügt aber trotzdem über erweiterte räumliche Möglichkeiten für eine geschützte Beratungsatmosphäre. PDL und STV sind ab 1.11.2011 in Einzelbüros untergebracht, in denen je eine Beratungsecke eingerichtet wird. Im Büro der ZL ist ein Teil des Raums abgegrenzt als Beratungsraum, in dem auch grössere Beratungssettings Platz finden.

Es sind keine weiteren Massnahmen notwendig.

Einrichtung eines Hotelzimmers für Angehörige

Zielsetzung:

- Angebot einer komfortablen, günstigen Übernachtungsmöglichkeit für Angehörige, welche über mehrere Tage in unmittelbarer Nähe von Bewohnerinnen und Bewohnern verbringen möchten

Das Hotelzimmer wurde eingerichtet; es bleibt in der Nachprojektphase so bestehen und wird regelmässig beworben im „wenigsteins aktuell“.

Keine weiteren Massnahmen nötig. Zuständig ist die Leitung Hotellerie.