

Die Age Stiftung fördert die Breite des Wohnens im Alter in der deutschsprachigen Schweiz mit finanziellen Beiträgen, Informationen und Kooperationen. Im Rahmen der Publikationsreihe Age Impuls stellt Ihnen die Age Stiftung neue und durch die Stiftung unterstützte Projekte aus dem Bereich Wohnen im Alter vor. Dieses Projekt wurde mit einem Realisierungsbeitrag der Age Stiftung unterstützt. Den Age Impuls finden Sie auf unserer Website → [www.age-stiftung.ch](http://www.age-stiftung.ch) auch in elektronischer Form zusammen mit vielen weiterführenden Informationen.



## Angehörige – die dritte Kraft in der Altersinstitution

### Aktive Zusammenarbeit mit Angehörigen

Ein Projekt des Alterszentrums Wengistein in Solothurn



#### Ziel

In der stationären Altersarbeit des Alterszentrums Wengistein (AZW) wird eine systemorientierte Kultur etabliert. Angehörige sollen ein Teil des Alltagslebens im Alterszentrum werden und nicht nur in der Rolle als Besucher am Leben der Bewohnerschaft teilhaben. Die Angehörigen gehören zum Leben der Bewohner. In einem offenen, von Respekt geprägten Gesprächsklima sollen Wünsche hörbar und Anregungen umgesetzt werden. Dies trägt zur Lebensqualität der Bewohnerschaft bei.

#### Konzept

Die Berücksichtigung der Angehörigen ist ein Grundanliegen der angestrebten systemorientierten Kultur im AZW. Dies wird mit zwölf Massnahmen erreicht. Zentral dabei: die standardisierte Durchführung von Angehörigengesprächen, die Schulung der Mitarbeiter in der Kommunikation mit Angehörigen, die Einführung eines Angehörigenrats als partizipatives, qualitätssicherndes Element und die Einrichtung einer internen Beratungsstelle.

#### Wirkung

Die Gesamtorganisation hat ein vertieftes Verständnis für systemische Zusammenhänge. Das führt zu weniger ungelösten Konflikten. Die in Kommunikation geschulten Mitarbeitenden besprechen Konflikte mit Angehörigen selbstbewusst und kompetent. Neue standardisierte Angehörigengespräche auf Kaderebene fangen vieles ab. Spontangespräche mit Anspruch auf sofortige Problemlösung nehmen ab. Das beruhigt den Betrieb und ermöglicht Pflegefachmitarbeitenden effizienteres Arbeiten.

→ Ausgangslage

Mit Angehörigen reden, Angehörige reden mit

**Das Alterszentrum Wengistein öffnet sich für Angehörige, um Wohn- und Lebensqualität der Betagten zu fördern. Das schafft Vertrauen – auf allen Seiten.**

Der Bewohner einer Institution ist mehr als nur sich selbst: Das Umfeld, die Bezugspersonen, Freunde und Familie gehören dazu. Im systemischen Verständnis entwickelt sich die Lebensqualität der Bewohnerschaft immer in Interaktion zwischen ihnen, ihren Angehörigen und

Das Wichtigste zum Projekt in Kürze

Tabelle 1

<b>Projektträger</b>	Alterszentrum Wengistein (AZW)
<b>Standort</b>	Solothurn, Kanton Solothurn, Schweiz
<b>Anzahl Bewohner</b>	85
<b>Durchschnittsalter</b>	ca. 89 Jahre
<b>Projektdauer</b>	2009 bis 2011
<b>Personal</b>	155 Mitarbeitende (76 Vollzeitstellen)
<b>Projektpartner</b>	Age Stiftung (Finanzierung), Berner Fachhochschule (Begleitstudie)
<b>Begleitstudie</b>	Zwei Angehörigenbefragungen, zwei Mitarbeitererhebungen. Dauer: zwei Jahre.
<b>Projektleitung</b>	H.R. Moor (Zentrumsleitung), E. Ludwig (Leit. Therap. Dienste)
<b>Beitrag Age Stiftung</b>	CHF 180 000 (CHF 50 000 für Begleitstudie BFH)

Das AZW liegt geschichtsträchtig unweit der Kirche St. Niklaus und des Schlosses Waldegg.



**Steckbrief des Alterszentrums Wengistein**

Das Solothurner Alterszentrum Wengistein (AZW) zählt 155 Mitarbeitende (76 Vollzeitstellen) und 85 Bewohnerinnen und Bewohner mit einem Durchschnittsalter von ca. 89 Jahren. In einer eigenen Demenzabteilung werden etwa 20 Bewohnerinnen und Bewohner betreut. Zum AZW gehört zudem ein Tageszentrum. Im Sommer 2011 wurde ein moderner Anbau fertiggestellt, der neben wohnlichen Einzelräumen auch einen neuen Speisesaal und eine Lounge bietet. Seit 16 Jahren verfügt das Alterszentrum über einen Bewohnerrat.

den Mitarbeitenden. Das gilt für Jugendliche ebenso wie für Betagte. Als vormaliger Leiter von Jugendeinrichtungen und heutiger Zentrumsleiter des AZW stellte Hansruedi Moor fest, dass diese Erkenntnis in der stationären Altersarbeit kaum zum Tragen kommt. Dies obwohl in der Gruppe der Angehörigen ein Generationenwechsel stattfindet. Die „neuen“ Angehörigen verstehen sich als Experten

Massnahmenkatalog Angehörigenprojekt AZW

Tabelle 2

Zwölf konkrete Massnahmen	LE	KA	ED	PF	PE	BE	AN
1 Einleitung und Kommunikation des Projekts	■	■		■	■		
2 Themenzentrierte Schulung			■	■	■		
3 Erstgespräch mit Bewohnern und Angehörigen	■					■	■
4 Standortgespräch	■	■				■	■
5 Jährliches Verlaufsgespräch	■	■				■	■
6 Abschlussgespräch mit Angehörigen	■						■
7 Institutionalisierte Fallbesprechung	■	■		■	■	■	■
8 Weiterführung des Bewohnerrats		■				■	
9 Schaffung eines Angehörigenrats		■					■
10 Schaffung einer internen Beratungsstelle	■						
11 Einrichtung eines Beratungsraumes	■						
12 Einrichtung eines Hotelzimmers für Angeh.	■						

LE = Projektleitung (Zentrumsleitung und Leiterin Therapeutische Dienste), Zentrumsleitung; KA = Kader; ED = Externe Dozentin; PF = Pflege; PE = Personal allgemein; BE = BewohnerIn; AN = Angehörige

■ verantwortlich ■ direkt involviert

für die Anliegen ihrer Nächsten und verteidigen wie Anwälte deren Wünsche. Diese Entwicklung hat das AZW aufmerksam verfolgt und entschloss sich, sie zu fördern. Angehörige sollten fortan als Experten für Familienangelegenheiten zu Beteiligten im AZW gemacht werden. Die Basis dazu wurde durch eine Stärkung des familienzentrierten, systemischen Organisationsverständnisses geschaffen. In der festen Überzeugung, dass die psychosoziale familienzentrierte Begleitung der richtige Weg für stationäre Alterswohneinrichtungen

in die Zukunft ist, wurde ein Angehörigenprojekt gestartet.

Das Projekt profitiert im AZW von günstigen Ausgangsressourcen. Der Zentrumsleiter als diplomierter Sozialpädagoge, Familientherapeut und Gerontologe übernahm zusammen mit der Leiterin der Therapeutischen Dienste, einer diplomierten Psychogerontologin, die Projektleitung. Seit längerem existiert in der Institution ein Bewohnerrat, was den Rückgriff auf Erfahrungswerte mit partizipativ ausgerichteten Begleitgremien erlaubte.

## → Konzept

## Das Beziehungsnetz als Chance

**Mit dem systemorientierten, familienzentrierten Ansatz kommt eine dritte Kraft ins Spiel: die Angehörigen. Für diese Neuausrichtung braucht es konkrete Handlungsanweisungen und institutionalisierte Instrumente.**

Zwölf Massnahmen (s. Tabelle 2) sind das Rückgrat des Projekts: Sie beziehen sich:

- 1.) auf Kommunikationsschulungen des Personals,
- 2.) auf institutionalisierte Gesprächsformen und
- 3.) auf die Installierung des Angehörigenrats.

Ergänzend werden ein Hotelzimmer und ein Beratungsraum für Angehörige eingerichtet.

### Schulungen – das ganze Haus ist involviert

Die Mitarbeitenden müssen auf das Mitspracherecht der Angehörigen vorbereitet sein und eine intensiv gepflegte Kommunikationskultur entwickeln. Durch die Schulung aller Mitarbeitenden soll sich ein neuer Konsens des Umgangs herausbilden und ein fortlaufender Prozess des Lernens und Austauschens von Erfahrung entfalten. Dadurch wird eine Haltungsänderung der Mitarbeitenden erreicht.

### Systemische Gesprächskultur

Zentral für eine systemische Gesprächskultur sind vier Gesprächsarten und die Fallbesprechungen, welche die Kommunikation standardisieren.

Alle Gespräche beinhalten einen Informationsteil, den Austausch über die Lebenssituation der Bewohnerin sowie Rückmeldungen der Angehörigen zu den AZW-Dienstleistungen. Die Gespräche verlaufen individuell. Sie werden von Personen geleitet, die einen bewohnerzentrierten Bereich vertreten, einen Überblick über den Betrieb haben und weisungsberechtigt sind.

### Vier Gesprächsarten

Fünf Tage nach dem Eintritt findet das Erstgespräch statt. Hier werden Unsicherheiten artikuliert und allfällige Überforderungen zeigen sich. Das Standortgespräch folgt zwei bis drei Monate später. Man kennt einander und die Abläufe im AZW. Nun ist eine erste Analyse möglich und allgemeine Themen werden angesprochen. Verlaufsgespräche finden nach Bedarf statt. Sie fangen vieles auf und wirken präventiv. Das Abschlussgespräch wird auf Wunsch der Angehörigen durchgeführt oder informell von der Zentrumsleitung eingeleitet.

### Fallbesprechungen

Bei den Fallbesprechungen erster Ordnung handelt es sich um Gespräche unter Mitarbeitenden des Bereichs Pflege und Betreuung sowie der Therapeutischen Dienste. Sie fördern das Problembewusstsein und das gegenseitige Verständnis. Fallbesprechungen zweiter Ordnung werden von der Zentrumsleitung eingeleitet. Qualitätssicherung, Behandlung von Kritik und Anregungen durch Angehörige und Bewohnerinnen stehen im Vordergrund.

### Angehörige prägen das AZW und sichern Qualität

Ein neunköpfiger Angehörigenrat wird installiert. Auf die Zusammensetzung nimmt die Zentrumsleitung keinen Einfluss. Der Angehörigenrat ist eine qualitätssichernde Massnahme, die ein direktes Verständnis für Probleme oder Wünsche der einzelnen Bewohner fördert. Alle sechs Wochen bespricht er unterschiedliche Fragestellungen, beispielsweise: „Wie geht das AZW gegen mögliche Gewaltübergriffe im Zentrum vor?“ oder „Warum kam es zu einem Personalwechsel?“. Was der Angehörigenrat aufgreift, hat Auswirkungen auf den Betrieb: Die

Systematik Gesprächsgefässe im AZW

Tabelle 3

Erstgespräch	
Zeitpunkt	5 Tage nach Eintritt
Leitung	Zentrumsleitung, Leitung Therapeutische Dienste
Teilnehmende	Zentrumsleitung, Leitung Therapeutische Dienste, Leiterin Pflege und Betreuung, Angehörige, BewohnerIn*
Inhalte	Vorstellung Institution, Vermittlung Stellenwert Angehörige, Anlaufstellen definieren, Sicherheit geben
Standortgespräch	
Zeitpunkt	2–3 Monate nach Eintritt
Leitung	Leitung Therapeutische Dienste
Teilnehmende	Leitung Therapeutische Dienste, Leiterin Pflege und Betreuung, Angehörige, BewohnerIn*
Inhalte	Erste Analyse, Entgegennahme von Kritik, Fragen, Anregungen
Verlaufsgespräch	
Zeitpunkt	Bei Bedarf
Leitung	Zentrumsleitung, Leitung Therapeutische Dienste
Teilnehmende	Zentrumsleitung, Leitung Therapeutische Dienste, Angehörige
Inhalte	Auffangen spezifischer Entwicklungen, Vereinbarung allfälliger Massnahmen
Abschlussgespräch	
Zeitpunkt	1–2 Monate nach Todesfall
Leitung	Zentrumsleitung, Leitung Therapeutische Dienste
Teilnehmende	Zentrumsleitung, Leitung Therapeutische Dienste, Angehörige
Inhalte	Rückblick, Reflexion, Abschied, Qualitätsbefragung
Fallbesprechungen (1. Ordnung)	
Zeitpunkt	Monatlich
Leitung	Leitung Therapeutische Dienste, Leiterin Pflege und Betreuung
Teilnehmende	Mitarbeiter Pflege und Betreuung, Therapeutische Dienste, Bereichsleitungen
Inhalte	Bewohnersituation bzgl. Betreuung und Begleitung
Fallbesprechungen (2. Ordnung)	
Zeitpunkt	Situativ
Leitung	Zentrumsleitung
Teilnehmende	Zentrumsleitung, Leitung Therapeutische Dienste, Bereichsleitungen, Angehörige**, BewohnerIn*
Inhalte	Kritik und Anregungen durch Angehörige und BewohnerIn
* Je nach Situation wird die Bewohnerin einbezogen oder nicht. Die Entscheidung liegt bei den Angehörigen.	
** Situationsabhängig werden Angehörige/BewohnerIn eingeladen	

Zentrumsleitung wohnt den Sitzungen bei und lässt die Diskussionspunkte in die Organisationsentwicklung einfließen oder handelt bei Bedarf.

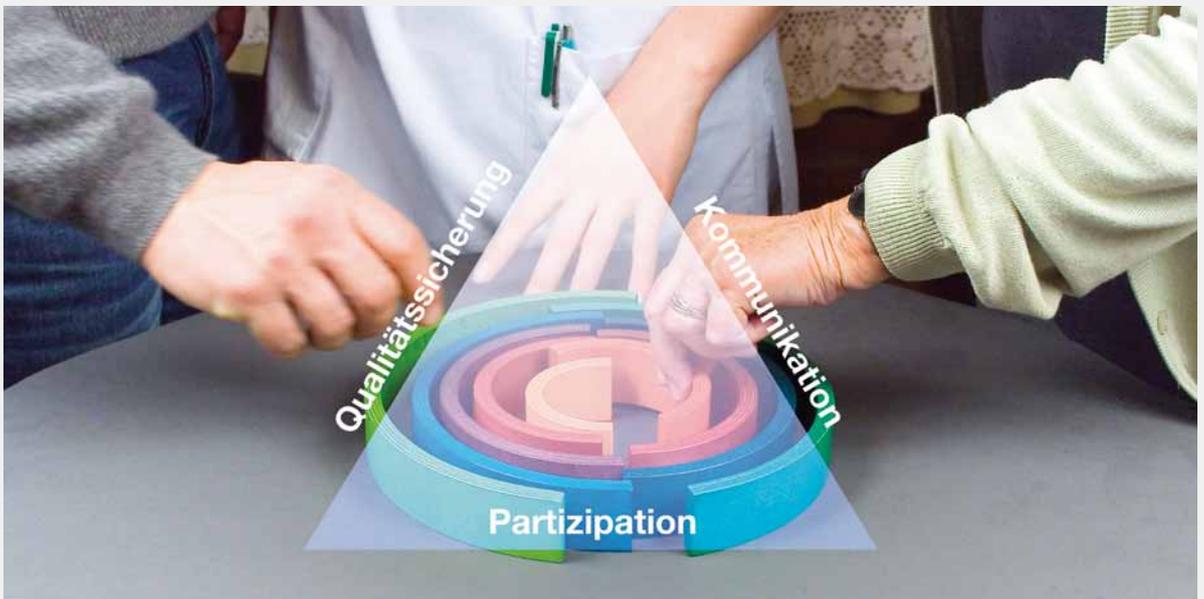
## Ein anspruchsvoller, aber lohnenswerter Weg

**Die Umsetzungsphase war für alle ein anspruchsvoller Weg zwischen Aushandeln und Sicheinbringen, der nur durch Wertschätzung, Respekt und Akzeptanz bewältigt werden konnte.**

Jeder Massnahmenbereich barg besondere Herausforderungen und sorgsame Anpassungen waren nötig.

Interessenkonflikte vermieden und die Aussenperspektive gewährleistet. Im Bereich Pflege und Betreuung verfügte man schon über Know-how in Angehörigenarbeit. Die Schulungen wurden deshalb hier als anschlussfähige Weiterbildung konzipiert. Sie vermittelte eine neue Arbeitshaltung und Bewältigungsstrategien: „Wie vertiefe ich mein Verständnis für die Situation der Angehörigen? Wie gehe ich mit

Angehörige werden deshalb regelmässig auf das Angebot des Verlaufsgesprächs hingewiesen. Im Projektverlauf wurden ca. 180 Verlaufsgespräche durchgeführt. Die Angehörigen reagierten unterschiedlich auf das Abschiedsgespräch: Für einige kam es zu früh, andere hatten bereits abgeschlossen und wieder andere waren froh, ihre Erfahrungen im Wengistein zu rekapitulieren. Heute lädt die Zentrumsleitung



*Alle Projektmassnahmen dienen der Optimierung von Qualitätssicherung, Kommunikation und Partizipation, wobei das eine das andere bedingt.*

### Vorinformation – nachhaltige Investition

Zu Beginn war die Angst vor mehr Arbeitsbelastung gross. Die Projektleitung informierte die Teams deshalb einzeln. In überschaubaren Gruppen waren Diskussionen möglich und die Mitarbeiter wurden ins Boot geholt. Die intensive Informationsarbeit vereinfachte die Projektarbeit. Kaderangestellte nahmen die Scharnierfunktion zwischen Projektleitung und Mitarbeitern ein. Viele Bedenken konnten so direkt geklärt werden.

### Schulung als Weiterentwicklung

Eine externe Fachkraft führte die Schulungen durch. So wurden In-

kritisierenden Angehörigen um? Welche Massnahmen kann ich einleiten? Was wollen mir die Angehörigen wirklich sagen?“ Diese Fragen sorgten für eine vertiefte Sensibilisierung für die Anliegen der Angehörigen.

### Das Gesprächskonzept in der Praxis

Reaktionen der Angehörigen und Ressourcenfragen führten zu Konzeptanpassungen. Eintritts- und Standortgespräche wurden wie geplant zielführend umgesetzt. Die Verlaufsgespräche führte man nicht jährlich durch, sondern wenn Bedarf geortet wurde. Diese Gesprächsart ist also nicht mehr fest eingeplant. Bewohnerschaft und

sechs Wochen nach einem Todesfall die Angehörigen schriftlich zum Abschiedsgespräch ein. Die Initiative liegt dann bei den Angehörigen.

### Fallbesprechung als institutionalisiertes Instrument

Die Stationsleitungen der Pflegedienste führen die Fallbesprechungen erster Ordnung (siehe S. 3) durch. Die Pflegeteams sind durch fast alle im Dienst stehenden Pflegenden vertreten, die Therapeutischen Dienste durch eine Person aus dem Bereich Aktivierung und wenn möglich zusätzlich durch eine auf psychosoziale Gesprächsleitung spezialisierte Mitarbeiterin. Während der Besprechung

ist die Betreuung der Bewohnerschaft gesichert. Fallbesprechungen zweiter Ordnung (siehe S. 3) werden durch die Zentrumsleitung initiiert. Sie finden entweder exklusiv zwischen der Zentrumsleitung und den involvierten Bereichsleitungen statt, oder aber die Angehörigen und wenn möglich die Bewohnerin werden miteinbezogen. Alle Fallbesprechungstypen sind heute institutionalisiert und Teil der lösungsorientierten Betriebskultur.

### Angehörigenrat – Kontinuität und Selbstverständnis

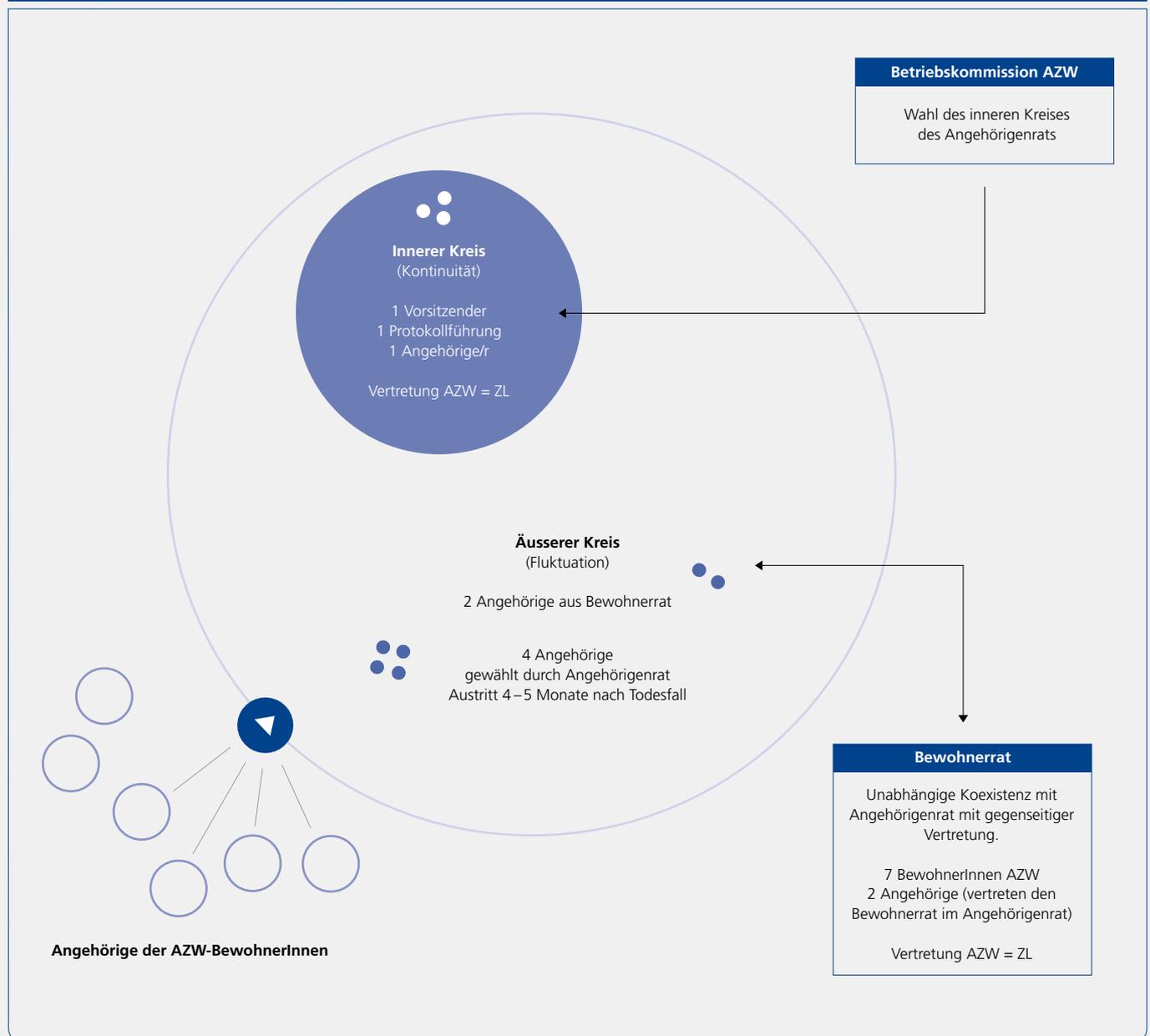
Das Durchschnittsalter im AZW liegt bei 89 Jahren. Die Wohn-

dauer ist deshalb in der Regel eher kurz. Das gefährdet die Kontinuität des Angehörigenrats. Deshalb verfügt er über einen inneren und einen äusseren Kreis. Der innere Kreis ist geprägt von einer hohen Fluktuationsrate: Vier bis fünf Monate nach dem Todesfall tritt der Angehörige aus dem Gremium aus und der Rat wählt seinen Ersatz. Die Betriebskommission des AZW wählt den inneren Kreis. Er besteht aus Vorsitzendem, Protokollführung und einem weiteren Ratsmitglied. Für die Mitglieder dieses Arbeitsausschusses gilt die Austrittsregel des äusseren Kreises nicht. Das schafft Dauerhaftigkeit und Kontinuität.

Der Angehörigenrat ist ein integrierter Teil des AZW und kein weisungsbefugtes Kontroll- oder Aufsichtsgremium. Die Erarbeitung von Leitlinien war deshalb die erste Aufgabe des neu konstituierten Rats. Bevor die Betriebskommission die Statuten bewilligte, wurden sie in Rücksprache mit der Zentrumsleitung mehrmals überarbeitet. Für das Selbstverständnis und die nachhaltige Etablierung des Angehörigenrats war das ein unabdingbarer Schritt der Identitätsfindung. Auf dieser Grundlage bewilligte die Betriebskommission des Alterszentrums Wengistein die Weiterführung des Angehörigenrats definitiv.

Angehörigenrat AZW / Zusammensetzung und Struktur

Grafik 1



## → Wirkungen

## Weniger ungelöste Konflikte, ruhigerer Betrieb

**Nach Abschluss des Pilotprojekts konnte die Zentrumsleitung Wirkungen auf unterschiedlichen Ebenen feststellen. Die Studienergebnisse der Berner Fachhochschule, die das Projekt wissenschaftlich begleitete, untermauern diese Wahrnehmung.**

#### Schulungen – neue Kommunikationskultur

Die Schulung in den nicht-bewohnerzentrierten Bereichen (Hauswirtschaft, Verwaltung

usw.) führte zu einer Stärkung des professionellen Selbstverständnisses der Mitarbeitenden. Sie verstehen sich heute als wichtige Teile des Systems AZW. Das Pflegepersonal wiederum vertiefte durch die Kommunikationsschulung die Sensibilität für systemische Zusammenhänge. Es lernte, Gespräche mit Angehörigen selbstbewusst und kompetent anzugehen. Was stört oder ärgert, kommt heute zur Sprache. Es gibt deshalb zwar gesamthaft nicht weniger Konflikte. Dafür gibt es merklich weniger ungelöste Konflikte. Der Kommunikationsfluss im Dreieck Bewohnerin-Angehörige-Mitarbeiter wurde durch die neue Kommunikationskultur optimiert. Kontrollgefühle konnten durch gegenseitiges Verständnis und Vertrauen ersetzt werden. Die Begleitstudie zeigt: Im Laufe des Projekts hat bei den Mitarbeitenden das Gefühl der Wertschätzung ihrer Arbeit deutlich zugenommen. Die Zusammenarbeit mit den Angehörigen ist immer öfter Thema in den Pflegerapporten.

#### Fallbesprechungen – zentraler Stellenwert

Die regelmässigen Fallbesprechungen haben heute einen zentralen Stellenwert im Alterszentrum Wengistein. Die Beteiligung ist jeweils hoch. Interdisziplinäre Erweiterungen werden angestrebt. Die von der Zentrumsleitung initiierten Fallbesprechungen nehmen Alltagsituationen auf, die zu Fragen und Reklamationen geführt hatten. Sie ermöglichen die Analyse komplexer Abläufe, denen Bewohnerschaft, Angehörige und Mitarbeitende im Alltag ausgesetzt sind. Daraus resultieren Handlungsanweisungen. Bestimmte Fragestellungen führen sogar zur Überarbeitung von Konzepten und Leitbildern.

#### Gesprächssystem – präventive Wirkung

In den neuen Angehörigen-Gesprächsgefässen auf Leitungsebene wird vieles präventiv abgefangen, was früher den Betrieb störte. Nun haben die Angehörigen einen klar definierten Raum zur Besprechung ihrer Anliegen. Dadurch vermindert sich die Zahl von Spontangesprächen mit Anspruch auf sofortige Problemlösung. Arbeitsabläufe in den Abteilungen verlaufen deshalb ruhiger, was den Pflegefachmitarbeitenden ein effizientes Arbeiten ermöglicht.

#### Angehörigenrat – ein Reflexionsraum

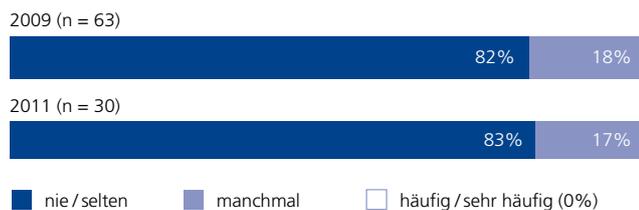
Der Angehörigenrat hat bald einen bedeutsamen Stellenwert bei Mitarbeitenden und Kader erhalten. Er bietet ein ungefiltertes Feedback und ermöglicht eine andere Sicht auf die eigene Arbeit, die Entwicklungen im AZW sowie auf das Befinden und die Problemfelder der Betagten. Das ist die wichtigste Wirkung des Angehörigenrats. Er ist für die Verantwortlichen ein Reflexionsraum für die eigene Arbeit und dient einer neuen Art lebensnaher Qualitätssicherung. Diese setzt beim Alltag der Betagten an und kann nur durch die Angehörigen in ihrer Expertenrolle geleistet werden. Die Zentrumsverantwortlichen halten dieses neue Gremium heute für unverzichtbar.

#### Wirkung auf die Arbeitsbelastung?

Die Begleitstudie der BFH zeigt, dass die Arbeitsbelastung der Mitarbeitenden – wenn auch auf hohem Anfangsniveau – während der Umsetzungsphase nicht gestiegen ist. Die neuen Gesprächsgefässe beanspruchen dagegen auf der Ebene der Zentrumsleitung zusätzliche Ressourcen.

#### Zufriedenheit und Konflikte im Umgang mit Angehörigen | Grafik 2

Von Mitarbeitern wahrgenommene Spannungen im Kontakt mit Angehörigen



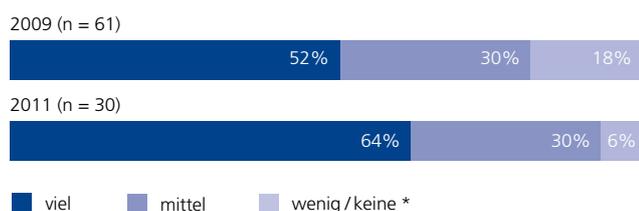
Zufriedenheit der Mitarbeiter mit ihrem Verhältnis zu Angehörigen



Während der Projektzeit sahen sich die Mitarbeitenden nicht seltener mit Konflikten mit Angehörigen konfrontiert. Die Konflikte konnten aber merklich zufriedener gelöst werden. Quelle: Studie BFH 2011

#### Wertschätzung von den Angehörigen | Grafik 3

Erhaltene Wertschätzung und Anerkennung von den Angehörigen



Während der Projektzeit erhielten die Mitarbeitenden von Seiten der Angehörigen deutlich mehr Wertschätzung und Anerkennung für die geleistete Arbeit.  
\* 2009: 13% „wenig“, 5% „keine“; 2011: 3% „wenig“, 3% „keine“  
Quelle: Studie BFH 2011

## → Empfehlungen

### Ein zukunftssträchtiges Modell

**Mit dem Projekt „Aktive Zusammenarbeit mit Angehörigen“ hat das Alterszentrum Wengistein eine ehrgeizige Neuerung entwickelt und umgesetzt. Von dieser Pionierleistung kann man lernen. Projektleiter Hansruedi Moor gibt Auskunft.**

*Nach mehr als zwei Jahren wurde im November 2011 das Angehörigenprojekt offiziell abgeschlossen. Ihr rückblickendes Fazit?*

Der Weg, den wir beschritten haben, ist kein bequemer und er hört auch nie auf. Er fordert ein ständiges Aushandeln von Interessen, Wünschen und Erwartungen. Das ist nicht immer einfach. Aber ich kann mit Bestimmtheit sagen: Der Einsatz lohnt sich. Wir haben einen verbindlicheren und fachlich gestützten Zugang zu den Angehörigen gefunden – das Projekt hat die Erwartungen erfüllt. Der Ressourcenaufwand war aber schon beträchtlich.

*Ein beträchtlicher Aufwand, weil alle Mitarbeiter geschult wurden?*

Nicht nur. Aber ich frage mich heute tatsächlich, ob es notwendig war, alle 155 Mitarbeitenden zu schulen. Keine Frage, das war ein Gewinn für alle. Der Aufwand war aber riesig. Eventuell hätte man mit ausgewählten Mitarbeitenden als Delegierte arbeiten können, die dann das neue Denken in den Betrieb getragen hätten.

*Wo wurden sonst viele Ressourcen aufgewendet?*

Die Mitarbeiterbefragung zeigte keinen nennenswerten Anstieg der Arbeitsbelastung beim Personal. Eine Mehrbelastung spürten vor allem Esther Ludwig und ich. Neben der Verantwortung für das Gesamtprojekt hatten wir zusätzlich den Mehrauf-

wand zu bewältigen, der durch die neuen Angehörigengespräche entstanden ist. Für die hier vorgestellte Lösung empfehle ich deshalb die Erweiterung der Projektleitung um ein bis zwei externe Personen.

*Warum externe Personen?*

Während des Projekts hätten wir oft gerne eine externe Anlaufstelle gehabt, an die wir uns hätten wenden können und die eine neutrale Aussensicht eingebracht hätte – eine Art „Projekt-Coach“. Das wäre eine grosse Hilfe gewesen.

*Wie wurden die Kaderangestellten ins Projekt integriert?*

Die Kaderangestellten hatten eine sehr wichtige Scharnierfunktion. Sie sorgten für einen intensiven und zentralen Transfer zwischen Mitarbeitenden und Projektleitung. Wer schon bei der Projektplanung für den Dialog mit dem Kader genug Raum vorsieht, profitiert später stark davon.

*Das Projekt dauerte mehr als zwei Jahre. Ist es schwierig, stets den Wind in den Segeln zu halten?*

Zur Projektdauer gibt es zwei Punkte zu sagen: Erstens war es nicht immer einfach, das Vorhaben über diese Zeit im Haus aktuell zu halten. Wir durften nie aufhören zu informieren. Zweitens würden wir uns heute mehr Zeit für die Vorbereitung nehmen: für Fragen, wie wir das Projekt strategisch durchführen wollen, sowie für die Planung der Vorinformationen und der Schulungen. So könnte man die Umsetzung auf anderthalb Jahre verkürzen.

*Wo lag die grösste Herausforderung beim Aufbau des Angehörigenrates?*

Der Angehörigenrat ist auf Menschen angewiesen, die sich nicht

davor scheuen, Verantwortung zu übernehmen und sich für sich selbst oder die Nächsten engagiert einzusetzen. Da kann es geschehen, dass Einzelne über das Ziel hinausschiessen. Dann ist von der Zentrumsleitung Führungsstärke gefragt.

*Viel Aufwand für ein „Nice-to-have“-Gremium?*

Halt! Der Angehörigenrat ist für uns unverzichtbar! Er ist ein Expertengremium und gewährleistet eine Qualitätsprüfung, die mit den standardisierten Verfah-



*Das AZW als gemeinsamer Lebens- und Arbeitsraum: Das Angehörigenprojekt stärkt das Vertrauen, die Wertschätzung und das Verständnis in der Beziehung zwischen Bewohnern, Mitarbeitenden und Angehörigen.*

ren nicht geleistet werden kann, da sie individualisierend vorgeht. Durch diesen Input gewinnt unsere Betreuung eine ganz neue Qualität.

*Das Projekt wurde durch die Age Stiftung unterstützt. Wäre ein solches Angehörigenprojekt auch ohne externe Finanzierung umsetzbar?*

Ja, davon bin ich überzeugt. Das Projekt müsste aber angepasst werden. Einige Möglichkeiten habe ich bereits erwähnt: die Reduktion der Projektdauer oder veränderte Schulungsformen. Wir hoffen, dass andere Institutionen für ähnliche Projekte von unseren Erfahrungen profitieren können. →



Hansruedi Moor,  
Leiter Alterszentrum  
Wengistein,  
Solothurn: „Wir  
haben einen verbindlicheren und  
fachlich gestütz-  
ten Zugang zu  
den Angehörigen  
gefunden.“

### Führen Sie die Massnahmen nach Projektende weiter?

Es war immer unser Ziel, die Massnahmen langfristig weiterzuführen. Sie waren von Beginn an so angelegt, dass das möglich ist – auch ohne externe Finanzierung. In diesem Sinne ist das Projekt nicht beendet,

sondern wird nahtlos weitergeführt. Auch unsere externe Dozentin Annerös Zwahlen wird weiterhin eingesetzt. Wir haben das Projekt immer als zukunftsträchtiges Modell angepriesen – würden wir es nicht weiterführen, würden wir uns ja widersprechen.

### Begleitstudie

**Durchführung:** Berner Fachhochschule (BFH), Departement Wirtschaft und Verwaltung, Gesundheit, Soziale Arbeit

**Art und Weise:** 2 Mitarbeitererhebungen, 2 Angehörigenbefragungen, Gruppengespräche mit Angehörigenrat, Bewohnerrat und Kader

**Kontakt:** Prof. Dr. Matthias Riedel, Projektleiter an der FH Bern, Fachbereich Soziale Arbeit. E-Mail: matthias.riedel@bfh.ch

### Weitere Informationen und Kontakte

Tabelle 4

#### Alterszentrum Wengistein

Hansruedi Moor  
Zentrumsleiter  
hansruedi.moor@azw.so.ch

Esther Ludwig  
Leitung Therapeutische Dienste  
esther.ludwig@azw.so.ch

#### Materialien

Age Impuls Februar 2012  
Download oder Bestellung unter  
→ [www.age-stiftung.ch/publikationen](http://www.age-stiftung.ch/publikationen)

#### Abschlussbericht der Projektleitung

„Aktive Zusammenarbeit mit Angehörigen“  
Mehr über das Projekt „Aktive Zusammenarbeit mit Angehörigen“ erfahren Sie im Abschlussbericht der Projektleitung.  
Download unter  
→ [www.age-stiftung.ch/wengistein](http://www.age-stiftung.ch/wengistein)  
→ [www.wengistein.ch](http://www.wengistein.ch)

## → Age Stiftung

Die Age Stiftung unterstützt weiterführende Ideen im Zusammenhang mit Wohnen im Alter und nimmt Gesuche für beispiel-

hafte Projektvorhaben entgegen. Nähere Informationen finden Sie auf unserer Website unter → [www.age-stiftung.ch](http://www.age-stiftung.ch).

## Publikationen

Die folgenden und weitere Publikationen finden Sie auf der Website der Age Stiftung zum Bestellen, Abonnieren oder als Download: [www.age-stiftung.ch/publikationen](http://www.age-stiftung.ch/publikationen).



**Der Age Impuls** widmet sich jeweils einem besonders inspirierenden Förderprojekt mit Multiplikationspotenzial. Knapp, informativ und lebensnah. Erscheint unregelmässig.

**Die Filme zum Age Award** porträtieren die Gewinner des Age Awards und zeigen, wie bestimmte Wohnmodelle im Alltag erfolgreich umgesetzt werden. Erscheint alle zwei Jahre.

**Die Age Dossiers** enthalten vielfältige Praxisbeispiele und erhellende Fachartikel zu ausgewählten Themen aus dem Bereich Wohnen im Alter. Erscheint jährlich.

**Der Age Report** ist das Basiswerk zum aktuellen Wohnen im Alter in der Schweiz. Der Age

Report dient Behörden, Investoren, Bauherren und Planern als Grundlage für ihre Arbeit. Erscheint alle fünf Jahre.

**Das Jahresporträt der Age Stiftung** beschreibt die Tätigkeit der Age Stiftung im Bereich Wohnen im Alter.

**Der Newsletter der Age Stiftung** informiert über aktuelle Ereignisse, Veranstaltungen und Projekte rund ums Wohnen im Alter. Erscheint viermal jährlich.

## Impressum

Age Impuls | Februar 2012

### Angehörige – die dritte Kraft in der Altersinstitution

Aktive Zusammenarbeit mit Angehörigen.

über bemerkenswerte Projekte im Bereich Wohnen im Alter. Age Impuls erscheint in unregelmässigen Abständen und kann unter → [www.age-stiftung.ch/publikationen](http://www.age-stiftung.ch/publikationen) kostenlos abonniert, einzeln bestellt oder als PDF im Download bezogen werden.

Redaktion: Andreas Sidler, Age Stiftung; Gestaltung: medialink, Zürich; Text: Alain Gloor; Bilder: Manuel Bürkli; Datenquellen und Begleitstudie: Matthias Riedel, Simon Foppa, Peter Neuen-schwander, BFH Soziale Arbeit. Die Reihe Age Impuls informiert

Age Stiftung  
Kirchgasse 42, 8001 Zürich  
Telefon 044 455 70 60  
E-Mail [info@age-stiftung.ch](mailto:info@age-stiftung.ch)  
[www.age-stiftung.ch](http://www.age-stiftung.ch)