

# Wahrnehmen – Wertschätzen – Verstehen

## Qualitativer Bericht über einen Supervisions-Workshop-Tag unter dem Motto „Ich und das Meer“

Christiane Bahr

Salzburg

Der vorliegende qualitative Bericht schildert einen Supervisions-Workshop-Tag unter dem Motto „Ich und das Meer“, welcher Teil eines Supervisionsprozesses mit dem Team eines Seniorenheimes war. Diese Teamentwicklung und die damit verbundene Bearbeitung herausfordernder Themen basierte einerseits auf personenzentrierten Ansätzen und andererseits dem psychobiografischen Modell nach Erwin Böhm. Beim Workshop wurden die Supervisorinnen und Supervisoren eingeladen, ihre Erfahrungen im Team mit persönlichen Erinnerungen ans Meer zu vergleichen und auszudrücken. Mithilfe dieser Metapher wurden zahlreiche gedankliche Verbindungen, Bilder und Inspirationen zugänglich, welche achtsame Möglichkeiten und Handlungsspielräume veranschaulichten und dazu beitrugen, Potenziale der Wertschätzung und des Verstehens zu stärken, gemeinsame Ziele zu beleuchten und in der Folge optimale Pflege und Zusammenarbeit zu gewährleisten.

*Schlüsselwörter:* Personenzentrierter Supervisions-Workshop-Tag; Seniorenheim; psychobiografisches Pflegemodell; Metapher Teamentwicklung und Meer; Wahrnehmung und Wertschätzung.

**Percipience — Appreciation — Understanding.** Qualitative Report about a Supervision Workshop Day themed „The Sea and Me“ which was part of a process of supervision with a team of professionals working in a retirement home. Team development was promoted through working on challenging topics based on the principles of person-centred approaches and the psycho biographical nursing concept of Erwin Böhm. The participants were invited to compare their team experiences to their own self-reflecting memories of the sea. Using this metaphor, various mental connections, pictures and inspirations, participants visualised their attentive opportunities and scopes of action. It helped to strengthen their individual and common appreciative perspectives, action potentials and understanding, enlightened their shared aims and further possibilities of working together to provide the best care.

*Keywords:* Person centred supervision workshop day; retirement home; psycho biographical nursing concept; metaphor team development and sea; percipience and appreciation.

### „Supervision im Seniorenheim“ aus der Sicht einer an qualitativer Forschung interessierten personenzentrierten Supervisorin und Psychologin

Wer sich auf die Suche nach Fachliteratur zu „Supervision und Pflege“ macht, wird rasch fündig und mittels spannender Texte inspiriert. Eine Vielzahl an Publikationen zeigt bedeutsame Fakten und hilfreiche Wege auf, die von vielen Supervisorinnen und Supervisoren reflektiert und in den Arbeitsalltag integriert werden. – Ganz anders gestaltet sich die Situation hingegen

für Personen, die nach spezifisch gerontologischer Literatur in diesem Arbeitssegment suchen. Denn die Zahl wissenschaftlicher Untersuchungen und Veröffentlichungen über Supervision im Altenbereich, deren „Häufigkeit und Intensität“ (vgl. Hirsch 2008, S. 350) mutet bescheiden an. Zudem bezieht sich diesbezügliche Wissenschaftsliteratur großteils auf das Teilssegment des Altenpflegebereiches. – Und spezifisch personenzentrierte Supervisionsliteratur erlangt in diesem Arbeitsfeld besonderen Seltenheitswert.

Im vorbereitenden wissenschaftlichen Zugang zur vorliegenden Arbeit – welche im aktuellen Prozessgeschehen der Supervision bereits 2007 begann – orientierte ich mich deshalb nach personenzentrierten Pflegekonzepten im deutsch- und englischsprachigen Raum (vgl. Lind, 2003; Kitwood, 2000/2004) einerseits und meiner eigenen, langjährigen gerontologischen Feld- und Fachkompetenz (Bahr, 1998 a, b; 2003; 2006; 2009)

**Bahr Christiane, Dr.<sup>m</sup>**, 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 und im Management des Gesundheits- und Sozialwesens sowie als Lektorin an der Universität Salzburg (Geragogik; Einführung in die Gerontopsychotherapie).

andererseits und ergänzte dies mit Empfehlungen innovativer (personenzentrierter) Supervisionsliteratur. Angesichts unterschiedlicher wissenschaftlicher Empfehlungen schien mir dabei insbesondere das integrative Modell von Petzold & Petzold (1998) bedeutsam; bei einer vorgestellten Supervisionssitzung wurden hierbei reflexive und handlungsorientierte Arbeitsphasen kombiniert, indem das inhaltliche Ergebnis der Supervisionssitzung zu einer daraufhin etablierten Arbeitsgruppe führte. Dies wiederum vermochte sich förderlich auf die Qualitäts- und Organisationsentwicklung auszuwirken. Zudem wird in diesem Zusammenhang bei vergleichbarer Fachliteratur – mittels eines hierbei vielfach anzutreffenden gestalttherapeutischen Ansatzes (vgl. Petzold & Müller, 2005) – die Bedeutsamkeit kreativer und Fantasie fördernder Arbeitsweisen betont.

Um dem gerontologischen Bedarf nach weiterer Modellentwicklung in diesem (personenzentrierten) Bereich der Supervision zu begegnen, entschloss ich mich – ebenfalls – von Anfang an, den gesamten Supervisionsprozess im Sinne des „going native“ qualitativer Feldforschung zu dokumentieren sowie zugunsten reflektierender Praxeologie, und damit verbundener praxisrelevanter Theoriebildung, nach und nach einem breiteren Publikum zugänglich zu machen. Das Wahrnehmen, Verstehen und Erklären komplexer Strukturen, welches bei diesem Wissenschaftsverständnis zentral ist, schien mir hierfür bestens geeignet zu sein. – Grundlegende Arbeitshaltungen meiner Person als Supervisorin, wie personenzentrierte und prozessorientierte Arbeitsweise, Offenheit und sachbezogene Zielorientiertheit, harmonieren gut mit den Prinzipien qualitativer Sozialforschung, die an dieser Stelle als bekannt vorausgesetzt werden.

### Wie kam es zu diesem Workshop-Tag?

Der vorliegende Text beschreibt nun auszugsweise den Rahmen, den Ablauf und die Ergebnisse eines Supervisions-Workshop-Tages innerhalb dieses dokumentierten Prozesses, der die Stärkung der Wahrnehmungsfähigkeit, der wechselseitigen Wertschätzung und des gemeinsam erarbeiteten Verstehens von Dynamiken innerhalb des Pflege-Wohnbereich-Teams eines Seniorenheimes im Bundesland Salzburg zum Ziel hatte. Dieser Workshop-Tag fand am 9. Juli 2012 statt und ergab sich im Rahmen des supervisorischen Teamentwicklungsprozesses. – Üblicherweise trafen wir uns hierfür in regelmäßigen Abständen zu je drei Arbeitseinheiten á 45 Minuten, um aktuelle Themen im Team zu bearbeiten. – Während eines Supervisionstermins äußerten dabei mehrere Teammitglieder den Wunsch, „wieder einmal mehr Zeit für die gemeinsame Reflexion miteinander“ erhalten zu wollen, „um erneut besser zu verstehen, wie das mit der Wertschätzung so funktioniert“, da

diese „im Stress des Arbeitsalltags der letzten Monate zusehends in den Hintergrund rückte“. Sie wollten „wieder so einen spannenden und angenehmen Tag wie damals beim Workshop“ mit dem Titel „Wahrnehmen – Wertschätzen – Verstehen“ erleben, welcher nachhaltig für lange Zeit zu einem „spürbar besseren Miteinander im Team und gegenüber den alten Leuten“ geführt hatte. – Ich griff ihr Anliegen gerne auf und bot an, mir ein „Update“ dieses Supervisions-Workshops, den ich seinerzeit für ihre Achtsamkeitsstärkung konzipiert hatte, zu überlegen und dies inhaltlich mit einem anmutigen sommerlichen Themenschwerpunkt zu verbinden, da hinsichtlich des Termins die bevorstehende erste Julihälfte anvisiert wurde. – Es folgte die benötigte finanzielle Abklärung durch den Heimleiter und alsbald bekräftigende Unterstützung durch ihn. – Und so widmete ich mich nach dessen ausdrücklicher Beauftragung meiner Person in Ruhe und mit Freude der Konzeption und inhaltlichen Planung eines neuen Workshop-Tages. Ich wählte das schöne Motto „Ich und das Meer“ und suchte in meinem Arbeitsspeicher nach hilfreich inspirierenden Materialien, die mein zügig entwickeltes Konzept auf kreative Weise verdeutlichen würden. Es fanden sich sogleich: ein prächtiges Modellholzschiff mit großen weißen Segeln und eine das Meer veranschaulichende dunkelblaue Decke, ein paar kleine Teelichter mit Meeres- und Segelmotiven und eine hellblaue Kerze, die mit farblich dazu passenden Rettungsringen versehen war. Ich packte alles zusammen und ergänzte dies mit üblichen Workshoputensilien wie Wachskreiden, Stiften, Papierkärtchen und dergleichen mehr. Es konnte losgehen!

### Inhaltlicher Rahmen des Workshops: Kontrakt und Ziele des Supervisionsprozesses

Dass die Supervisorinnen und Supervisorinnen Bedürfnisse in dieser eben geschilderten, angenehmen und direkten Form zu reflektieren und zu benennen vermochten, in der Folge gemeinsam und zielstrebig nach einer möglichen Lösung suchten und diese kreativ umzusetzen gedachten, war nicht immer so gewesen. Diese Kompetenz entfaltete sich ganz allmählich auf unserem Weg erfolgreicher supervisorischer Teamentwicklung. Nach und nach zeigte sich dies in deren einfühlsamer werdender Wahrnehmungsfähigkeit und biografieorientierter Handlungskompetenz. Voraussetzend und prägend für diese konstruktive Entwicklung waren der vor Beginn des Supervisionsprozesses im Jahr 2007 getroffene Supervisionskontrakt und die hierbei grundlegend formulierten Zielvereinbarungen gewesen, welche sowohl die Arbeitsbasis unserer regelmäßig stattfindenden Supervisionstermine als auch jene der später vereinzelt folgenden Supervisions-Workshop-Tage darstellten. – Diese tragenden Säulen gemeinsam vereinbarter Arbeitsziele

seien deshalb folgend im Überblick kurz dargestellt, um den Rahmen der im Workshop erarbeiteten Ergebnisse besser verstehen und zuordnen zu können (Bahr, 2013, S. 18–20).<sup>1</sup> In Anlehnung an Selvini Palazzoli et al (1984, S. 78–79) differenzierte ich bei den angestrebten Zielformulierungen zwischen „expliziten“ und „impliziten“ Zielen.



Zunächst seien hiervon die gemeinsam abgestimmten und vereinbarten *expliziten Ziele* erläutert:

- Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und die Leitung des Teams sollten gemeinsam in kleinen Schritten befähigt werden, einander wertschätzend, achtsam und mit Respekt zu begegnen, und dabei lernen, diese Haltung im Arbeitsalltag auch gegenüber den Bewohnerinnen und Bewohnern und deren Angehörigen zu praktizieren.
- Beziehungsorientiertes und achtsames Arbeiten sollte im Pflegealltag allmählich auch mit Biografie stärkenden Impulsen gegenüber den Bewohnerinnen und Bewohnern umgesetzt werden können. Hiermit verbundene Themen, Widerstände und Arbeitsanliegen würden demzufolge in den Supervisions-sitzungen besondere Beachtung erlangen sowie deren hoher personorientierter Stellenwert den Teammitgliedern nach und nach zugänglich und im alltäglichen Umgang selbstverständlich werden.
- Langfristig sollte im Seniorenheim die Arbeitsweise nach Erwin Böhm (1999) „State of the Art“ werden. Dem inhaltlichen Blickwinkel von und zu dessen „psychobiografischem Pflegemodell“ sollte im Supervisionsprozess daher so viel Raum gegeben werden, dass dieser inhaltlichen Priorität im Zuge der

aktuellen Bearbeitung von Anliegen der Supervisorinnen und Supervisoranden umfassend genüge getan würde. Um diesen Weg zu ermöglichen, sollten die an der Supervision Teilnehmenden verstehen lernen, wie bedeutsam es sei, gegenüber sich selbst, älteren Menschen und anderen Kolleginnen und Kollegen einfühlsames Verstehen zu entwickeln und in konkreten Handlungen wertschätzend auszudrücken. Erst dann würde es möglich werden, in der aktivierenden Altenpflege auf der Station – die daraufhin als „Pflege Wohnbereich A“ bezeichnet werden sollte – adäquate Impulse nach Böhm zu setzen. Diese Sensibilisierung und persönliche Stärkung der Supervisorinnen und Supervisoranden konnte in Anlehnung an biografie- und personorientierte Zugangsweisen und Erkenntnisse erarbeitet werden (vgl. Lind, 2003). – Bei diesem Abschnitt der Auftragsklärung und Vereinbarung war mir wichtig, dass Schulungen zu tragenden inhaltlichen Säulen des Konzeptes von Erwin Böhm nicht Teil der Supervision sein oder werden dürften, sondern dafür eigens vereinbarte Weiterbildungstermine mit anderen Fachkräften aus dem Pflegebereich organisiert werden müssten, was ich ausdrücklich betonte. – Dies gewährleistete, dass ich sowohl den Zielsetzungen des Heimleiters als auch den Anliegen aller anderen Supervisorinnen und Supervisoranden im Team, sowie deren zuweilen sehr unterschiedlichen Anliegen, Interessen und den damit verbundenen Themen im Zuge achtsamer Bearbeitung im Supervisionsprozess gerecht werden konnte.

- Die Sichtweise der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dieses Teams sich selbst und anderen gegenüber hatte der Heimleiter in einem vor dem Kontrakt erfolgten Informationsgespräch zur Situation im Heim mir gegenüber als „sehr stark defizitorientiert und phasenweise destruktiv“ beschrieben. Dies, so schilderte er, äußere sich in immer wieder auftretenden verbalen Entgleisungen im Team. – Daher sollte die Wahrnehmungs- und Handlungsweise der Teammitglieder im Supervisionsprozess zu einem gemeinsam ressourcenorientierten Verstehen und wertschätzenden Agieren aller hin entwickelt werden. – Dies implizierte, dass bestehende negative Betrachtungsweisen gegenüber alten Menschen im Sinne falsch verstandener Routinebetreuung Schritt für Schritt einem wertschätzenden und Ich-Wichtigkeit stärkenden „Fördern durch Fordern“ nach Böhm (1988, 2004) weichen sollten.

- Darüber hinaus war es dem Heimleiter wichtig, selbst an den Supervisionsterminen teilzunehmen, um an der Prozessarbeit zu partizipieren. Vor seiner Tätigkeit als Heimleiter hatte er lange Zeit als DGKP und Stationsleiter gearbeitet und war infolgedessen mit Themen stationärer Pflege bestens vertraut. Ein Prozess wie dieser, in welchem die hier beschriebenen Ziele und das bewusste Erlernen von Empathie und Achtsamkeit im Arbeitsalltag – ausgehend von besagter defizitär geschilderter Personalsituation – gemeinsam mit dem Team erarbeitet

1 Hierbei werden in der Folge des Textes ausschnittartig Inhalte meiner unveröffentlichten Abschlussarbeit „Über die Unterstützung eines Heimleiters bei dessen Organisationsentwicklung und die Supervision im Seniorenheim“ (Bahr, 2013) im Rahmen der von mir von 2010 bis 2013 besuchten Aus-, Fort- und Weiterbildung „Personzentrierte Supervision und Organisationsentwicklung“ – die seitens ÖGWG und IPS der APG angeboten wurde – genutzt.

werden sollten, war allerdings auch für ihn neu. Hoch motiviert, neugierig und gewillt diesen Weg der Qualitätsentwicklung zu gehen, bestand er darauf, dass neben ihm auch die Teamleitung an unseren Teamsupervisionsitzungen teilnehmen müsse.

- Bei diesem Supervisionsprozess sollte es sich ausschließlich um Teamentwicklung handeln. Fallbesprechungen zu einzelnen Bewohnerinnen und Bewohnern des Seniorenheimes wurden seitens des Teams in eigens dafür ausgewiesenen, weiteren Supervisionsitzungen mit dem vor Ort tätigen Psychiater durchgeführt.

Die zum Zeitpunkt der Auftragsklärung vorhandenen *impliziten Ziele* nach Selvini Palazzoli et al (1984, S. 78–79) bezogen sich auf eine starke Erwartungshaltung des Heimleiters hinsichtlich meiner Unterstützung seines anvisierten Erfolgs im Seniorenheim und seines diesbezüglichen Anspruchs an mich. – Um dies sogleich zu klären, hatte ich meinen diesbezüglichen Eindruck in unserer Begegnung bereits zu Beginn der Auftragsklärung angesprochen. Ich sagte ihm, dass ich sein Bedürfnis nach Erfolg in dieser Leitungsfunktion sehr gut nachvollziehen könne und sein Anliegen – mittels meiner langjährigen gerontologischen Berufskompetenz (vgl. Bahr, 2009, 1998 a, b) – im Kontext der Supervision gerne unterstützen wolle. Weiters erläuterte ich, dass es davon unabhängig im Tätigkeitsbereich der Supervision jedoch sehr wichtig sei, Widerständen und unangenehmen Themen seitens der Supervisandinnen und Supervisanden den gebührenden Raum zu geben, da hiermit verbundene Dynamiken nur auf diese Weise – durch offene Thematisierung der anzusprechenden Anliegen und Themen – bearbeitet werden könnten. Dies war für ihn nachvollziehbar und fand deshalb seine Zustimmung, da Erfolg solcherart in Aussicht zu stehen schien.

Die Teilnahme an der Supervision erfolgte für alle Teilnehmenden in der Dienstzeit und war verpflichtend, was somit auch für die Teilnahme am Workshop galt. Die Kosten hierfür wurden zur Gänze vom Seniorenheim getragen.

### Räumlichkeit und Setting

Der *Raum*, in dem diese Supervisionsitzungen und Supervisions-Workshops stattfanden, wirkte hell und freundlich. Zwei Seiten der vier Wände bestanden aus Glas, wovon eine Glaswand den Blick in die angrenzende Parklandschaft des Seniorenheimes ermöglichte, welche wiederum durch eine integrierte Glastüre zugänglich war. An beiden Glasfronten hängen zudem blickdichte bunte Vorhänge, die bei Bedarf vorgezogen wurden. Dies geschah dann auf Eigeninitiative der Supervisandinnen und Supervisanden, die gewohnt waren, in diesem Ambiente zu arbeiten.

Der *Zeitraum* des Workshops erstreckte sich am 9. Juli 2012 von 8 Uhr morgens bis 15 Uhr am Nachmittag. Aufgrund mehrerer, bewusst gemühtlich gestalteter Kommunikations- und Plauderpausen umfasste die effektive Arbeitszeit ohne Pausenzeit 7,5 Arbeitseinheiten á 45 Minuten. – Meinem Vorschlag folgend, die Teilnehmerinnen und Teilnehmer an diesem Workshop-Tag mittels Verköstigung so angenehm wie möglich zu umsorgen, um ihnen damit die Wertschätzung des Hauses explizit zu vermitteln, bot der Heimleiter allen Supervisandinnen und Supervisanden sowohl die Pausenimbisse und Getränke als auch das Mittagessen zur freien Verfügung an, was großen Anklang fand.

### Supervisions-Workshop „Wahrnehmen – Wertschätzen – Verstehen“ unter dem Motto „Ich und das Meer“

Am Workshop<sup>2</sup> nahmen einschließlich Heimleitung und Teamleitung insgesamt 16 Supervisandinnen und Supervisanden teil. – Wie bei allen anderen Supervisionsterminen waren auch bei diesem Termin wieder alle Berufsgruppen des „Wohnbereichs Pflege“ vertreten: Diplomkräfte, Pflegehelferinnen und Pflegehelfer, Altenfachbetreuerinnen und Altenfachbetreuer, Stockassistentinnen.

#### Zum Geschehen ...

Nach einer kurzen Begrüßung der Supervisandinnen und Supervisanden bitte ich alle Anwesenden um ein kurzes *Eingangsstatement*, das folgende Fragen berücksichtigen möge:

- *Wie geht es mir?*
- *Was wünsche ich mir vom heutigen Workshop-Tag?*
- *Was soll nicht passieren?*

Wir sitzen zur Eingangsrunde im Kreis und auf meine Einladung hin beginnt der Heimleiter mit seinem Eingangsstatement. – Es geht ihm gut. Und das liege vor allem daran, dass sich die Personalsituation im Heim mittlerweile wirklich prächtig entwickelt habe. Deshalb wünsche er sich, dass dies so bleiben und weitergehen möge. Beruhigt erwähnt er, dass sie im Seniorenheim aus diesem Grund mittlerweile nicht mehr so massiv um Personal zu kämpfen bräuchten, wie dies vor ein paar Jahren noch vollkommen üblich gewesen war, und leider

2 Die dargestellten Ergebnisse und Zitate beziehen sich auf meine vorbereiteten Workshop-Notizen und meine protokollierte Dokumentation dieses Workshoptages sowie hierbei von mir ergänzend erstellte Fotos. – Alle Supervisionssitzungen des mehrjährigen Supervisionsprozesses wurden von mir geleitet und im Sinne qualitativer Feldforschung dokumentiert.

für viele andere Seniorenheime auch heute noch zum Alltag gehöre. Dies sei vor allem auf unsere Personal- und Teamentwicklungsarbeit in der Supervision zurückzuführen. – Vom Workshop wünsche er sich an diesem Tag daher wieder all das, was sie „zu einem guten Arbeiten brauchen“ würden. – Nicht geschehen solle natürlich, dass jemand überhaupt nichts mit dem heutigen Workshop-Tag anfangen könne.

Die neben ihm sitzende Teamleiterin setzt fort und schließt sich dem Gesagten in ihrem darauf folgenden Eingangsstatement an. Sie wünscht sich, dass sie alle zusammen vom heutigen Tag „viel mitnehmen“ mögen. Sie habe keine Angst davor, dass womöglich etwas Unangenehmes passieren könne.

In der Folge wird die Eingangsrunde von allen weiteren Supervisionsmitgliedern fortgesetzt. In all ihren Wortmeldungen zeigt sich, dass die Anwesenden „gut da“ und „neugierig“ sind, was sie an diesem Tag Spannendes erwarten möge. Sie wünschen sich eine „gute und fröhliche Zeit“ und dass sie am Ende des Workshops wieder „zufrieden raus gehen“ mögen. Und natürlich sei es wichtig, „dass etwas weitergeht“, meint eine Supervisandin, die als DGKS sowohl eine Mitarbeiterin im Team als auch die „Qualitätsmanagement-Beauftragte“ ist und sich auf den Workshop „schon gefreut“ habe. Ihr Kollege wünscht sich, dass wir miteinander „ein bisserl einen gepflegteren Umgang finden“ und mit „mehr Lust in die Arbeit gehen“. Eine andere Supervisandin hätte gerne, „dass sie als Team wieder an einem Strang ziehen“.

Befürchtungen dahingehend, was nicht geschehen solle, halten sich in Grenzen und betreffen einige wenige Wortmeldungen, die sich darauf beziehen, dass es keine Streitereien geben solle und niemand die Zeit bloß absitzen möge.

Um der gespannten Erwartung der Supervisandinnen und Supervisanden sogleich entgegen zu kommen, erläutere ich zunächst kurz das sommerliche Arbeitsmotto von „Ich und das Meer“, unter welchem wir uns dem Thema „Wahrnehmen – Wertschätzen – Verstehen“ zuwenden werden. – Dieses individuelle Erleben des Meeres berge viele inhaltlich herausfordernde Inspirationen, Gemeinsamkeiten und Parallelen zum Wahrnehmen und Verstehen einer Teamkultur. Sich von heute entstehenden Bildern inspirieren zu lassen, diese gemeinsam wahrzunehmen, verstehen und würdigen zu lernen, und damit natürlich auch kraftvolle und lebensbejahende Impulse für die eigene Teamentwicklung zu finden, sei heute unser Vorhaben. – Meine Ankündigung trifft auf großes und freudiges Interesse seitens der Supervisandinnen und Supervisanden.

Ich setze fort, indem ich die Teilnehmerinnen und Teilnehmer dazu einlade, zunächst einmal mit einer kurzen, aufbauenden Übung zu beginnen, die sie mit der von ihnen gewünschten beruflichen Zukunft angenehm vertraut zu machen vermag. Dabei bitte ich die Supervisandinnen und Supervisanden, sich

jeweils in einer Zweiergruppe innerhalb der nächsten 15 Minuten folgende Frage zu überlegen:

*„Was wünsche ich mir für meine berufliche Zukunft?“*

Jede Gruppe erhält für die Beantwortung der Frage ein gelbes Kärtchen. Und ich ersuche die Supervisandinnen und Supervisanden, darauf je zwei gefundene Themen zu notieren. – Während der Übung bittet mich eine Kleingruppe um ein weiteres Kärtchen, weshalb beim später fotografierten Überblick der präsentierten Ergebnisse eine Karte mehr aufscheint.

Nach der Erarbeitungsphase in den Kleingruppen präsentieren die Zweiergruppen ihre Wunschthemen:

„Leichtigkeit / Stabilität / Durch neue „Teemischung“ – Böhm wieder aufkochen lassen / Ehrliches Engagement und lustiges und gern arbeitendes Team! Keine Angst vor Veränderung! / Wertschätzung / Respekt / Feedback – Lob, Kritik / Weiterbildung – Information, Möglichkeit / Individuelle Werte schätzen / Toleranz und Freiraum / Stabilität im Team / Wertschätzung / Hilfe und Unterstützung in der Umsetzung des Böhmkonzepts / Kleinere Missverständnisse sofort lösen, nichts aufstauen lassen.“

Die Gruppe ist mit den erarbeiteten Themen sichtlich zufrieden und nun in kraftvoller und bester Stimmung, freudig weiterzuarbeiten.

Daraufhin erläutere ich Gedanken zum nächstfolgenden Arbeitsschritt.

In der Zwischenzeit hatte ich in der Mitte des Raumes eine kleine Arbeitsdekoration zur Veranschaulichung arrangiert: Die mitgebrachte dunkelblaue Decke legte ich locker wellig auf den Fußboden und platzierte darauf mein Modellsegelschiff, das sich sichtlich „in voller Fahrt“ befand. Rundum legte ich ein paar Teelichter mit hellblauem Meeres- und/oder Segelmotiv auf die Decke und entzündete die dazu passende hellblaue Kerze mit den Rettungsringen.

Auf einem Flipchart notierte ich veranschaulichend den „Veränderungskreis“ – im Original „The Change Cycle“ – von Salerno & Brock (2009) mit dessen sechs Phasen und schrieb daneben einen Spruch von Antoine de Saint-Exupery (2012), der da lautet:

*„Wenn du ein Schiff bauen willst, dann trommle nicht Männer zusammen, um Holz zu beschaffen, Aufgaben zu vergeben und die Arbeit einzuteilen, sondern lehre die Männer die Sehnsucht nach dem weiten, endlosen Meer.“*

*Antoine de Saint-Exupery (2012) nach „Die Stadt in der Wüste / Citadelle“*

Nach meiner wenige Minuten dauernden Erläuterung des „Veränderungskreises“ und des Zitats von Antoine de Saint-Exupery (2012) leite ich über zur Bedeutsamkeit der individuellen positiven Motivation jeder Person. – Wenn es um Veränderung

im Sinne einer weiteren Optimierung ginge, dann dürfe und solle dies auch Freude bereiten und gemeinsam stärken. Deshalb ginge es in der nun folgenden Übung vor allem darum, ein positives Gefühl der eigenen Erinnerungen, die man mit dem Begriff „Meer“ verbinde, entstehen zu lassen. – Unzählig viele Zusammenhänge und inhaltliche Parallelen gäbe es zwischen den Bildern und Eigenschaften eines Teams und dem herrlich weitläufigen und Leben spendenden Meer.

Damit sind wir beim nächsten Arbeitsschritt angelangt, bei welchem ich die Supervisandinnen und Supervisanden einlade, sich von ihren eigenen, heute schon erarbeiteten Worten und den soeben gehörten kurzen Gedanken sowie der inzwischen sichtbaren Schiffsdekoration inspirieren zu lassen und über folgendes Thema nachzudenken:

„Ich und das Meer“

*Das Meer. Ort herrlichen Lebens, wunderbarer Kraft und ... oder ...*



Ich bitte die Supervisandinnen und Supervisanden in sich Gedanken und Gefühle zu diesem Thema entstehen zu lassen und diese dann mittels Ölkreiden farbenfroh auf einen Bogen Packpapier zu malen. Dabei könnten sie sich von folgenden Fragen zusätzlich inspirieren und leiten lassen: *Was verbinde ich mit dem Meer? Was bedeutet es für mich? Woran erinnert es mich? Wer oder was fällt mir dazu ein? Und so weiter.*

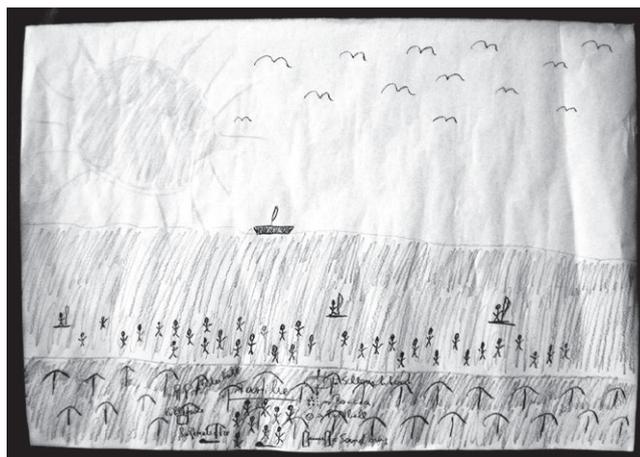
Die Supervisandinnen und Supervisanden machen sich mit Freude und Interesse ans Werk und haben für die Erstellung ihres Bildes eine Stunde Zeit.

Schließlich sind alle Teilnehmerinnen und Teilnehmer des Workshops mit ihren Bildern fertig.

Die Sessel im Raum stellte ich in einer kurz davor erfolgten Pause in Form eines Auditoriums auf, das zur Wand eines großen Kastens hin ausgerichtet ist. – Auf dieser Holzwand werden die gemalten Bilder nun der Reihe nach abwechselnd befestigt und von den Supervisandinnen und Supervisanden anschaulich präsentiert und erklärt. Sie berichten dabei auf lebendige Weise über eigene Wahrnehmungs-, Reflexions- und Verstehensprozesse zum Thema „Meer“ und damit verbundene Erlebnisse.

Im Kontext ihrer persönlichen Erfahrungen erläutern und beurteilen sie den Zusammenhang zwischen ihrer Teamkultur und den individuellen Schilderungen des Meeres – ihren eigenen Wortmeldungen zufolge – schließlich als „echt sehr ermutigend“, „lustig“, als „total leicht verständlich“, „unerwartet logisch“ und „klar nachvollziehbar“. „Richtig spannend!“

In der Folge seien von den 16 Präsentationen, die ich fotografierte und wie alles andere inhaltlich mit protokollierte, vier Erklärungs- und Reflexionsprozesse exemplarisch hervorgehoben:



DGKP und Personalvertreter im Seniorenheim. Er befindet sich hier mit seiner Familie am Strand. Mit „Fußball und Pottscherkugeln ist richtig was los“. Sandburgen kommen auch noch dazu. „Einfach klass.“ Wir haben natürlich „drei bis vier Sonnenschirme“, damit alle „genug Platz haben“. – „Und es gibt nichts Schöneres als am Strand liegen und die Leute beobachten, wie es wieder jemanden ins Wasser prackt.“ Damit meint der Supervisand, dass es ein Vergnügen sei, den Leuten dabei zuzusehen, wie sich diese im sommerlichen Spaß erfrischend ins kühle Nass begeben. – „Und ganz wichtig ... die Kühltasch?!“ ... Am besten gleich „zwei oder drei davon ... richtig wie man sich's vorstellt: die (Familiennam)ers kommen!“ – Das „taugt“ ihm: Das Konzentrierte ... „auf die Familie ... dann kommt lang nichts ... und dann kommen die anderen.“

Die Beauftragte für Qualitätsmanagement im Seniorenheim sagt dazu freudestrahlend im gleich darauf folgenden gemeinsamen Reflexionsdialog aller mit dem Supervisanden zu dessen Bild: „Für mich ist da so eine Struktur drinnen! ... Das hast schon im Griff!“

Ihre Wortmeldung wirkt kraftvoll, gefällt dem Supervisanden und scheint diesen zu stärken.

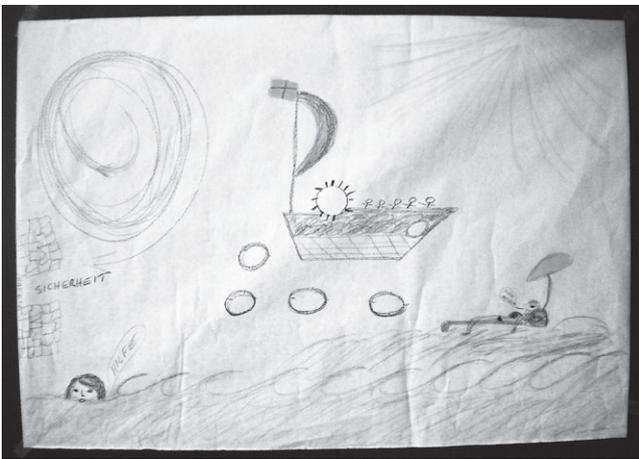
Er ist im Team und Seniorenheim sehr beliebt. Im Alltag agiert er mitfühlend, zeigt viel Verständnis für die Anliegen aller Beteiligten und ist im Falle von Konfliktsituationen stets ausdrücklich an der Erarbeitung einer konstruktiven Lösung interessiert. – Während er von „seiner Familie“ spricht, erkennen

die anwesenden Supervisorinnen und Supervisanden sichtbar und spürbar nicht nur dessen reale private Familie auf dem Bild, sondern indirekt auch sich selbst als Gruppe und die Art, wie er mit ihnen umgehe. Diese positive Resonanz drücken sie durch bekräftigende Wortmeldungen aus, die da lauten: „Toll! Genau so wie es ist!“ – „Das bist echt richtig du!“ – „Lässig!“ – „Echt, so wünscht man sich!“

Der Supervisand präsentiert sein Bild als zweiter in der Reihe der Vorstellungen. Ich erlebe mich selbst und andere dabei als sehr beeindruckt von der Dynamik und Stimmung, die dabei aufkommt.

Bei der Vorbereitung des Workshops und der Ideenentwicklung hatte ich mir das Aufkommen eines annähernd klaren Verständnisses hinsichtlich der Metapher „Meer“ in Zusammenhang mit der Teamkultur gewünscht und bin nun beeindruckt, dass meine hoffnungsvolle Planung von den Supervisorinnen und Supervisanden zudem noch weit übertroffen wird: Ihre Wortwahl, die Art ihres Agierens und Rückmeldens macht deutlich, wie wohl sie sich dabei fühlen und ermutigend bei ihren Stärken im Team anzusetzen vermögen. – Jeder Präsentation folgt ein Applaus seitens der Gruppe, der anfangs von mir angeregt wurde.

Doch der hier stattfindende Applaus ist mehr als ein „Klatschen“. Er ist Ausdruck von Zustimmung, Ermutigung, spürbar stärker werdendem Zusammenhalt im Zuge der nun nach und nach erfolgenden Präsentationen.



DGKS im Team und gleichzeitig Qualitätsmanagement-Bbeauftragte im Seniorenheim. Die Supervisorin beginnt ihre Präsentation einleitend mit der Erklärung, sie sei gerade „im Wasser und auf meiner Matratze und die Crew ist im Schiff“. – „Immer wieder auf zu neuen Ufern!“ – Und „die beobachten mich und retten mich auch, wenn es nötig ist.“ Deshalb habe sie das Symbol der vier Rettungsringe gemalt. – „Im Schiff der große Kreis ist das Steuerrad.“ – „Ich hab’ absichtlich so viele Griffe darauf gezeichnet, dass alle die Möglichkeit haben, sich anzuhalten“, sagt sie. Angesichts des in Worte gefassten

Stauens einer anderen Supervisorin und deren Frage, wie sie denn so einen gleichmäßigen Kreis hinbekommen habe, erklärt diese, dass sie dafür den Kreis des Anhängers ihrer schmucken Kette verwendet habe, und zeigt daraufhin das dazu passende hübsche Schmuckstück, indem sie es kurz empor hebt, in die Runde. – Ah! – Die Supervisorin sagt dann weiter: „Ich brauch’ Sicherheit“ und deshalb passe das „alles so ganz gut“. Besonders wichtig sei ihr dabei auch der Hafen, „weil der hat etwas mit Ankommen, mit Sicherheit zu tun. – Wissen, wohin gehört man!“ – Und hier am Bild ist sie „ganz entspannt auf der Luftmatratze mit Sonnenschein“ zu sehen, weil sie spürt, dass sie sich auf die anderen verlassen kann.

Das Bild der Supervisorin löst bei den anderen Kopfnicken und zunächst auch Erstaunen dahingehend aus, dass auf dem Bild links unten von ihr jemand nahezu ertrinkend dargestellt wurde, was das Wort „Hilfe!“ noch verdeutliche. – Könne denn so etwas hier im Team passieren? – Nein, meint sie, das habe sie auf ihre generelle Wahrnehmung der Arbeitswelt bezogen. Da gehe es oft sehr rau zu, weshalb es sehr wichtig sei, nicht allein dazustehen, sondern auf den Rückhalt anderer – in der Mannschaft – zu vertrauen.

Daraufhin beruhigt sich die kurzfristig etwas unruhiger gewordene Stimmung wieder. In der folgenden, gemeinsamen Reflexion der Supervisorinnen und Supervisanden wenden sich diese dann dem am Bild auffallend groß sichtbaren Steuerrad zu. – Ja, so lautet ihr Tenor, sie alle seien mit eingeladen, die Qualität ihrer Arbeit in gute Gewässer und schöne Häfen zu steuern, was sich im Alltag durch Sorgfalt im Miteinander, in verschiedenen Verantwortlichkeiten und bei Projektarbeiten mit den Seniorinnen und Senioren zeigt. Am Schiff finden sich viele der Anwesenden gedanklich wieder. Und manche sind froh, „nicht steuern zu müssen“ – „anhalten ja, aber steuern?“ – Anhalten. Zusammenhalten.

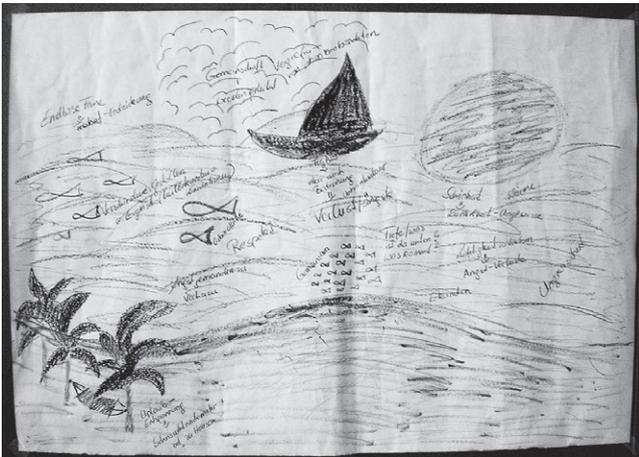


DGKS und Leiterin des Teams: „Getragen werden“ sei richtig angenehm, beginnt die Supervisorin. „Das ist alles leicht, und dazu Sonne, Wärme und Licht zu genießen“ und hin und wieder

einen „Seestern“ oder „ein paar Muscheln“ heraufzuholen, das sei „einfach etwas Schönes“. Angesichts ihrer leitenden Verantwortung und gegenwärtig empfundenen Belastung sowie ihres in diesem Zusammenhang angesprochenen Stresses meint sie, „eigentlich ist das Wasser dann aber schon über dem Kopf ... wie es auch im Alltag ... ist.“ – Und an dem oberen Platz des Bildes befände sie sich mit ihrer Tochter gemeinsam im Boot, „was ganz eine wichtige Zeit ist“. Und doch fühle sie sich, unabhängig davon, eben auch in der Szene „links ... im Wasser“ wohl. Da könne sie dann „getragen, getrieben werden – vom Salz gehalten“. Sie überlegt und blickt dabei nachdenklich auf ihr Bild, behält ihre weiteren Gedanken aber für sich.

In der gemeinsamen Reflexion sagt daraufhin der Heimleiter zu ihr, dass er „lauter positive ... keine bedrohlichen Dinge“ auf ihrem Bild wahrnehme. – Darauf die Supervisorin: „Ja, für mich ist da keine Bedrohung, selbst unter dem Wasser nicht.“ – Und die Beauftragte für Qualitätsmanagement ergänzt: „Das Bild ist nach allen Richtungen hin offen.“ – Dazu meint eine andere Supervisorin weiters: „Warm schaut's aus!“ – Die Teamleiterin lässt die einzelnen Rückmeldungen in Ruhe auf sich wirken und es scheint so, als würden ihr diese gut tun. Sie nickt mit dem Kopf, bedankt sich und packt ihr Bild zufrieden wieder ein.

Wie bei den Vorgängerinnen und Vorgängern erfolgt würdevoll abschließender Applaus.



Die Supervisorin arbeitet wie viele andere als Mitarbeiterin ohne zusätzliche Funktionen im Team dieser „Station“ namens „Pfleger Wohnbereich A“. Sie beginnt bei der Vorstellung ihres Bildes mit dem Statement, dass „das Meer“ ihr „einerseits“ den Eindruck von „Urlaub, andererseits auch Bedrohung“ vermittele: „Man sieht, wie die Fische unterwegs sind, oft gemeinsam; aber trotzdem gibt es auch die Einzelgänger, wie auch bei den Bewohnern.“ Und dann gäbe es aber auch noch „die Bedrohung draußen am Meer“, „das Endlose, die Ferne ... wo man nicht weiß, was kommen wird ... die Ungewissheit im Meer, wo'st nicht weißt, was da unten richtig los ist“. – „Urlaub“ und „Entspannung“ verbindet diese Supervisorin hingegen mit dem

vertrauten Festland, welches sich hier bei drei Palmen und einer hellblauen Hängematte zeigt. – „Alles was mit dem Wasser“ zu tun habe, sei hingegen „schon nicht mehr so sicher“. Und ähnlich erlebe sie dies auch in der Zusammenarbeit mit Leuten im Team. – „Verlustängste“ seien ihr in der Arbeit durchaus vertraut und kämen insbesondere dann rasch zustande, wenn sich „mangelnder Respekt untereinander“ breit mache: „Wird uns jemand aus dem Team verlassen? Wer streitet denn da gerade mit wem? Und welche Bewohnerinnen“ und Bewohner „werden wohl als Nächstes von uns gehen?“ Also sterben. – Die anderen Supervisorinnen und Supervisanden sind einerseits betroffen von der Heftigkeit dieser Worte und dem beschriebenen Bild, andererseits erkennen sie darin sehr klar vertraute und wiederkehrende Themen aus ihrem Arbeitsalltag. Sie erinnern sich an erfolgreiche Bearbeitungsprozesse dessen im Laufe unserer Supervisionen und entsprechend ermutigende Erfahrungen der Veränderung. Dies führt sie in ihren Überlegungen zu der Erkenntnis, dass all diese Themen – auch weniger angenehme – „sehr wohl Teil des Teams“ und ihrer „Geschichte miteinander“ seien, auch wenn sich in der Zwischenzeit glücklicherweise vieles zum Guten gewandelt habe. Die Wichtigkeit von Achtsamkeit und Wertschätzung im täglichen Miteinander wäre ihnen dadurch zwar in der Zwischenzeit viel bewusster geworden, erhalte aber nicht immer den gebührenden Stellenwert. Gerade in Phasen der Hektik gerieten Aspekte dieser wichtigen Haltungen immer noch zu häufig und unangenehm rasch in Vergessenheit.

Gegen Ende der Präsentationen schließe ich den Bogen der Reflexionen, indem ich allen für ihre wertvollen Beiträge danke und sie ermutige, ihre Eindrücke innerlich achtsam zu bewahren und zur eigenen Inspiration und Stärkung zu nutzen. Jede Person habe eine ganz eigene, spannende Sichtweise zu dem soeben Erarbeiteten, die jede und jeden persönlich auszeichne. Jedes Teammitglied trage seinen individuellen, wertvollen Teil zur Ermöglichung eines erfolgreichen dynamischen Gesamtgeschehens bei. Deshalb sei es sowohl heute als auch im Alltag wichtig, einzelnen Wortmeldungen und Feedbacks ausreichend und wertschätzend Raum und Zeit zu geben, und auf diese Weise immer wieder neu zu einem guten gemeinsamen Arbeiten hin zu finden.

Im Anschluss formieren sich die Supervisorinnen und Supervisanden nach einer kurzen Pause auf meine Bitte hin in vier Gruppen zu je vier Personen, um abschließende Gedanken und Eindrücke zu unserem heutigen Workshop-Thema zusammenzutragen. Die Überschrift für diese Sammlung umschreibe ich für sie mit dem Arbeitsauftrag:

„Das Meer kann ... für unsere Arbeit im Team bedeutet das ... unter Berücksichtigung von Achtsamkeit und Wertschätzung ...“

Die gesammelten Erkenntnisse werden anschließend pro Gruppe kurz vorgetragen:

Wie das Meer oder die Meere würden auch sie im Team über eine „Vielzahl an kostbaren Ressourcen“ verfügen, die „noch lange nicht ausgeschöpft“ seien. Wichtig sei aber auch dessen „Regeneration“, entsprechender Erholungsbedarf und diesbezüglich erbauliche Möglichkeiten! Wesentlich sei in diesem Zusammenhang weiters das genaue „Achten auf Grenzen“, um nicht eines Tages mit einem „überfischten Meer“ konfrontiert zu sein. – Der gezogene „Vergleich der beeindruckenden Kraft und des Lebens im Meer, wie im Team“, zeige „ermutigende und optimistische Perspektiven“ auf. Und nicht unterschätzt solle dabei werden, dass „die Wogen“ zuweilen „daraus einmal höher werden können“, sodass man in einem Schiff gegebenenfalls „mit heftigerem Seegang“ zu rechnen hätte. – Doch angesichts furchtbarer „Katastrophen“, die im Meer und der Natur prinzipiell möglich wären, solle man nicht vergessen, dass diese „eine Ausnahme darstellen“ würden. Das „Potenzial, der Reichtum und die Schönheit des Meeres“ seien hingegen der „Normalfall“ und sollten daher nicht wegen furchtbarer Einzelereignisse in den Hintergrund gedrängt werden, sondern den ihnen „gebührenden Stellenwert erhalten“. Wie sie auch.

Zufrieden werden Kostbarkeiten, Potenziale, Gemeinsamkeiten und stärkende Sicherheiten im Team wahrgenommen, die weitere Ressourcen zugänglich machen und Entwicklungsprozesse ermöglichen. Auch viele Unvorhersehbarkeiten und Ängste, angesichts der Mächtigkeit des Meeres und dessen Unbeherrschbarkeit, finden nun einen guten Raum der Bearbeitung; und dies erleben sie „ohne befürchten zu müssen, jemanden mit Worten zu verletzen“. – Lösungsmöglichkeiten, wie etwa jene, gezielt mehr Zeit einzuplanen, wenn „die Wogen höher werden“, und weitere Metaphern, lassen ein achtsames Suchen nach Alternativen bei bislang als ungenügend oder bedrohlich wahrgenommenen Situationen im Alltag entstehen. Und dies ist insbesondere in ihrem Arbeitsumfeld wichtig, in dem altersbedingtes Sterben und der Tod zu einem „normalen Teil des Arbeitsalltags“ gehören.

Dem Zeitplan entsprechend leite ich im Anschluss die *Abschlussrunde* ein, zu welcher wir uns wieder im Sesselkreis formieren. Daraufhin drücken die Teilnehmerinnen und Teilnehmer aus, wie und mit welchen Eindrücken sie nun gehen würden. Es zeigt sich, dass es für die meisten „ein toller Tag war“, der „gut getan“ hat und den sie „sehr produktiv“ erlebten. – „Hat mir wieder sehr viel gegeben!“ – „Habe mir heute viel mitnehmen können; auch Aha-Effekte!“ – „Ein richtig schöner Tag.“ – „War lehrreich und lustig; und auch wir Leute waren alle echt total nett untereinander.“ – „Mir hat’s extrem gut gefallen. Ich glaub’, das war für uns alle ganz wichtig.“ – „War echt ein total spannender Tag!“ – „Sehe jetzt einige Sachen anders.“ – „Hab’ ein gutes Gefühl. Mit diesen Führungskräften kann ich mir das Meer

vielleicht auch noch schön reden, und danke für die Jause!“ – „Gut war’s! Ich wünsch’ mir, dass das, was wir heute gefunden haben, wieder länger anhält!“ – „Nehme mir neben dem Interessanten viele gute Gefühle mit. Danke!“ – „Taugt mir richtig gut.“

Ich selbst bedanke mich danach ebenso herzlich bei allen Supervisorinnen und Supervisanden für ihre beeindruckende Mitarbeit und wünsche allseits einen schönen Ausklang des Tages.

Als ich meine „sieben Sachen“ zusammenpacke, nehme ich in mir ein angenehmes und wohltuend erfrischendes Gefühl wahr. – Ich habe den Eindruck, dass sich die Supervisorinnen und Supervisanden sehr wohl fühlten und sich sowohl beruflich als auch persönlich wertvolle Impulse mitnehmen konnten. Ihre positiven Rückmeldungen in der Abschlussrunde stimmen mich fröhlich und zuversichtlich hinsichtlich des weiteren Supervisionsprozesses der Teamentwicklung.

### Abschließende Überlegungen und Resümee

Wenn Supervisorinnen und Supervisanden – mit ihrer Aktualisierungstendenz – spürbar wertschätzende Beachtung erleben und sie dabei ausreichend Zeit und Raum für die Wahrnehmung und Entfaltung ihrer Ressourcen und Potenziale erfahren, eröffnen sich hoffnungsvolle und fröhliche Wege des gemeinsamen Miteinanders trotz und inmitten multipler Belastungssituationen der Altenpflege. – Negativ wirksame Aspekte im Team, wie aufkeimende Ängste vor Krisensituationen, erlebte Schwierigkeiten mit Bewohnerinnen und Bewohnern oder deren Angehörigen, sowie die Wahrnehmung befürchteter Unüberschaubarkeit von Konflikten und Negativdynamiken, finden dann – wie im hier beschriebenen Supervisions-Workshop – konstruktive Ausdrucksformen mittels lebendig gestalteter Bilder und erklärender Worte. – Verdeutlichend sei erwähnt, dass langfristige Veränderungen des Arbeitskontextes von Teamdynamiken jedoch nicht durch Supervision allein veränderbar sind, sondern explizit adäquater Handlungsziele und Leitgedanken seitens der jeweiligen Institution bedürfen. Als besonders hilfreich erwies sich in diesem Zusammenhang etwa die Workshop- und Supervisionsteilnahme der „Gatekeeper“ (Fellermann, 2012, S. 3–7) in Person des Heimleiters und der Teamleiterin. Ihre Befürwortung spezifischer Qualitätskriterien und achtsame Betonung entsprechender Haltungen haben wesentlich dazu beigetragen, dass sich die Teammitglieder stetig und langfristig mit den vereinbarten Qualitätsthemen und Zielen beschäftigten und diese als wichtig erachteten.

Supervision im hier geschilderten Sinne ist deshalb mehr als eine Katalysatorfunktion für die Bearbeitung von Krisensituationen und Belastungsszenarien. – Supervision im

hier vertretenen personenzentrierten Verständnis rechnet mit der kreativen und guten Kraft jeder einzelnen Person einer Gruppe und versucht stärkende Rahmenbedingungen, klärende Impulse und Entfaltungsszenarien anzubieten, um zu einer optimalen, gemeinsamen Erarbeitung von Lösungen zu finden. – Neues Fachwissen, gemeinsam erarbeitete inhaltliche Zusammenhänge, individuelle ebenso wie gemeinsame Selbstreflexion und Selbsterkenntnis vermögen dann zu lösungsorientierten Perspektiven und neuen Handlungsweisen zu führen. Dies trägt angesichts vorhandener Dauerbelastungen in der Altenpflege dazu bei, wechselseitiges Verstehen und Verständnis zu fördern und konkrete Unterstützungsmechanismen zu stärken. – Mögliche Veränderungen des Handlungskontextes werden deutlich wahrgenommen und in weiteren Schritten der gemeinsamen Auslotung von Optionen achtsam, respektvoll und würdigend aufgezeigt und umgesetzt. Der Blick wird frei für das Erkennen von Zusammenhängen, Lösungen und ein konstruktives Miteinander. – Und dann fährt *das Schiff* gut und findet – gegebenenfalls stets aufs Neue – einen guten Kurs auf leicht beschwingtem Meer.

## Literatur

- Antoine de Saint-Exupéry (2012). Zitat aus „*Die Stadt in der Wüste / Citadelle*“ Online: [www.zitate-online.de/literaturzitate/allgemein/18950/wenn-du-ein-schiff-bauen-willst-dann-trommle.html](http://www.zitate-online.de/literaturzitate/allgemein/18950/wenn-du-ein-schiff-bauen-willst-dann-trommle.html) Zugriff am 5. Juli 2012.
- Bahr, C. (1998a). Das Leben der Bella G. im Heim. In Th. Weidenholzer & E. Marx (Hrsg.), *Hundert Jahre „Versorgungshaus“ Nonntal* (S. 347–359). Schriftenreihe des Archivs der Stadt Salzburg. Salzburg: Salzburger Druckerei.
- Bahr, C. (1998b). Aspekte der „Institutionalisierung“ älterer Menschen im ausgehenden Jahrtausend. In Th. Weidenholzer & E. Marx (Hrsg.), *Hundert Jahre „Versorgungshaus“ Nonntal* (S. 361–368). Schriftenreihe des Archivs der Stadt Salzburg. Salzburg: Salzburger Druckerei.
- Bahr, C. (2003). Gerontopsychotherapie. In Stumm, G., Wiltschko, J. & Keil, W. (Hrsg.), *Grundbegriffe der personenzentrierten und focusing-orientierten Psychotherapie und Beratung* (S. 138–140). Stuttgart: Pfeiffer bei Klett-Cotta.
- Bahr, C. (2006). Personorientierte Begegnung und Unterstützung demenzkranker Menschen. In *Psychologie in Österreich. Themenschwerpunkt Gerontopsychologie*, 26 (3), S. 201–207.
- Bahr, C. (2009). Gerontopsychologie im Alltag. *Psychologie in Österreich. Themenschwerpunkt: Berufsfelder der Psychologie*, 29 (4), S. 216–221.
- Bahr, C. (2013). *Über die Unterstützung eines Heimleiters bei dessen Organisationsentwicklung und die Supervision im Seniorenheim*. Abschlussarbeit der Aus-, Fort- und Weiterbildung „Personenzierte Supervision und Organisationsentwicklung“. Salzburg, Wien, Linz: ÖGWG und IPS der APG. Unveröffentlicht.
- Böhm, E. (1988). *Verwirrt nicht die Verwirrten*. Neue Ansätze geriatrischer Krankenpflege. Bonn: Psychiatrie Verlag.
- Böhm, E. (1999). *Psychobiographisches Pflegemodell nach Böhm*. Grundlagen und Praxis. Graz: Maudrich Verlag.
- Böhm, E. (2004). Verwirrt nicht die Verwirrten. In Bahr, C. & Braun, P. (Hrsg.), *Hoffnung schöpfen. Sinnvolle Wege aus dem Labyrinth der Demenz*. 2. Salzburger Gerontologie Gespräche. Tagungsdokumentation (S. 55–64). Bildungshaus St. Vigil: Salzburger Druckerei.
- Fellermann, J. (2012). Gatekeeping – ein wichtiger Beitrag zur Positionierung von Supervision (unter Mitarbeit von Bechinger, W. & Weiß, K.). *Positionen. Beiträge zur Beratung in der Arbeitswelt*. Ausgabe 4/2012 hrsg. von Haubl, R.; Möller, H. & Schiersmann, C. Kassel: Verlag kassel university press GmbH. S. 1–8.
- Hirsch, R. D. (2008). Supervision in der Altenarbeit: Zwischen Arbeit und Reflexion. *Psychotherapie im Alter. Themenschwerpunkt: Supervision*, 5 (3), Nr. 19, S. 343–362.
- Kitwood, T. (2000/2004). *Demenz*. Der personenzentrierte Ansatz im Umgang mit verwirrten Menschen (2004 / 3. erweiterte Auflage). Bern: Verlag Hans Huber.
- Lind, S. (2003). *Demenzkranke Menschen pflegen*. Grundlagen, Strategien und Konzepte. Bern: Verlag Hans Huber.
- Petzold, C. & Petzold, H. G. (1998). Supervision in geriatrischen und gerontopsychiatrischen Einrichtungen. In Eck, D. (Hrsg.), *Supervision in der Psychiatrie* (S. 240–257). Bonn: Psychiatrie-Verlag.
- Petzold, H. G. & Müller, L. (2005). *Supervision in der Altenarbeit, Pflege und Gerontotherapie: Brisante Themen – Konzepte – Praxis – Integrative Perspektiven*. Sonderausgabe der Zeitschrift *Integrative Therapie*. Paderborn: Junfermann Verlag.
- Salerno, A. & Brock, L. (2009). *Change Cycle. Wie Sie berufliche und private Veränderungen meistern*. Offenbach: Gabal Verlag.
- Selvini Palazzoli, M.; Anolli, L.; Di Blasio P.; Giossi, L.; Pisano, I.; Ricci, C. Sacchi, M. & Ugazio, V. (1984). *Hinter den Kulissen der Organisation*. Stuttgart: Klett-Cotta.