

Nachhaltig führen

Christiane Bahr

Salzburg, Österreich

Der Beitrag gibt Einblick in einen nachhaltig konzipierten, biografieorientierten Prozess personenzentrierter Supervision und personenzentrierten Führungscoachings mit drei Führungskräften eines Seniorenheimes: einer heimleitenden Person¹ und zwei Führungskräften von Pflegebereichen. – Von dieser qualitativ dokumentierten, mehrjährigen Prozessarbeit wird ausschnittsweise ein Workshoptag beschrieben. Einer gemeinsamen Erarbeitung von Kriterien nachhaltigen Führens folgt dabei unter anderem die Arbeitstechnik des „inneren Teams“ nach Schulz von Thun in leicht adaptierter Form. – Diese nachhaltige, gerontologische, person- und biografieorientierte Supervisions- und Coachingarbeit für Führungskräfte in Seniorenheimen wird abschließend deduktiv als wesentliche Voraussetzung postuliert, um langfristig als Führungskraft gesund und nachhaltig erfolgreich arbeiten zu können, was sich einerseits in einem wertschätzenden Umgang gegenüber den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, Bewohnerinnen und Bewohnern sowie deren Angehörigen und andererseits in einer ausgezeichneten Dienstleistungsqualität im Seniorenheim zeigt.

Schlüsselwörter: Supervision und Führungscoaching; nachhaltig; person- und biografieorientiert; inneres Team; Seniorenheim

Sustainable Leadership. This article reviews a programme of individually tailored supervision and leadership-coaching for three residential care professionals: a director and two residential care area managers. A one day workshop is presented that showcases the qualitative procedures of the programme. After defining criteria of sustainable leadership, the ‘inner team’ is analysed in line with a modified version of Schulz von Thun’s model. As a deductive conclusion, a sustainable gerontological supervision and leadership-coaching programme is postulated as essential for healthy and sustainable management in retirement homes. This would enable positive interaction with staff members, residents and their relatives, and promote excellence of services within the retirement home.

Keywords: supervision and leadership coaching; sustainable; person- and biography-oriented; inner team; retirement home

Einleitung

Der mitteleuropäische Arbeitsmarkt verändert sich. Entgegen der jahrzehntelangen Erfahrung eines zunehmenden Anteils an Arbeitskräften treten zukünftig Personen aus geburten-schwachen Jahrgängen in den Arbeitsmarkt ein. Der Trend kehrt sich um. Und dies hat weitreichende Auswirkungen auf Aspekte der Personalrekrutierung und Personalführung, insbesondere in der Altenhilfe und Altenpflege. War es für viele Führungskräfte von Pflegeeinrichtungen bislang schon schwierig, diplomiertes Pflegepersonal zu finden, so verstärkt sich

dieses Problem nun zusehends. – Wie allerdings Erfahrungen der hier ausschnittsweise vorliegenden Prozessarbeit zeigen, kann sich die Personalrekrutierung und Personalentwicklung eines Seniorenheimes unter der Voraussetzung zunehmender Qualitätsentwicklung auch positiv gestalten. Bei objektiv gleichbleibend schwieriger Arbeitsmarktsituation erlebte es die heimleitende Führungskraft des beschriebenen Supervisions- und Coachingprozesses, im persönlichen Vergleich zu ihr bekannten Führungskräften anderer Seniorenheime, selbst zunehmend einfacher, neues Personal zu finden. Der im Zuge

Bahr Christiane, Dr.ⁱⁿ, geb. 1961. Klientenzentrierte Psychotherapeutin, Psychologin und Personenzentrierte Supervisorin in freier Praxis, Erzabt-Klotz-Straße 9, 5020 Salzburg/Austria. Expertin mit langjähriger gerontologischer Erfahrung in der Aus- und Weiterbildung, Forschung und im Management des Gesundheits- und Sozialwesens sowie als Lektorin an der Universität Salzburg. AFS: Supervision, Coaching, Psychotherapie, Nachhaltigkeit, Geragogik, Gerontagogik, Gerontopsychologie. E-Mail: bahrchristiane@hotmail.com

-
- 1 Auf Wunsch dieser Führungskräfte, welche die vorliegende Publikation befürworten, wird im vorliegenden Artikel eine Schreibweise gewählt, die geschlechtsneutral von „der Person“ der jeweiligen Führungskraft spricht. Dies erfolgt zugunsten einer verstärkten Anonymisierung. – Für jene Person, welche die Seniorenheimleitung innehat, wird von der „HLP“ („Heim leitenden Person“) gesprochen, während für die beiden Führungskräfte, welche jeweils einen Pflegebereich und dessen Team leiten, die Abkürzungen „ALIP“ („Abteilung L leitende Person, in Personalunion stellvertretende, Heim leitende Person“) und „AMIP“ („Abteilung M leitende Person“) gewählt werden.

der Qualitätsentwicklung gemeinsam entwickelte, nachhaltige, gerontologische sowie person-, biografie- und somit beziehungsorientierte Arbeitsansatz im Seniorenheim hatte zu einem wertschätzenden und qualitätsvollen Umgang miteinander geführt. Und dies sprach sich herum und erleichterte die Personalrekrutierung.

Der aktuellen und für die Zukunft prognostizierten Personalproblematik eines in der Altenpflege zu befürchtenden Mangels an diplomierten Fachkräften kann demzufolge neben Maßnahmen des Arbeitsmarktes auch eine ermutigende Einladung zu nachhaltiger, person- und biografieorientierter Qualitätsentwicklung in Seniorenheimen gegenübergestellt werden. Im Prozess des vorliegenden Berichts erfolgten person- und biografieorientierte Arbeitsweisen nach den Konzepten von Rogers (1961, 1970, 1980), Böhm (1999) und Kitwood (2004). Während mit „nachhaltig“ oder „nachhaltiger Entwicklung“ grundsätzlich Ergebnisse und Empfehlungen der Brundtland-Kommission (World Commission on Environment and Development, 1987; vgl. United Nations, 2014) gemeint waren, wurden von mir auch darauf folgende Arbeitsergebnisse wie „Agenda 21“ (United Nations, 1992) oder regionale Arbeiten wie die Berichte „Österreichische Strategie Nachhaltige Entwicklung“ (BMLFUW, 2011) und „Die Österreichische Strategie zur Nachhaltigen Entwicklung“ (BMLFUW, 2002) berücksichtigt. – Als mitverantwortliches Organ richtet sich die Bundesregierung bei Letzterem „gleichermaßen als Aufruf an die Länder, Regionen und Gemeinden, an die Wirtschaft genauso wie an alle Bürger[innen und Bürger]. Im Sinne der Prinzipien von Selbstorganisation, Eigenverantwortung, Subsidiarität und Regionalität“, wodurch „eigenständige Bottom-up-Aktivitäten“ (BMLFUW, 2002, S. 7) schließlich zu wichtigen Lösungen führen sollten. Dabei werden in dem Bericht „Österreichische Strategie zur Nachhaltigen Entwicklung“ vier Handlungsfelder mit je fünf Leitzielen genannt: 1) „Lebensqualität in Österreich“, 2) „Österreich als dynamischer Wirtschaftsstandort“, 3) „Österreich als Lebensraum“ und 4) „Österreichs Verantwortung“ (BMLFUW, 2002, S. 20).

Von den dazugehörigen zwanzig Leitzielen waren im Kontext der vorliegenden, mehrjährigen Prozessarbeit folgende von Bedeutung: „Zukunftsfähiger Lebensstil“, „Entfaltungsmöglichkeiten für alle Generationen“, „Gleichberechtigung für Frauen und Männer“, „Bildung und Forschung schaffen Lösungen“, „Ein menschenwürdiges Leben“, „Innovative Strukturen fördern Wettbewerbsfähigkeit“, „Ein neues Verständnis von Unternehmen und Verwaltung“, „Erfolgreiches Wirtschaften durch Ökoeffizienz“, „Nachhaltige Produkte und Dienstleistungen stärken“, „Verantwortungsvolle Raumnutzung und Regionalentwicklung“ sowie „Unsere Welt als Lebensraum“ (BMLFUW, 2002, S. 20).

Der Bericht „ÖSTRAT – Österreichische Strategie Nachhaltige Entwicklung“ geht mit dem „Arbeitsprogramm 2011ff“

(BMLFUW, 2011) zudem näher auf nachhaltige Arbeitsplatzbedingungen ein und beschreibt: „Jeder Arbeitsplatz – egal ob hoch oder niedrig qualifiziert – soll den Entwicklungen des Arbeitsmarktes entsprechend folgende Voraussetzungen erfüllen:

- ein Mindestmaß an materieller und sozialer Sicherheit garantieren,
- die Gesundheit nicht gefährden, sowie die Leistungsfähigkeit aller Arbeitnehmer[innen und Arbeitnehmer] erhalten,
- Anpassungen und Ausbau der beruflichen Qualifikationen ermöglichen,
- frei von Diskriminierung sein und
- geschlechter- wie alter(n)sgerecht und lebensphasenorientiert ausgerichtet sein.“ (BMLFUW, 2011, S. 59–60)

Nachhaltige, person- und biografieorientierte Kriterien der Altenarbeit und Altenpflege wurden im Seniorenheim des hier vorliegenden Berichts im Laufe mehrjähriger Projektarbeiten diskutiert und finalisiert. Zudem wurden diese fachlichen Ergebnisse im Zuge der Erstellung eines Qualitätshandbuchs dokumentiert und aktualisiert. Die damit einhergehende Einführung regelmäßiger Mitarbeiterinnen- und Mitarbeitergespräche und hierbei besprochene Zielvereinbarungen trugen ebenso wesentlich zur steten Qualitätsentwicklung im Seniorenheim bei. – In diesem Zusammenhang sei auf die umfassende Verantwortung von zumeist gut qualifizierten Personen in Leitungsfunktion und deren fachliche Unterstützung hingewiesen: „Um die zahlreichen neuen Aufgaben bewältigen zu können, müssen Fach- und Führungskräfte auch ihre Führungsqualitäten weiter entwickeln. Aus diesem Grund müssen sie unbeschränkten Zugang zur persönlichen Entwicklung und zur Nutzung von Weiterbildungsprogrammen haben, die ihnen Fähigkeiten über den Aktionsradius ihres Unternehmens hinaus vermitteln und die eine Verantwortung gegenüber der Gesellschaft und den Stakeholderinteressen beinhalten.“ (Musger, 2013, S. 18) – In diesem Sinne sei auf die Notwendigkeit einer großzügig einzuplanenden Budgetierung von Kosten für team- und führungs-kräftebezogene Supervisions-, Coaching- und Fortbildungsmöglichkeiten hingewiesen, welche hinsichtlich des nachhaltigen Qualitätserfolgs eines Seniorenheimes als voraussetzend betrachtet werden kann.

Rahmen und Ziele des Führungs-Coaching-Workshops

Bei der nachfolgend geschilderten Arbeit handelt es sich um die Beschreibung eines von mir durchgeführten und dokumentierten Führungscoaching-Workshop-Tages im Rahmen eines mehrjährigen Supervisions- und Coachingprozesses mit drei Führungspersonen eines Seniorenheimes. Diese sehen in

mir sowohl ihre Supervisorin als auch Trainerin.² – In monatlich stattfindenden Supervisions-Sitzungsterminen wurden von Jänner bis Juni und September bis November aktuelle Fragen, Anliegen und Problemsituationen ihrer anspruchsvollen Leitungsaufgaben bearbeitet, während zusätzlich stattfindende Workshop-Tage zur Stärkung ihrer Persönlichkeit und Kommunikation sowie zur weiteren inhaltlichen Qualitätsentwicklung dienten. – Im Rahmen dieser Prozessarbeit etablierten sich nach und nach auch Themen der Nachhaltigkeit und nachhaltigen Entwicklung (vgl. United Nations, 2014; Ekaradt, 2010; Die Bundesregierung, 2005), weshalb die drei Führungskräfte einen eigenen Workshop-Tag zu diesem Thema begrüßten.

Die zu Beginn dieser Prozessarbeit vereinbarten Ziele, welche die im Heim gewählte Arbeitsweise nach Erwin Böhm (1999) unterstützen sollten, lauteten:

- Gemeinsame kollegiale Reflexion des eigenen Befindens, Erlebens und Handelns sowie Finden klärender Erkenntnisse.
- Stärkung des kollegialen Dialogs, gegenseitigen Verstehens und Unterstützens.
- Einsicht und Verstehenlernen von Dynamiken (in Konfliktsituationen) im Kontakt mit einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, sowie das Erkennen diesbezüglich möglicher Übertragungsphänomene.
- Aufbau und biografieorientierte Stärkung wertschätzender Führungskompetenzen.
- Einsicht für einen achtsamen Umgang miteinander – Erlernen gelebter Aufmerksamkeit, sowohl auf der Führungsebene als auch gegenüber den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.
- Gemeinsame Stärkung ihrer individuellen Führungsverantwortung unter besonderer Berücksichtigung ressourcenorientierten Wahrnehmens und Handelns.
- Neben der stets möglichen Bearbeitung aktueller Themen und Anliegen sollte auch die Qualitätsentwicklung von kurz-, mittel- und langfristigen gerontologischen Themen, Zielen und Umsetzungsmöglichkeiten, sowie deren kontinuierliche Reflexion und Entwicklung, genügend Raum und Zeit erhalten.

Der gesamte Prozess wurde von mir im Sinne qualitativer Feldforschung und Feldarbeit (Girtler, 1984) schriftlich und mittels Fotos dokumentiert. Um meine Objektivität im Prozessgeschehen und im Umgang mit den gesammelten Daten zu stärken, habe ich diese Tätigkeit zudem selbst in regelmäßigen

2 Die Führungspersonen hatten seinerzeit gezielt nach einer Supervisorin gesucht, die zusätzlich über umfassende gerontologische Fach- und Feldkompetenz verfügt und deshalb mich ausgewählt.

eigenen Supervisionssitzungen mit meiner Supervisorin reflektiert. Das Datenmaterial analysierte ich in der Folge nach Kriterien qualitativer Sozialforschung (Girtler, 1984; Lamnek, 2010; 1989; 1988). – Im Workshop nutzte ich neben meiner personzentrierten Arbeitsweise ergänzend eine leicht personorientiert veränderte Form des „inneren Teams“ nach Schulz von Thun (2011). – Im folgenden Ergebnisbericht wird aufgrund der beschränkten Länge des Artikels nun auf die Schilderung meiner besonders behutsamen Explorationsförderung verzichtet und personzentrierte Coachingtätigkeit (vgl. Waldl, 2004; Wirkner, 2006) an dieser Stelle als bekannt vorausgesetzt.

Prozessbeispiel Führungscoaching-Workshop-Tag „Nachhaltig führen“ im Herbst 2014³.

Nach einer kurzen Begrüßung der drei Führungskräfte, Vorstellung der Zeitstruktur und des aktuellen Themas „Nachhaltig führen“ – nachhaltig und einfühlsam führen und geführt werden – sowie einigen Worten zur Bedeutung der Gemeinwohlökonomie (Felber, 2012) und gelebter Nachhaltigkeit und nachhaltiger Entwicklung im Seniorenheim lade ich die Anwesenden zur Eingangsrunde ein und bitte sie in diesem thematischen Zusammenhang einige Worte zu ihrem Befinden zu sagen, im Sinne von: „Wie geht es mir? Wie bin ich da?“

Die „Heim leitende Person“ (HIP) fühlt sich wohl. Sie beginnt, indem sie beeindruckt vom ansprechenden Messgewand des Pfarrers am gestrigen Sonntag erzählt. Die bunten Aquarellfarben von dessen neuem Messgewand wirkten auf sie sehr geerdet und passten gut zum zelebrierten Erntedankfest. Ein schöner und kunstvoller Anblick, der ihr immer noch Freude bereite. – Wenn sie aber an die Fülle der Arbeit im Seniorenheim denke, wäre ihr Gefühl im Augenblick nicht ganz so angenehm, weil sie weiterhin „das Risiko“ wahrnehme, „dass das Wichtigste – miteinander zu reden – immer noch häufig vergessen“ werde. Nachhaltigkeit heiße „eigentlich, dass das nicht passiert“, und man bedenken solle, „welche mittelfristige und langfristige Wirkung“ etwas habe. Dazu gehöre, „dass man keine Schnellschüsse“ mache und langfristig plane. Dabei habe sie den Eindruck, dass heutzutage „Nachhaltigkeit zwar in aller Munde“ sei, „aber nicht wirklich gelebt“ werde.

Die „Abteilung L des Pflegewohnbereichs leitende Person“ (ALIP), welche gleichzeitig die Funktion der stellvertretenden Heimleitung innehat, ist ebenfalls „gut da“, obwohl sie die

3 Auf Wunsch der drei Führungskräfte werden das genaue Datum und der Ort des Führungscoaching-Workshops in dieser Publikation nicht bekannt gegeben. Eventuelle Rückschlüsse auf reale Personen, Orte oder Zeiten sollen auf diese Weise verhindert werden. Genaue Angaben hierzu finden sich in meiner nach qualitativen Kriterien erstellten Prozessdokumentation.

vorige Woche als sehr stressig erlebte. Sie bestätigt damit die soeben gehörten Worte der HIP und tut dies darüber hinaus hinsichtlich eines längeren Zeitraums. Denn sie bezieht diesen Sachverhalt auf mehrere Wochen: „Wir haben nicht mehr so oft geredet miteinander – im Sommer, waren nicht mehr so im Austausch.“ Sie habe sich selbst deshalb sogar schon gefragt, ob sie weiterhin überhaupt noch in der Leitungsfunktion bleiben wolle. Vergangenen Mittwoch ergab sich dann die Situation, dass sie auf der Führungsebene zu dritt eigentlich einen gemeinsamen Termin hätten abstimmen wollen und es nicht dazu kam, weil sie „so beschäftigt war mit Angehörigen, Dienstplanschreiben und ... und ... und schon so genervt war!“ – „Nein, so unzufrieden aus dem Dienst gehen, das taugt mir nicht!“ – Allerdings verbrachte sie mittlerweile ein sehr schönes und kontemplatives Wochenende, fand auf diese Weise erneut zu innerer Ruhe und Kraft und freue sich nun auf den Workshoptag.



Einzelnen gearbeitet hätten. Das sei ihr bestens in Erinnerung und unvergesslich – vor allem der eine Spieler – der Fußballer in ihr – der ins Stadion laufe, ein Tor nach dem anderen schießen wolle und natürlich den Siegespokal bekommen möchte. Um dies zu erreichen, gelte es zu bedenken: „Welche inneren Teammitglieder hat man, die einem helfen oder die dagegen arbeiten? Welche inneren Mitspieler können das verhindern? Und welche können es fördern?“

Daraufhin lade ich die drei Führungskräfte ein ihre Eindrücke zum Thema „Nachhaltig führen und geführt werden“ zu formulieren und am Flipchart zu notieren.

Nachhaltig zu führen bedinge das richtige Tempo, um ein sinnvolles Ziel gemeinsam erreichen zu können, so die HIP. Und dies solle Spaß und Freude bereiten.

Für die ALIP ist es wichtig zu sehen, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mitgehen „mit dem Ganzen“ und sie sich auf sie verlassen könne. Dann könne man die Verantwortung gemeinsam tragen.

Die AMIP betont die Bedeutung von Feedbacks im Kontext der Entwicklung. Am Anfang, so erzählt sie, „dachte ich: Ich weiß wie es geht und keiner versteht mich“. Doch dann habe sie gelernt, dass dabei „Gelassenheit“ ganz wichtig sei. „Eine Unaufgeregtheit – dass man weiß, gewisse Themen brauchen auch Zeit“.

Hier klinkt sich wieder die HIP ein und formuliert den Faktor „Kommunikation“, weil „Austausch ganz wichtig ist“. – Und dabei erscheint „Ziel und Sinn“ für sie „in einem Kombipack“, weshalb es „Weitblick“ brauche und „den Mut für Entscheidungen“. Außerdem gelte es hierbei Missgeschicke zu überwinden – „weil manche Visionen oder Ziele, von denen man dachte, dass sie ohnehin schon sicher seien, trotzdem nicht gelingen können“.

Nachhaltig führen
Richtiges Tempo – ein Ziel/Sinn
Gemeinsamkeit/Spaß – Freude
Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter „gehen mit“ – Begleitung
Sich verlassen können – Verantwortung
Feedback – Entwicklung
Gelassenheit
Kommunikation
Weitblick
Missgeschicke überwinden
Erfolg/ eigene Handschrift
Philosophie / Haltung
Qualitätsentwicklung
Organisationsklarheit
Wahrnehmungsfähigkeit
Begleitung durch Supervision
Verantwortung
Vorbildwirkung
Mut – Entscheidungen treffen
Fehler eingestehen
80 Prozent genügen
Nähe/Distanz
Menschlichkeit – lernen

Die „Abteilung M des Pflegewohnbereichs leitende Person“ (AMIP) ist „sehr gut da und dankbar“, dass sie die Woche „mit so einem schönen Tag“ beginnen könne, „das tut gut“. Die stressige Zeit der vergangenen Woche habe sie aber auch bemerkt – In diesem Zusammenhang würden ihr einige der vergangenen Workshops einfallen, bei denen wir am „inneren Team“ jedes

Die AMIP thematisiert „Erfolge, die eine bestimmte „Handschrift“ widerspiegeln – „dass man sieht, dass es wichtig war, dass man selber da war und es gemacht hat und nicht irgendwer anderer – dass man diese Handschrift erkennt“. Woraufhin die HIP ergänzt: „Es braucht eine Philosophie, eine Haltung, und eine Qualitätsentwicklung und Organisationsklarheit; und eine gute Wahrnehmungsfähigkeit gehört eigentlich auch noch dazu.“

Die ALIP hebt daraufhin die hilfreiche Begleitung mittels Führungscoaching bzw. dieser speziellen Form der Supervision hervor, die sie für sich genauso hilfreich erlebt wie die Supervision für ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. – Ja, „und dabei auch Dankbarkeit spüren kann“, setzt die HIP fort, „und dass man sich der Verantwortung“ sowohl gegenüber dem Personal als auch „gegenüber der Natur“ bewusst ist. – Für die AMIP gehört angesichts nachhaltiger Führung noch dazu, „dass man eine Vorbildwirkung einnimmt“.

Und dafür braucht es wiederum „Mut für Entscheidungen“, meint die HIP, was bedeute: „Sollten Fehler geschehen, auch den Mut zu haben, Fehler einzugestehen“, sofern falsche Entscheidungen getroffen wurden.

Die AMIP greift diesen Impuls auf und setzt fort: „80 Prozent genügen. Es ist wichtig, dass man nicht über das Ziel hinausschießt“, sondern „gegen die Perfektion“ ankämpft, da es ansonsten „nie genug ist“, wegen zu vieler anderer „Ansprüche“, was so „nicht mehr gut wäre“. – „Nicht auf Biegen und Brechen“ solle man demnach vorgehen, sondern sich fragen: „Was braucht es dazu?“ – Weiters bedeute „nachhaltig zu führen“ für sie, ein Team für mindestens 10 bis 15 Jahre zu begleiten. Dabei werde rasch klar, dass dies sowohl eine gewisse Nähe als auch Distanz erfordere, „sonst kann ich das nicht mehr richtig machen“. Denn da „man in dieser Zeit viele Geschichten der einzelnen Mitarbeiter“ und Mitarbeiterinnen kennen lerne, sei es wichtig „sich nicht zu sehr davon beeinflussen zu lassen“.

Angesichts dieses mitfühlenden und gleichzeitig objektiv Abstand haltenden Führungsstils erwähnt die HIP, wie wichtig hierbei ein Gut-bei-sich-selbst-bleiben-Können wirke. „Nicht einsam“, sondern gut mit sich allein „sein zu können“, da eine gut mit sich allein sein Könnende oder ein dies Könnender „dann ein sehr starker Spieler“ sei; „andererseits wird man als der Einsame zu einem Liebesbettler.“ – Dabei wird der HIP bewusst, dass „sehr viele menschliche Aspekte drinnen sein müssen – wenn es um nachhaltiges Führen geht.“

AMIP: „Beruhigend ist für mich, dass das lauter Sachen sind, die man lernen kann.“

ALIP: Die jemand „aber nicht (immer) leicht lernen“ könne. – „Vokabel kann ich auswendig lernen, aber das –!“ – Angesichts der längeren Gedankenpause biete ich an: „Es fordert einen persönlich.“ – Daraufhin sie: „Ja, genau.“

Ganz ähnlich sehen die drei Führungskräfte dies hinsichtlich des „nachhaltig geführt Werdens“. Es gehöre Vertrauen dazu, „ein Sich-verlassen-Können“ und natürlich Spaß und Freude, meint die HIP. Die AMIP führt fort, dass „Entwicklung“ dabei einen großen Stellenwert einnehme, ebenso das Wissen, „dass es richtig ist, sich zu entwickeln“. Hierfür wären „Werkzeuge“ wichtig, welche wiederum „so wie jetzt“ gut in Workshops erlernt und erarbeitet werden können. Dies gewährleiste, dass sie „nicht ständig an demselben Thema arbeiten“ würden.

Daraufhin die HIP: „Und dass ich mich auf etwas verlassen kann. Dass ich vertrauen kann, wenn ich geführt werde; aber auch gelassen sein kann.“ Die ALIP betont hierbei, wie bedeutend es sei, dass alle Beteiligten sich „Zeit nehmen für einen gegenseitigen Austausch“.

Dann setzt die AMIP mit dem Stichwort „Authentizität“ fort: „Dass man sich so einbringen kann, wie man will, und das Gefühl hat, dass das – wie man geführt wird – auch dem entspricht, was man selber will.“

Die HIP: „Achtsamkeit, Wertschätzung und Dankbarkeit sind Grundelemente auf beiden Seiten, mindestens so wichtig wie Fachkompetenz“. Wer „nach zehn Jahren noch gute Qualität haben“ wolle, komme nicht umhin zu „investieren“. „Nachhaltigkeit funktioniert nicht einfach so schnell in wenigen Tagen, sondern setzt voraus, dass man langfristig an diesen Themen arbeitet. – Ohne das geht es einfach nicht.“

Die ALIP stimmt der HIP zu und ergänzt, dass ein „Sich-verstanden-Fühlen“ ebenfalls wichtig sei.

Und die AMIP sagt dazu abschließend, dass es auch „Mut“ brauche, um „eigene Fehler“ einzugestehen, was sodann zeige, „dass man vertrauen kann, dass das der Weg ist, den man miteinander gehen kann, trotz der Fehler.“

Nachhaltig geführt werden
Vertrauen – sich verlassen können
Spaß – Freude
Entwicklung
Werkzeuge
Zeit für gegenseitigen Austausch
Authentizität
Achtsamkeit und Wertschätzung
Dankbarkeit
Investition in Fachkompetenz
Längerfristige Prozesse zulassen
Sich verstanden fühlen
Mut – eigene Fehler einzugestehen

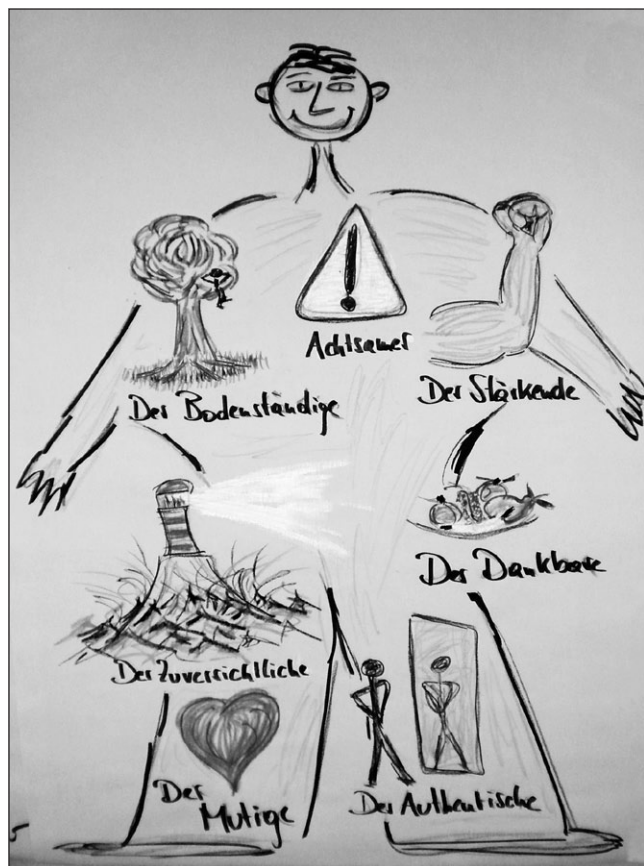
Nach einer darauf folgenden Übung zur Körperwahrnehmung wenden wir uns dem nächsten Arbeitsschritt zu. Dieser besteht darin, die soeben erarbeiteten Punkte mit dem Begriff der

Empathie, dem Einfühlungsvermögen, in Verbindung zu bringen. – Welche Rolle spielt diese hierbei? – Der gemeinsamen Erarbeitung des Themas folgt eine Körperübung, bei welcher die drei Führungskräfte eingeladen werden, Gefühle wie „angespannt“ oder „entspannt“, „leicht“, „schmerzhaft“ und dergleichen wahrzunehmen. Dann ersuche ich sie diesen Empfindungen gedanklich eine Farbe zuzuordnen und diese Farben daraufhin in eine leere Körperfigur auf einem Blatt Papier zu malen. Für jedes Gefühl wird eine eigene Farbe gewählt und als solche ausgewiesen (Kotsou, 2012, S. 43). Die darauf folgenden Erläuterungen ihrer Bilder dienen dem Gewährwerden ihrer selbst im körperlichen Hier und Jetzt.

Daraufhin wenden wir uns der Arbeit mit dem „inneren Team“ (Schulz von Thun, 2011) zu. Ausgehend von den soeben vernommenen Schilderungen ihres Befindens bitte ich sie, an jene inneren Spielerinnen und Spieler in sich zu denken, die ihnen dabei helfen würden, nachhaltig zu führen. – Die drei Führungskräfte erhalten je einen Bogen Packpapier und Wachskreiden. Nach einer halben Stunde des kreativen Malens werden die Bilder präsentiert und erläutert:

Die AMIP beginnt. Der erste *innere Spieler*, der ihr eingefallen sei, „ist *der Bodenständige*, der sich immer wieder bewusst macht: Wenn 80 Prozent umgesetzt werden, dann hast du schon viel geschafft“. – Und *der Achtsame* in ihr nehme dann wahr,

dass die Hand sich gerade einmal schwer anfühle und zeige ihr damit die Grenzen auf. – *Der Stärkende*, symbolisiert durch einen starken Arm, steht hingegen für jenen inneren Spieler, der gut auf die Mitarbeiterinnen und „Mitarbeiter schaut und das halt nur möglich ist, wenn man gut auf sich selber schaut. Der sich sagt: Gut hast du das gemacht! Und das dann auch anderen sagen kann.“ – *Der Zuversichtliche*, verdeutlicht durch die Gestalt eines Leuchtturms, der auch dann da ist, wenn es „einmal stürmisch zugeht.“ – *Der Dankbare*, der es genießt, „wenn man einmal früher heimgehen kann“ oder der auch „das Vertrauen“ zu schätzen weiß, das er „bei unseren Führungscoachings inzwischen aufbauen konnte, wo es um sehr persönliche Themen geht, so wie heute auch wieder.“ – *Der Mutige*, der bereit ist eine Entscheidung zu treffen, auch wenn er sich zuweilen nicht immer „ganz sicher ist“; weil das immer noch besser sei, als gar nicht zu entscheiden, „auch wenn das Herz manchmal in die Hose rutscht“. – Und natürlich *der Authentische*, der sich selbst gut in den Spiegel schauen kann. – Abschließend kehrt die AMIP mit ihren Erläuterungen nochmals kurz zum inneren Teil *des Bodenständigen* und somit dem gemalten Baum zurück. Sie erzählt, dass sie diesen zunächst ohne Wurzeln malte, ihr dabei aber etwas gefehlt habe, weshalb sie diese später dazu malte, bis es ihr so richtig passte. Sie habe sich in den Baum gezeichnet, weil sie sich mit diesem und seiner Kraft gut identifizieren könne und dabei sehr wohl fühle. Und auch jetzt tue es ihr gut, das Bild einfach anzusehen.



Die ALIP beginnt ihre Erläuterung des Plakats, indem sie erzählt, dass ihr zuallererst eine Sonne eingefallen sei, weil sie von ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern „wie eine Sonne“ wahrgenommen werde. Dieser inneren Spielerin gab sie den Namen *die Fröhliche*. – Gleich daneben gebe es *die Beobachtende*, „der viel auffällt“, und *die Lobende*; sie erzählt, dass sie „diese innere Spielerin bei vorherigen Arbeiten zum inneren Team“ noch nicht ihr eigen nennen konnte und jetzt sehr stolz auf sie sei. Denn jetzt lobe sie mehr und bekäme auch von ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die Rückmeldung, „wie gut das jetzt sei“. – Dann gäbe es *die Achtsame*, „die auf die anderen schaut“. – *Die Lernende*, „wie heute auch wieder, wo man sieht, was es noch alles gibt“. – *Die Dankbare*, veranschaulicht mit der Metapher einer Merci-Schachtel, weil sie „am Stock“ (Anmerkung: gemeint ist ihre Abteilung) häufig eine bekommen würden. Außerdem sei sie dankbar, bei diesem Seniorenheimträger angestellt zu sein. – Dann gibt es *die Mutige*, die auch entscheidet. – *Die Unterstützende*, die andere ebenso unterstützt wie sich selbst. – *Die Wertschätzende*, die mit Kritik vorsichtig umgeht, weshalb sie dafür das ihr wertvolle Symbol eines Blumenstraußes wählt habe.

Auf meine Frage, wie es ihr jetzt damit gehe, antwortet sie mit „gut“. – Anfangs habe sie sich heute beim Malen gefragt:

„Finde ich da überhaupt etwas?“ – Doch dann fiel ihr die positive Rückmeldung einer Mitarbeiterin ein. „Und wenn du dann auf einmal spürst, was einem guttut, dann ist es gegangen; dann war was da“ und sie konnte es malen. – Ganz besonders gerne nehme sie sich davon die „Sonne und den Blumenstrauß“ mit.

Die AMIP greift dies fröhlich auf und weiß nun auch, wie sie die ALIP im Arbeitsalltag kurz aufmuntern oder kollegial zu stärken vermag, wenn sich die Möglichkeit hierzu anbieten würde. Sie werde dann zu ihr sagen: „Gemma grod amol zwa Minuten oder fünf Minuten in die Sunn!“ (Bedeutung: Lass uns für zwei oder fünf Minuten in die Sonne gehen!) – Die ALIP lacht und freut sich sichtlich darüber.

Die HIP beginnt mit *dem Ausgeglichenen*, den sie zuallererst malte und welcher gut zum Spieler namens „*der Fröhliche*“ passe; sie sei froh, dass sie beide nun so gut in sich „zulassen“ könne, meint sie lächelnd. – *Der Herzliche*, „wenn heute schon Welt-Herz-Tag“ ist, womit sie „dem freundlichen, Komplimente gebenden Spieler Platz“ gäbe. – *Der Mutige*: „Es braucht immer wieder Mut zu sagen, dass etwas verändert werden muss, wenn es ansteht.“ – *Der Dankbare* symbolisiert für sie die Wichtigkeit, Dank „von anderen zu spüren und Dankbarkeit annehmen zu können“. Zur ALIP und AMIP gewandt sagt sie dann: „Es ist nicht selbstverständlich, dass ihr zwei so tolle Bereichsleitungen seid und mich so unterstützt! Obwohl das im Alltag oft zu wenig zum Ausdruck kommt.“ – *Der Kompetente*, so setzt sie fort, sei „ganz ein wichtiger Spieler“, ähnlich wie die Spieler *der Ausgeglichenen* und *der Herzlichen*; „damit braucht es den Zusatzspieler“, *den Achtsamen*. Denn dieser gewährleiste, dass andere „nicht mit der Kompetenz überfordert, erdrückt oder was auch immer werden“. – *Der Einfühlsame*, „der nicht alles über einen Kamm schert“, wurde von ihr ebenso wie *der Authentische* und *der Herzliche* im „Rumpfbereich angeordnet, weil das so gut spürbar ist – wunderbar, das passt so gut!“ – Darüber hinaus gibt es *den mit dem Fingerspitzengefühl*, sowie *den Sehenden* und *den Hinhörenden*. – *Der Kreative*: „Man hat oft nicht schon alles gelernt und sollte daher kreative Wege finden – für neue Lösungen.“ – *Der Philosoph* in ihr denkt nach, überlegt; „wo liegt der Sinn darin?“ – Dieser passe gut zum *Sehenden*. – „Und dann *der mit dem Rückgrat*“, der „zu etwas stehen“ könne, das „man vereinbart hat“, oder auch ein Fehlen akzeptieren könne. – Diese inneren Teile sind für sie „wichtige Zugangsweisen“, durch welche sie immer wieder etwas in sich finde. – Es freue sie sehr, meint die HIP, dass ihr mittlerweile schon viel mehr Spieler einfallen würden als früher. – Von dem Bild der ALIP habe sie ganz besonders die Lernende angesprochen. Wobei sie statt deren innerer Spielerin *der Lobenden* fälschlich die ganze Zeit über *die Labende* gelesen hatte. Und diese gedankliche Verwechslung ihrerseits nehme sie nun auch noch als spannende Inspiration mit. Auf

ihrem Bild fehle dieser Spieler. „Und ich erkenne auch, dass das kein Zufall ist.“ – Insgesamt erlebe sie ihre gemeinsame Entwicklung im Heim als gigantisch, auch im Sinne der Nachhaltigkeit: „Visionen lohnen sich ... und wenn sie wahr werden, dann noch viel mehr.“

Als ich sie frage, was sie beim Anblick ihres Bildes besonders stärke, antwortet sie: „Die ganze Ausstrahlung des Bildes – im Ganzen – ist es; und wenn ich mich auf einen Teil konzentriere, dann ist es die Einfühlsamkeit. Weil die erfordert ganz viel und ermöglicht ganz viel.“ Diese weiter zu entwickeln würde sie sehr interessieren.

Der AMIP wird dabei klar: „*Der Ausgeglichene* ist ganz wichtig – den borge ich mir von dir aus. Oder ich zahle dir eine Ablösesumme“, meint sie humorvoll, indem sie in der ihnen sehr vertrauten Fußballersprache bleibt.

Die ALIP dazu: „Ja, das ist nachhaltig.“ – Zu Beginn erlebte sie die HIP als Zuhörende und Ausgeglichene, und das sei ihr persönlich einst sehr wichtig gewesen. Der HIP gefällt dies, auch wenn sie sich selbst zu Beginn ihrer Zusammenarbeit vor vielen Jahren selbst nicht als ausgeglichen erlebt hatte. – Aber jetzt umso mehr.

An den Rückmeldungen berührt die HIP, „dass man das Glück hat, die richtigen Leute zu treffen, die mich unterstützen“.

Außerdem erlebe sie es im Augenblick sehr angenehm, dass sie während des heutigen Arbeitsprozesses beim Guten bleiben konnten, wenngleich vieles Belastende theoretisch auch viel stärker thematisiert hätte werden können. „Andere Begriffe können eine ganz andere Wirkung haben – das tut schon gut!“ Ebenso wie „der Mut, dass man damit nicht überfordert ist, den Perfektionismus einmal lassen zu können, sich auf das Heute einlassen zu können“, sei wichtig.

Damit kommen wir zum Ausklang und der Abschlussrunde des Workshoptages.

Die ALIP fühlt sich wohl und bestätigt das zuletzt Gehörte auch seitens ihres eigenen Erlebens. Sie sagt, dass es ihr nun richtig gut gehe, „ich möchte sogar sagen sehr gut. Ich spüre heute ganz stark die Gemeinsamkeit“. Und für ihren persönlichen Erfolg bedeute dies, dass dieser schon gestärkt werde, „wenn man an der Gemeinsamkeit dranbleibt“.

Der AMIP geht es ebenfalls „sehr gut“, weil der heutige Tag für sie so gut verständlich war. Außerdem gefällt ihr, dass sie sich in dieser Zeit nun wieder sehr gut kennen gelernt hätten. Und das sei wichtig, „weil der persönliche Erfolg nur im Gemeinsamen möglich ist“.

Zuletzt wendet sich die HIP an mich und meint, dass die vergangenen Jahre, in denen sie mit mir als Supervisorin und Trainerin arbeite, sehr wertvoll, inspirierend und konstruktiv gewesen seien und ihr Erfolg im Seniorenheim ohne diese „profunde fachliche Unterstützung“ nicht möglich gewesen wäre:

Denn ohne gute Trainerin oder „ohne guten Trainer schießt man kein Tor“ – „Es lohnt sich einfach, dran zu bleiben!“ – Indem wir die erarbeiteten Plakate und stärkenden Erkenntnisse auf uns wirken lassen, formuliert sie abschließend drei Sätze, die auch die ALIP und AMIP lächelnd in Gedanken mit auf den Weg nehmen:

Ich will das ernst nehmen.

Ich will das mitnehmen.

Ich möchte es – auch – gerne umsetzen.

Resümee und deduktiv postulierende Hypothese

Die Führungs-Crew dieses Seniorenheims ist im Alltag mit großen Herausforderungen konfrontiert. Wie bei vielen Leitungsfunktionen in der Altenhilfe und Altenpflege ist auch ihre Tätigkeit mit zahlreichen Belastungsfaktoren verbunden, welche nicht selten zu einer Störung der individuellen Work-Life-Balance führen. – Während deshalb in unseren monatlichen⁴ Supervisionssitzungen hauptsächlich belastende Themen geklärt und bearbeitet wurden, wünschte sich das Team von den Workshoptagen ein gezieltes „Aufbauprogramm“ mit bewusster Stärkung positiver Aspekte: Persönliches Empowerment war gefragt, die Stärkung ihrer Kommunikation und eine ebenso wohlthuende wie inspirierende, humorvolle wie tiefsinnige sowie gerontologisch innovative Weiterentwicklung ihrer Arbeit im Seniorenheim. Dies führte zu einer konstruktiven Verbindung „von Problem- und Ressourcenorientierung“, welche als „Basis eines differenzierten Problemverständnisses“ diene und nachhaltige „Anknüpfungspunkte für lösungsorientierte Arbeitsweisen“ (Schulz von Thun & Kumbier, 2008, S. 243) ermögliche. – Es ist ein Weg, der sie zu einem wertschätzenden Miteinander im Seniorenheim und achtsamen Umgang mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie Bewohnerinnen und Bewohnern und deren Angehörigen führte. Zudem trugen qualitätsvolle Supervisions- und Fortbildungsmaßnahmen für das gesamte Personal der Pflegewohnbereiche hilfreich zur Qualitätsentwicklung bei, was nach geraumer Zeit durch eine offizielle Zertifizierung bestätigt wurde.

Meine deduktiv postulierte Hypothese lautet: *Nachhaltige, gerontologische person- und biografieorientierte Supervisions- und Coachingarbeit ist für Führungskräfte in Seniorenheimen eine wesentliche Voraussetzung, um langfristig als Führungskraft gesund und nachhaltig erfolgreich arbeiten zu können, was sich einerseits in einem wertschätzenden Umgang gegenüber den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, Bewohnerinnen und Bewohnern sowie deren Angehörigen und andererseits in einer ausgezeichneten Dienstleistungsqualität im Seniorenheim zeigt.*

Sieben bzw. acht Postulate meiner Hypothese lauten:

1. Es wird postuliert, dass Führungskräfte in Seniorenheimen infolge ihrer überdurchschnittlich belastenden Arbeitssituation einer *andauernden* und *kontinuierlichen fachlichen Unterstützung* bedürfen, um langfristig gesund, erfolgreich und zufrieden leben und arbeiten zu können; zudem eröffnet sich ihnen auf diese Weise die Möglichkeit, zu *höchster Einsicht auf persönlicher* und *allgemeiner*, fachlicher Ebene zu finden.
2. Diese Unterstützung sollte sich sowohl auf *fachliche (gerontologische)* Belange als auch auf *beziehungsorientierte* und *persönliche Aspekte* beziehen und sowohl bei Inanspruchnahme von *Supervision* als auch *Coaching* möglich sein. Diese Supervision und das Coaching sollten bei externen und wenn möglich personzentrierten Fachkräften mit (zusätzlichem) gerontologischem Fachwissen erfolgen, welche für diese Tätigkeit gegebenenfalls in das Seniorenheim kommen. Die Dienstleistung sollte stets in der *Führungsgruppe als Team* stattfinden und kann *zusätzlich bei Bedarf* mit *Einzelsitzungen* ergänzt werden.
3. Im Rahmen von *Supervision* und *Coaching* sowie *Weiterbildung* finden üblicherweise sowohl problematische und kritische Anliegen als auch humorvolle und tiefgründige Themen Beachtung. – Hierzu wird ergänzend postuliert, dass es für den *positiven Verlauf* des geschilderten Prozesses von Führungskräften unumgänglich ist, *zusätzlich* zu den unter Punkt zwei beschriebenen Terminen *weitere Führungs-Workshop-Tage* (im kleinen Kreis) einzuplanen; diese sollten vor allem Positives betonen und stärken, und in erster Linie der persönlichen *Wahrnehmung*, individuellen *Unterstützung*, der (gerontologischen) *Inspiration* sowie möglichen *Weiterentwicklung eigener* und *gemeinsamer Qualitätsvorstellungen* und deren möglicher *Umsetzung* dienen.
4. In diesem Zusammenhang wird weiters postuliert, dass bei einer Kombination von *neunmal jährlich* in *monatlichem Rhythmus*⁵ stattfindenden *Supervisionssitzungen* sowie *zusätzlichen vier bis maximal sieben* einzuplanenden *Workshop-Tagen* mit *ein und derselben externen Fachkraft* großer Erfolg und wohlthuende Zufriedenheit erzielt werden kann, sofern die beteiligten Führungskräfte daran interessiert sind, gefundene Einsichten im Alltag umzusetzen. – Diese *kontinuierliche thematische Kombination* und *Vertrautheit* wirkt klärend, inspirierend, hilfreich unterstützend und Erfolg leichter ermöglichend.
5. Es wird postuliert, dass hierbei kontinuierlich *gewonnene Einsichten* stetig zur *Entwicklung eines umfassenden persönlichen und allgemeinen Fachwissens*, zu *persönlicher Stärkung*, zukunftsweisender *Entscheidungsfreude* und besserer

⁴ Exklusive Sommer- und Weihnachtspause.

⁵ Exklusive Sommer- und Weihnachtspause.

Führungskompetenz gegenüber Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie besserer *Beziehungskompetenz* im Kontakt mit Bewohnerinnen und Bewohnern und anderen Bezugspersonen führen.

6. Weiters wird postuliert, dass hierdurch auch das *Beziehungsklima im Führungsbereich* verbessert und somit *wechselseitiges Vertrauen* gestärkt wird.
7. Durch die *optimierte Arbeitsqualität von Führungskräften* und deren *positive Vorbildwirkung* wird, wie anzunehmen ist, das *Arbeitsklima* im Seniorenheim *verbessert*, was zu einer günstigeren *Ausgangssituation* im Falle weiterer *Personalrekrutierung* führt.

Organismische Weisheit in Form behutsam entfalteter Einsichten und Erkenntnisse führt in der Kombination mit Impulsen von nachhaltigem, personenzentriertem, biografieorientiertem und allgemein gerontologischem Fachwissen zu Kräften und Intuitionen, welche gute Wege des Miteinanders und erfolgreichen Führens sowie optimaler Work-Life-Balance ermöglichen. – Und zudem ergibt sich daraus eine weitere Chance: Nach Staudinger und Dörner (2007, S. 657) kann „Weisheit“ als „höchste Einsicht und Urteilsfähigkeit“ sowie mit dem Bewusstsein für „allgemeine Lebenseinsichten“ umschrieben werden. Deshalb lautet nun abschließend ein weiteres *achtes Postulat* meiner *Hypothese*: *Dieser beschriebene Prozess könnte Führungskräften zudem die Möglichkeit eines Weges zu persönlicher und allgemeiner Weisheit erschließen*. – Denn nach Birren & Svensson (2005, S. 28) ist eine weise Person „one who maximizes the probability of wise decision. In this sense, a wise person is one whose higher-level mental processes and knowledge are integrated and maximize the probability of productive decisions“.

Literatur

- Birren, J. E. & Svensson, C. (2005). *Wisdom in History*. In R. J. Sternberg & J. Jordan (Eds.), *A handbook of wisdom. Psychological perspectives* (pp. 3–31). New York: Cambridge University Press.
- Böhm, E. (1999). *Psychobiographisches Pflegemodell nach Böhm*. Grundlagen und Praxis. Graz: Maudrich Verlag.
- BMLFUW (Bundesministerium für Land- und Forstwirtschaft, Umwelt und Wasserwirtschaft/Ministerium für ein lebenswertes Österreich) (2002). *Die Österreichische Strategie zur Nachhaltigen Entwicklung*. Eine Initiative der Bundesregierung. Verfügbar unter: <http://www.uni-graz.at/karl.steininger/nachhaltigkeitsstrategie.pdf> [19. 04. 2015]
- BMLFUW (Bundesministerium für Land- und Forstwirtschaft, Umwelt und Wasserwirtschaft/Ministerium für ein lebenswertes Österreich) (2011). *ÖSTRAT – Österreichische Strategie Nachhaltige Entwicklung*. Arbeitsprogramm 2011ff des Bundes und der Länder. Wien: BMLFUW (Beilage zu Zl. BMLFUW-LE.1.4.5/0017-II/3/2011) Verfügbar unter: <https://www.bmwf.gv.at/Aussenwirtschaft/nachhaltigkeit/Nachhaltigkeitspolitik/Documents/Arbeitsprogramm%202011–2015%20zur%20Umsetzung%20der%20%C3%96STRAT%202011.pdf> [19. 4. 2015]
- Die Bundesregierung (2005). *Wegweiser Nachhaltigkeit 2005*. Bilanz und Perspektiven. Nachhaltigkeitsstrategie für Deutschland. Kabinettsbeschluss vom 10. August 2005. Verfügbar unter: [Wegweiser_Nachhaltigkeit_2005.pdf](#) [8. 12. 2013]
- Ekardt, F. (2010). *Das Prinzip Nachhaltigkeit. Generationengerechtigkeit und globale Gerechtigkeit* (2. Auflage). München: Verlag C. H. Beck.
- Felber, C. (2012). *Gemeinwohl-Ökonomie. Eine demokratische Alternative wächst*. Wien: Deuticke im Paul Zsolnay Verlag.
- Girtler, R. (1984). *Methoden der qualitativen Sozialforschung. Anleitung zur Feldarbeit*. Wien, Köln, Graz: Böhlau.
- Kitwood, T. (2004). *Demenz. Der personenzentrierte Ansatz im Umgang mit verwirrten Menschen* (3. erweiterte Auflage). Bern: Verlag Hans Huber.
- Kotsou, I. (2012). *Das kleine Übungsheft – Emotionale Intelligenz*. Berlin, München: Trinity Verlag in der Scorpio Verlag GmbH & Co. KG.
- Lamnek, S. (1988). *Qualitative Sozialforschung*. Band 1, *Methodologie*. München, Weinheim: Psychologie Verlags Union.
- Lamnek, S. (1989). *Qualitative Sozialforschung*. Band 2, *Methoden und Techniken*. München: Psychologie Verlags Union.
- Lamnek, S. (2010). *Qualitative Sozialforschung. Lehrbuch* (5. überarbeitete Auflage). Weinheim, Basel: Beltz Verlag.
- Musger, G. (2013). *Gesund, sozial und nachhaltig managen*. Handbuch für verantwortungsvolle Führungskräfte. Wien: Verlag des ÖGB GmbH.
- Rogers, C. R. (1961). *On Becoming a Person* (reprinted 1996). Boston, MA: Houghton Mifflin.
- Rogers, C. R. (1970). *Carl Rogers on Encounter Groups*. New York: Harper and Row.
- Rogers, C. R. (1980). *A Way of Being*. Boston, MA: Houghton Mifflin.
- Schulz von Thun, F. (2011). *Miteinander reden 3* (20. Auflage). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Schulz von Thun, F. & Kumbier, D. (Hrsg.) (2008). *Impulse für Beratung und Therapie*. Kommunikationspsychologische Miniaturen 1. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Staudinger, U. M. & Dörner, J. (2007). Weisheit, Einsicht und Persönlichkeit. In J. Brandtstädter & U. Lindenberger (Hrsg.), *Entwicklungspsychologie der Lebensspanne* (S. 656–680). Stuttgart: Verlag W. Kohlhammer.
- United Nations (1992). *Agenda 21. Konferenz der Vereinten Nationen für Umwelt und Entwicklung*. Rio de Janeiro, Juni 1992. Verfügbar unter: http://www.un.org/depts/german/conf/agenda21/agenda_21.pdf [19. 4. 2015]
- United Nations (2014). *Sustainable Development Knowledge Platform*. Verfügbar unter: <http://sustainabledevelopment.un.org/focussdgs.html> [31. 3. 2015]
- Waldl, R. (2004). Personenzentriertes Coaching. *Person*, 2, 164–171.
- Wirkner, B. (2006). Personenzentriertes Coaching – Rüstzeug für die Gegenwartsgesellschaft. *Gesprächstherapie und Personenzentrierte Beratung*, 2, 76–81.
- World Commission on Environment and Development (1987). *Our Common Future*. Genf: United Nations Documents. Online: <http://www.un-documents.net/wced-ocf.htm> (UN-Dokument) <http://www.un-documents.net/our-common-future.pdf> [19. 4. 2015]