

Komplexe Probleme brauchen einfache Lösungen - wie "Voneinander lernen" zum System wird: IQM Demenz Martin Hamborg

Komplexe Probleme brauchen einfache Lösungen, diesen Satz hörte ich in einem Vortrag zu Problemlösungen. Die Versorgung Demenzkranker ist eine komplexe Herausforderung für alle Beteiligten. Der Lösungsansatz ist einfach: Da die fortschreitende Demenz die einzige Krankheit ist, in der ein Lernen und eine Anpassung an das Umfeld unmöglich wird, sollte sich die Umgebung konsequent an die Krankheit anpassen. In der demenzfreundlichen Kommune sind dies z.B. freundlich unterstützende Personen und selbsterklärende Formulare, im demenzfreundlichen Krankenhaus nachvollziehbare, personenzentrierte Abläufe: Was für Demenzkranke notwendig ist, ist eine Erleichterung für alle.

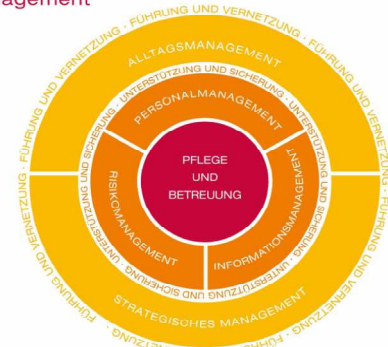
Ein Heim, das sich auf Demenkranken spezialisiert hat, muss sich in der Pflege und Betreuung, in seinem Management und allen Abläufen, in seinen Kooperationen und Netzwerken auf die Anforderungen der Krankheit einstellen. Dass dies möglich ist, hat das Qualitätssicherungsprojekt der DED gezeigt, das durch das BMFSFJ bis 2006 gefördert wurde. *Eine Kurzfassung (2006), den Abschlussbericht (2007) und eine Empfehlung des MDS (2009) finden Sie bei den Literaturangaben.*

Als Zuarbeit für die Umsetzung des Qualitätssicherungsgesetzes wurde das kanadische System „IQM“ an die Arbeit mit demenzkranken Menschen in stationären Einrichtungen angepasst, weiterentwickelt und mit „best practise Einrichtungen“ erprobt. So entstand „IQM Demenz“, - ein Qualitäts-, Organisations- und Personalentwicklungsinstrument, in dem folgende Fragen mit konkreten Anforderungen hinterlegt wurden:

- Was sollten Mitarbeiter, Ehrenamtliche, Familien und Kooperationspartner beachten, damit Menschen mit Demenz gut gepflegt und betreut werden? (*Qualitätsbereich Pflege und Betreuung*)
- Was sollte ein Heim an Unterstützung und Sicherheit bieten, damit alle erforderlichen Informationen fließen, die erkrankungsbedingten Risiken optimal berücksichtigt sind und geeignetes Personal gefunden, gehalten, angeleitet ... und geleitet wird? (*Informationsmanagement, Risikomanagement, Personalmanagement*)
- Wie sollte ein Heim geführt werden, damit die Anforderungen des Bewohneralltags die Managementstrategien des Heims steuern und wie schafft die Zusammenarbeit Synergien und lebendige Netzwerke mit Kliniken, Beratungsstellen, Institutionen, Einrichtungen und Diensten? (*Alltagsmanagement und Strategisches Management*)

Das Integrierte
Qualitätsmanagement
Demenz

IQM
Demenz



Die Qualitätsbereiche

Abbildung 1: Die sechs Qualitätsbereiche im Qualitäts-, Personal- und Organisationsentwicklungssystem IQM Demenz. Vergl. Demenz-ded.de

Diese Fragen stehen hinter den Qualitätsbereichen, die in der Abbildung 1 zusammengefasst sind.

IQM Demenz steht somit für eine umfassende Milieuthherapie, in der alle Ebenen systematisch im Sinne des Menschen mit Demenz koordiniert werden. Das System wird über 2 Jahre eingeführt, Selbstbewertungsteams bearbeiten die konkreten Praxisfragen und erstellen zunächst ein Profil der Einrichtung. Danach schätzen sie ein, inwieweit die bewährten Anforderungen umgesetzt sind und was in Projekten weiter bearbeitet werden sollte. Durch die hierarchie- und bereichsübergreifende Teams wächst eine wertschätzende Beziehungs- und Teamkultur. Dies fördert automatisch die Zusammenarbeit und das Verständnis für- und miteinander.

Das Instrument führt ganz nebenbei zu dem, was ein modernes Management auszeichnet:

- Pflege-, Hauswirtschafts- oder Verwaltungskräfte können ihre Potenziale entwickeln, sie werden z.B. als Moderatoren geschult und übernehmen eine Teilverantwortung
- Moderatoren, Qualitätsbeauftragte und Heimleitungen blicken über den Tellerrand und tauschen ihre Erfahrungen aus, da IQM Demenz in einer Gruppe mit anderen Heimen eingeführt wird
- Der Informationsfluss wird gefördert und Transparenz entsteht durch Fragen, die sonst oft nicht gestellt werden
- Partizipation, Mut zur Veränderung und Selbstwirksamkeit wird z.B. durch Qualitätsverbesserungspläne, die Beteiligung an der Ideenfindung und an den Projekten angeregt
- Selbsterkenntnis entsteht durch die Selbstbewertung und den Austausch
- Wertschätzung wächst durch „gehört werden“
- Die Begeisterung für das Thema wird durch eine supportive Führungskultur gefördert, auch die Leitungsebene wird diesbezüglich unterstützt

Die Inhalte und das Vorgehen knüpfen an das an, was die Vertreter der aktuellen neurobiologischen Forschung dem Management nahelegen. *"Ein Chef muss seine Mitarbeiter zwei Erfahrungen machen lassen: Sie gehören dazu, und sie bekommen Aufgaben übertragen, an denen sie wachsen können, sie dürfen und sie sollen eigenständig Entscheidungen treffen, sie werden gefordert."* sagt Prof. Gerald Hüther (2008) in einem Interview. Dieses Fördern funktioniert nur zusammen mit dem Gefühl von Zugehörigkeit, ein wesentliches Element im Qualitätsbereich Unterstützung und Sicherheit.

„Sie müssen mit Leidenschaft führen. Eine der wichtigsten Erkenntnisse der Hirnforschung besagt, dass Menschen nur dann ihre Potenziale entfalten, wenn sie Begeisterung mitbringen. Dazu müsste eine Führungskraft ihre Mitarbeiter einladen - noch besser: ermutigen und am allerbesten: inspirieren. Was aber bedeutet, dass sie selbst Mut haben und inspiriert sein muss.“ (Hüther 2008)

IQM – Demenz: demenz-ded.de

Also: Nutzen Sie zentrale Elemente des modernen Managements, sie werden durch die Grundhaltung des IQM-Demenz vorgegeben:

- Entwickeln Sie Potenziale und entfachen Sie Begeisterung, die Fragen des IQM Demenz helfen Ihnen dabei!
- Sie sind immer Vorbild – so oder so
- Stehen Sie zu Ihren Fehlern und lernen Sie daraus!
- Zeigen Sie Interesse und geben Sie Anerkennung, vielleicht sogar Gratifikationen
- Sichern Sie den Informationsfluss
- Klären Sie Ressourcen und Unterstützungsmöglichkeiten
- Lassen Sie Transparenz und klare Strukturen zu
- Beteiligen Sie möglichst viele MitarbeiterInnen am Prozess!!!

Abbildung 2: Die Folie aus den Schulungsunterlagen macht deutlich, woran sich Menschen in Leitungsverantwortung auf allen Ebenen orientieren können, damit eine förderliche Leitungskultur wachsen kann.

Bei Leitungscoachings sage ich oft: „*Kleine Fehler machen sympathisch, Große berühmt*“, denn Fehler und Krisen, aus denen wir lernen, sind Voraussetzung für unsere Entwicklung.

Vision und Realität

Instrumente wie das IQM Demenz können dabei helfen, die Anforderungen an ein Managementkonzept der Zukunft zu begleiten. Sie werden einwenden, dass Sie kaum noch gute Fachkräfte bekommen, dass die Zeit für die Dokumentationen und deren Kontrollen enorme Ressourcen binden, Mitarbeiter ausbrennen und nicht einmal die erforderlichen Pflegestufen genehmigt werden ... Das stimmt – leider.

Und es ist noch dramatischer: Seit 10 Jahren arbeite ich mit meinem Schulungsprogramm „Gewaltvermeidung durch Professionalität“ (2002) und schule in Weiterbildungen und inhouse- Schulungen „Modelle für alle Fälle“ zum Umgang mit Herausforderungen. Dabei erfasse ich auch die Stressfaktoren der täglichen Arbeit. Die Grafik zeigt, wie hoch das Stresspotenzial von 144 Leistungsträgern. Gegenübergestellt wird der Anteil „ohne Stress“ bei neun typischen Stressfaktoren und wer „mit Bauchschmerzen“ zum Dienst kommt (80-100 Stresspunkte).

- Jeder und jede Dritte steht unter erheblichen Druck durch eine intrigante Teamkultur und Stress mit der Leitung,
- jeder und jede Vierte, weil Änderungen im Dienstplan zu Konflikten im Privatleben führen und
- jeder und jede Fünfte, weil Konflikte mit Mitarbeitern bestehen und eine Abgrenzung gegenüber zumeist depressiven Bewohnern nicht gelingt.

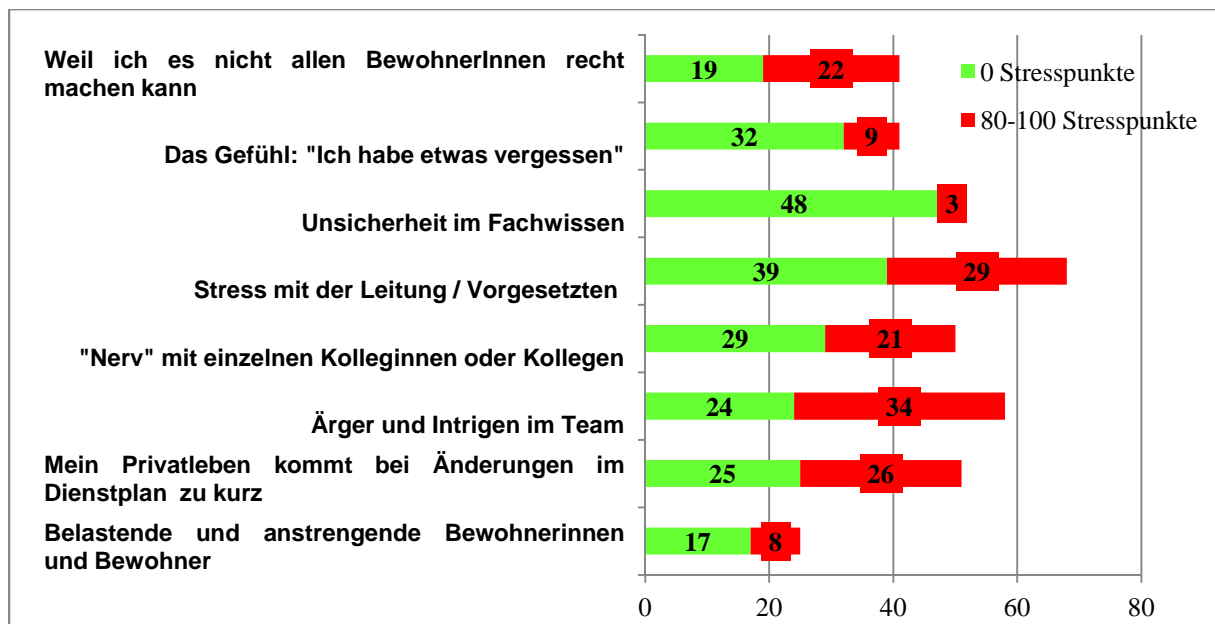


Abbildung 3: Stresspunkte, Eindrücke aus dem Schulungsprogramm "Gewaltvermeidung durch Professionalität" Ergebnisse von 144 Teilnehmerinnen und Teilnehmern aus Weiterbildungskursen zur Gerontopsychiatrischen Fachkraft in Norddeutschland

Diese Erfahrungen motivieren mich, konsequent neue Wege zu begleiten. Die Dressurmethode „Zuckerbrot und Peitsche“ verhindert die Entfaltung und sie blockiert sogar die Hirnentwicklung. Druck löst nur Verunsicherung, Angst und Ablehnung aus, denn das Lernen aus dem Mandelkern fördert Vermeidungsverhalten und Fluchtimpulse.

Warum wird der demenzkranke Mensch zum Modell für Institutionen, die sich an den neuen Erkenntnissen der Neurobiologie orientieren?

Dazu stelle ich Ihnen zwei Zitate gegenüber. Zunächst fassen Dr. Bruder und Dr. Wojnar ein ganzes Lehrbuch zum Umgang mit Demenz in einem Satz zusammen: „*Unter Milieuthherapie wird bewusstes therapeutisches Handeln zur Anpassung der materiellen und sozialen Umwelt an die krankheitsbedingten Veränderungen der Wahrnehmung, des Empfindens, des Erlebens und der Kompetenzen der Demenzkranken verstanden.*“ (Bruder & Wojnar 1994)

Ziel ist ein förderliches und stressarmes Milieu für Menschen mit Demenz. Wenn Sie den folgenden Rat des Neurobiologen für die Unternehmen der Zukunft ansehen, können Sie vielleicht meine These nachvollziehen: Die (guten) Erfahrungen der besonderen Dementenarbeit sind Modell für die Betriebe und Schulen, die sich an den Erkenntnissen der aktuellen neurobiologischen Forschung orientieren.

Prof Hüther sagt: „*Die Führungskraft besteht darin, optimale Bedingungen für die Entfaltung der Potenziale der Mitarbeiter zu schaffen und aufrechtzuerhalten. Auf diesem Gebiet erweisen sich die neueren Erkenntnisse aus der Hirnforschung als äußerst interessant. Sie können dazu beitragen, dass sich in Zukunft die Wirtschaft an die Bedürfnisse von Menschen anpasst und nicht - wie heute sehr verbreitet – die Menschen an die Bedürfnisse einer fragwürdigen Wirtschaftsstruktur oder Wirtschaftsideologie angepasst werden.*“ (Hüther 2008)

- Demenz ist die Krankheit, die konsequente Kontextgestaltung erforderlich macht, denn Lernen und Anpassung ist nicht mehr möglich.
- In der Milieuthherapie passen sich Heim, die Mitarbeiter und Familien an Erleben, Empfinden, Wahrnehmung und Kompetenz des Demenzkranken an. Misserfolge, Grenzen und Reglementierungen werden nach Möglichkeit vermieden.
- Das Wissen um das Besondere der Demenz verändert die Sicht auf herausforderndes Verhalten. Verständnis führt zu neuen Handlungsoptionen.
- IQM-Demenz wurde als Qualitätsmanagementsystem für diese Aufgaben entwickelt, alle Ebenen der Institution stellen sich diesen Herausforderungen.
- Die Kontextgestaltung in der Betreuung dementer Menschen ist ein Modell dafür, wie Erkenntnisse der Neurowissenschaften für gesellschaftliche Veränderungen genutzt werden.

Abbildung 4: Werkzeugkasten (Hamborg 2011)

Literatur

Interview mit Prof. Gerald Hüther: Warum Belohnung nicht lohnt und Bestrafung vor allem den Chef bestraft Stefanie Ball, Wirtschaftsmorgen 27. August 2008, download: http://www.morgenweb.de/nachrichten/wirtschaft/wirtschaftsmorgen/wirtschaft_und_mehr/20080827_srv0000002999620.html

Bruder, J., & Wojnar, J. Milieuthherapie. Hamburger Ärzteblatt, 52, Hamburg 1994, S 234 – 246.

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2006). Aktuelle Forschung und Projekte zum Thema Demenz. Berlin: Publikationsversand der Bundesregierung

Deutsche Expertengruppe Dementenbetreuung e.V., Abschlussbericht Entwicklung eines Qualitätssicherungs- und Prüfinstrumentes für die spezialisierte Dementenbetreuung (QSP-Projekt), 2007, download: www.iqm-demenz.de/downloads/QSP-Abschlussbericht.pdf

Hamborg, M. Der Demenzkranke Mensch im Beziehungsvieleck zwischen Familie, Heim und Gesellschaft. Familiendynamik Kontextgestaltung durch Qualitätsmanagement 36. Jahrgang, Heft 4, S. 322-329, Heidelberg, Klett Cotta, 2011

Hamborg, M., Entzian, H., Huhn, S., Kämmer, K. Gewaltvermeidung in der Pflege Demenzkranker. Stuttgart: Wissenschaftliche Verlagsgesellschaft 2003.

MDS Grundsatzstellungnahme Pflege und Betreuung von Menschen mit Demenz in stationären Einrichtungen Essen (2009) S. 196 f download: www.mds-ev.de/media/pdf/Demenz-Broschuere_4MB.pdf