



[www.caritas-bamberg.de](http://www.caritas-bamberg.de)

# Achtsames handeln als partizipativer Ansatz der Gewaltprävention

Dokumentation vom Abschlusstag des ESF-Projektes **achtsam handeln**  
9. Oktober 2019, Bistumshaus St. Otto, Bamberg



Gewaltbesetzte Situationen sind in sozialen Einrichtungen allgegenwärtig. Im Kontext von Abhängigkeitsstrukturen gehören Grenzüberschreitungen oft zum Arbeitsalltag. Auch werden nicht nur Betreute Opfer von Gewalt – ebenso betrifft dies Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Darum ist ein enttabuisierter Umgang mit dem Thema zur Reduzierung von Gewalt zum Wohl der Betreuten wie der Mitarbeitenden dringend notwendig.

Das Projekt **achtsam handeln** wählt hier bewusst einen positiven Ansatz: Achtsamkeit als Ziel eines reflektierten Umgangs mit dem Thema Gewalt. Durch die Sensibilisierung und organisatorische Einbeziehung aller Mitarbeitenden entsteht ein partizipativer und nachhaltiger Entwicklungsprozess. Dieser durchdringt die Einrichtungen und fördert ein reflektiertes Handeln in Bezug auf den Umgang mit Konflikten und gewaltbesetzten Situationen.



## Tagesablauf

- 9:00 Uhr Grußworte  
Weihbischof Herwig Gössl, DiCV Bamberg  
Isabell Kreuzer, Bayerisches Staatsministerium für Gesundheit und Pflege
- 9:20 Uhr Gewalt und Aggression in sozialen Einrichtungen –  
diskutieren statt tabuisieren  
Dr. Michael Wunder, Evangelische Stiftung Alsterdorf, Hamburg
- 10:50 Uhr Kaffeepause
- 11:15 Uhr Achtsam handeln – Projektvorstellung  
Stephan Seeger | DiCV Bamberg  
Agnes Bachmann | Katholische Akademie für Pflegeberufe, Regensburg
- 12:15 Uhr Mittagsimbiss
- 13:00 Uhr **WS 1** Welche Bedeutung hat ein erweiterter Gewaltbegriff für die Identität und die Kultur einer Organisation?
- WS 2** Wie kann ein partizipativer Ansatz der Organisationsentwicklung in Zeiten von engen Ressourcen gelingen?
- WS 3** Welchen Beitrag können Gewaltprävention und achtsames Handeln zu Mitarbeitergesundheit und Attraktivität als Arbeitgeber leisten?
- WS 4** Wie ermöglichen wir einen guten Umgang mit Gewalt, Ohnmacht und Scham, damit sich die uns anvertrauten Menschen und unsere Mitarbeitenden in unseren Einrichtungen wertgeschätzt fühlen?
- 13:45 Uhr Kaffeepause I
- 14:00 Uhr Wiederholung **WS 1** bis **WS 4**
- 14:30 Uhr Kaffeepause II
- 15:00 Uhr Podiumsdiskussion
- 15:45 Uhr Abschluss

## Grußwort Weihbischof Herwig Gössl

Sehr geehrte Damen und Herren,

es freut mich, Sie alle heute hier im Bistumshaus St. Otto in Bamberg begrüßen zu dürfen zum Abschluss des ESF-Projektes „achtsam handeln“, das in den zurückliegenden Jahren in verschiedenen Diensten und Einrichtungen der Caritas durchgeführt wurde.

Ich halte es nicht für übertrieben, im Blick auf unsere Gesellschaft von einer zunehmenden Verrohung und einer stärker werdenden Gewaltbereitschaft zu sprechen. Wir bekommen das zwar meist „nur“ verbal über die modernen sozialen Medien vermittelt, doch ich möchte das Wörtchen „nur“ sofort in Klammer setzen und

eigentlich überhaupt nicht gesagt haben. Denn natürlich beginnt Gewalt nicht erst bei dem Schlag ins Gesicht oder bei dem Tritt in die Magengrube, sondern schon lange vorher. Sie entsteht aus dem Bauch heraus, rechtfertigt sich vor dem Verstand und füllt die Phantasie, äußert sich in Ausdrücken oder Hasstiraden und wird dann auch zur Tat bzw. Untat.

Wir tragen Gewaltpotentiale in uns, die zwar normalerweise schlummern, aber durch bestimmte Impulse sehr schnell erwachen können. Gruppendynamik und Nachahmung kann dabei eine wichtige Rolle spielen, „Mimesis“, wie das der französische Literaturwissenschaftler und Religionsphilosoph René Girard genannt hat.

Wenn die inneren Barrieren brechen, werden Menschen zu Taten fähig, die sie unter normalen Umständen weit von sich gewiesen hätten und im Rückblick nicht erklären können.

Insbesondere im weiten Bereich der Caritas haben wir es mit Klienten, mit Hilfesuchenden zu tun, die oft an die Grenzen ihrer physischen und psychischen Belastbarkeit geführt werden, manchmal auch darüber hinaus. Es sind Menschen, deren innere Gewaltbarrieren manchmal sehr brüchig werden. Und in der sorgenden Arbeit mit diesen Menschen kommen oft auch die Sorgenden selbst an ihre Grenzen. Hinzu kommt, dass die Sensibilität für Gewalterfahrung bzw. Übergriffigkeit bei den einzelnen Menschen durchaus sehr verschieden ausgeprägt ist. Für den einen ist der Gebrauch von Kraftausdrücken und Schimpfworten von Kindheit an so normal, dass er sich überhaupt nichts mehr dabei denkt, während sein Gegenüber sich angegriffen und tief verletzt fühlt.

Achtsamkeit ist daher äußerst wichtig für unser menschliches Zusammenleben, insbesondere dort, wo Menschen eng aufeinander bezogen und aneinander verwiesen sind, wie das in Pflegekontexten und in der Beratung sowie der Begleitung von Hilfebedürftigen der Fall ist. Achtsamkeit heißt, versuchen sich in den anderen hineinzuversetzen, seine Empfindungen nachzuvollziehen, zu spüren, was ihn freut oder ängstigt, was ihn beruhigt oder aufregt.

Achtsamkeit bedeutet aber auch, um die eigene Begrenztheit und Anfälligkeit für Fehler zu wissen, und von daher offen zu sein für Hinweise aus der direkten Umgebung, aus dem Kreis der Kolleginnen und Kollegen, der Menschen, die einen hautnah erleben. Und umgekehrt erfordert Achtsamkeit auch die Anteilnahme an dem, was der andere denkt und tut, den wertschätzenden Blick und das Wort der Anerkennung, aber eben auch den kritischen Hinweis, das offene und ehrliche Wort, wenn das Verhalten des anderen

problematisch oder gar grenzverletzend erscheint.

Ja und schließlich gilt es, Achtsamkeit auch in der Institution als Ganzer zu leben und zu praktizieren, damit sich nicht Strukturen einschleifen und verfestigen, die sublimen oder offenen Formen von Gewalt begünstigen. Achtsamkeit ist auf der Ebene der Institution also das Gegenteil von Gleichgültigkeit oder „Dienst nach Vorschrift“, vor der „inneren Emigration“, die sich äußert in Bemerkungen wie: „Ich habe es ja nicht mehr weit zur Rente.“. Achtsamkeit ermöglicht vielmehr Teilhabe und Identifikation.

Ich bin überzeugt, dass das Projekt „achtsam handeln“ für uns als Caritas ein echter Gewinn ist, nämlich einer mit Nachhaltigkeit. Das ist wichtig, denn schließlich geht es darum, dass das Gewaltpotential, welches überall schlummert, wo Menschen zusammen leben und arbeiten, auf ein Minimum reduziert und der Umgang damit verträglich gestaltet wird.

Daher danke ich allen, die das Projekt begleitet und durch ihre Teilnahme mit Leben gefüllt haben. Ausdrücklich gilt mein Dank Herrn Seeger für die Projektleitung, sowie den Mitarbeiterinnen Frau Meunier und Frau Riemann; Frau Bachmann für die Projektdurchführung des Organisationsentwicklungsprozesses, und Frau Kundmüller sowie Herrn Noppenberger für die Arbeit am Schutzkonzept für den DiCV Bamberg.

Sie und alle, die an dem Projekt auf irgendeine Weise beteiligt waren, haben einen wichtigen Dienst geleistet für unsere Caritas, das heißt für alle, die in Caritas arbeiten und für die Caritas da ist: die Menschen in ihren unterschiedlichen Notlagen.

Ihnen allen sage ich von Herzen: Vergelt's Gott!  
Und für den heutigen Tag wünsche ich von Herzen einen guten Verlauf und Gottes reichen Segen!

## Grußwort Isabell Kreuzer

Sehr geehrte Damen und Herren,

ich darf Ihnen zu allererst schöne Grüße von Frau Staatsministerin Melanie Huml ausrichten. Sie kann heute leider aus terminlichen Gründen nicht hier sein, um sie persönlich zu begrüßen, ich darf Ihnen aber von ihr ausreichen, dass sie Ihnen aber einen schönen und erfolgreichen Tag wünscht.

Mein Name ist Isabell Kreuzer und ich bin am Bayerischen Staatsministerium für Gesundheit und Pflege beschäftigt, dort im Bereich für die Qualitätssicherung in Einrichtungen der Pflege und für Menschen mit Behinderung. Wichtiges Thema spielt hierbei auch immer das wichtige und erstzunehmende Themenfeld der Gewalt, was deshalb einen Schwerpunkt in unserer Arbeit darstellt.

Laut einer Umfrage im Herbst 2017 des Deutschen Instituts für angewandte Pflegeforschung in Köln gab fast jede dritte Pflegekraft bzw. Pflegegeschüler an, dass Maßnahmen gegen den Willen von Patienten, Bewohnern und Pflegebedürftigen alltäglich seien. Zehn Prozent der Befragten hätten in jüngster Zeit konkrete Gewalterfahrungen gemacht (Presseartikel epd- Evangelischer Pressedienst) vom 20.02.2018). Diese Untersuchung hat sowohl Pflegeeinrichtungen als auch Krankenhäuser umfasst. Dennoch denke ich, dass es ein repräsentatives Bild in den Pflegeeinrichtungen zulässt.

Dabei kann Gewalt in verschiedenen Formen und Ausprägungen vorkommen. Die offensichtlichste und bekannteste Form ist wohl die körperliche Gewalt. Darunter fällt zum Beispiel zu festes Anpacken bei der Grundpflege oder die Vernachlässigung durch unterlassene Betreuungsleistungen. Neben der körperlichen Gewalt gibt es aber auch die psychische Gewalt. Diese kommt zum Beispiel bei Beleidigungen oder Demütigungen vor. Die psychische Gewalt ist oft schwerer erkennbar, da sie durch Worte und nicht durch Handlungen ausgelöst wird und folglich der Schaden auf den ersten Blick nicht unbedingt sichtbar ist. Daneben gibt es aber auch Formen der strukturellen und kulturellen Gewalt. Eine strukturelle Gewalt liegt in den Strukturen der Einrichtung begründet, z. B. wenn die Schlafenszeit für alle Bewohner einheitlich geregelt ist, und es aber eine Bewohnerin oder einen Bewohner gibt, der beispielsweise später zu Bett gehen möchte. Als kulturelle Gewalt wird bezeichnet, wenn eine Bewohnerin oder ein Bewohner ein Schaden aufgrund ihrer Herkunft erleiden muss.

Gewalt kann im ganz Kleinen, z. B. durch ein unfreundliches Wort, wie auch im Großen, z. B. strafrechtlich relevante Körperverletzung- und Tötungsdelikte vorkommen.

Ich finde es sehr wichtig, das Thema Gewalt ernst zu nehmen und gemeinsam daran zu arbeiten, Gewalt zu verhindern. Gewalttätige Handlungen können stark in die Grundrechte des Betroffenen eingreifen und zu langanhaltenden gesundheitlichen Schäden führen. Daher ist es von Bedeutung, dass sich jeder Einzelne mit dem Thema befasst und sich gegen jegliche Art der Gewaltanwendung einsetzt.

Gerade in Einrichtungen der Pflege ist dies wichtig, da sich die schutzbedürftigen Bewohnerinnen und Bewohner in die Hände der Einrichtungen geben, sich auf eine gute Versorgung verlassen und den Pflege- und Betreuungskräften vertrauen. Auch besonders wegen der eingeschränkten Wehrhaftigkeit der Betroffenen, die zum einen aufgrund der körperlichen und kognitiven Einschränkungen und zum anderen aufgrund der Abhängigkeit zu der Einrichtung bestehen kann, ist es hier besonders wichtig, aktiv gegen Gewalt vorzugehen und sie bereits im Vorfeld zu verhindern.

Es gibt viele Möglichkeiten hier etwas zu tun: Die Einrichtungsleitung kann Wege vorgeben, Prinzipien und Grundsätze festlegen, z. B. mittels eines Konzepts zur Gewaltprävention wie das der Caritas Bamberg, das heute vorgestellt werden soll.

Außerdem können Supervisionen angeboten und Fallbesprechungen durchgeführt werden. Die Mitarbeiter können regelmäßig Schulungen besuchen und offen und vorwurfsfrei untereinander umgehen. Ich halte es für wichtig, dass in der Einrichtung eine gute Fehlerkultur herrscht, also dass sich die Pflegenden nicht scheuen einen Fehler zuzugeben und anzusprechen. Fehler zu machen ist immerhin menschlich. Und ich bin davon überzeugt, dass die wenigsten Fälle von Gewaltanwendung mit böser Absicht geschehen. Vielmehr ist sie Folge von Überforderung oder Hilflosigkeit. Eine offene Fehlerkultur ist daher ein wichtiger Baustein zur Gewaltprävention und trägt dazu bei, zukünftige Gewalt vorzubeugen.

Zum Abschluss ist mir noch wichtig zu betonen, dass wir alle etwas tun können. Jeder kann einen Beitrag auf seine eigene Art und Weise leisten. Und dazu will ich Sie heute ermutigen. Nehmen Sie sich das Thema Gewalt zu Herzen, werden Sie aktiv, handeln Sie und setzen Sie sich für die Schwächeren ein.

Ich bin schon sehr gespannt, auf den heutigen Tag. Ich bin mir sicher, wir können heute alle viel lernen und mitnehmen. Ich wünsche Ihnen einen erfolgreichen und erkenntnisreichen Tag.

Vielen Dank!

# Gewalt und Aggression in sozialen Einrichtungen – diskutieren statt tabuisieren

Dr. Michael Wunder, Evangelische Stiftung Alsterdorf, Hamburg

Dr. Michael Wunder  
Beratungszentrum Alsterdorf  
Caritasverband für die Erzdiözese Bamberg e.V.  
9.10.2019

## Gewalt und Aggression in sozialen Einrichtungen – diskutieren statt tabuisieren



**Begriffsklärung**

## Gewalt

Tatsächlicher oder angedrohter absichtlicher Gebrauch von physischer oder psychologischer Kraft oder Macht, die gegen die eigene oder eine andere Person oder gegen eine Gruppe oder Gemeinschaft gerichtet ist und die tatsächlich oder mit hoher Wahrscheinlichkeit zu Verletzungen, Tod, psychischen Schäden, Fehlentwicklung oder Deprivation führt.

WHO 2002



**Begriffsklärung**

## Aggression

Alle menschlichen Verhaltensweisen – körperlich, kognitiv, emotional, die die Funktion haben, empfundene Störungen zu beseitigen oder empfundene Probleme zu lösen. Sie kann feindselig angreifend destruktiv oder auch eine Form der Erregung, die dazu dient Hindernisse zu überwinden, oder Neues aus der Umwelt für den Organismus assimilierbar zu machen.

Perls 1978



**Opfer/Täter**

### Fragerichtung: Wo bin ich Opfer? Wo bin ich Täter\*in?

#### **Opfer durch Klient\*innen**

Schlagen, Beißen, an den Haaren ziehen, begrapschen, anschreien, ständiges Klingeln, Essen ausspucken oder hinwerfen, anfassen, duzen, beschimpfen, abwertende Bemerkungen, penetrantes Infragestellen von allen medizinischen Maßnahmen,, sexuelle Bemerkungen, sexistische Äußerungen, in einer Fremdsprache ansprechen, ständiges Beschweren, gezieltes Beschmutzen

#### **Opfer durch Kolleg\*innen**

Belächeln, Fragen ins Lächerliche ziehen, Fragen nicht beantworten, abwertende Bemerkungen, allein lassen mit schwierigen Situationen, ungerechte Verteilungen von Aufgaben, nicht begrüßen, nie um die Meinung fragen ...



**Anforderung an die Mitarbeitenden**

## Immer souverän?

Es wird von Professionellen zu Recht erwartet, dass sie Rücksicht auf die Verletzlichkeit der Klienten nehmen. Sind die Klienten in ihrer „Kränkung“ rücksichtslos und verletzend zu den Assistierenden, dann wird von ihnen erwartet, dass sie weiterhin freundlich und respektvoll zu den Klienten sind.

Diese Selbstverständlichkeit im beruflichen Alltag stellt eine absolute Ungerechtigkeit im psychosozialen Austausch dar. Erlebt eine Person über eine längere Zeitspanne Situationen, die sie als ungerecht, als abwertend als verletzend empfindet, so kann sie aggressiv oder depressiv werden. Sie kann daran zerbrechen oder daran wachsen. Sie kann ihren Selbstwert in Frage stellen oder selbstbewusster werden.



**Opfer/Täter**

## Fragerichtung: Wo bin ich Opfer? Wo bin ich Täter\*in?

**Ich bin Täter\*in bei**

- Maßnahmen ohne Information und Einverständnis (z.B. beim Tabletten geben)
- Gewalt durch Macht, z.B. lange warten lassen, Lüften ohne zu fragen und mit dem Kommentar "es ist ja nicht auszuhalten!", Lüften wenn jemand nackt ist
- Gewalt durch Unterlassung z.B. von Toilettenbegleitung, Sitzenlassen auf der Toilette, Vorenthalten von Prothesen oder Hilfsmitteln (Brille), Mobilitätsunterstützung, Körperpflege ohne Kommunikation
- Gewalt durch negatives Verhalten: Vermeidung von Blickkontakt, abfällige Äußerungen, Zimmer betreten ohne Anklopfen und ohne Ansprache
- direkte körperliche Gewalt, wenn Ausführungen von Verordnungen zu lange dauern, füttern statt Nahrung anreichen, Fixierung und Bettgitter
- Legen einer Magensonde oder Windeln und Dauerkatheter als „pflegetechnische Maßnahme“



## Ursachen

Pflege und Pädagogik sind auf das Individuum gerichtete,  
**oft höchstpersönliche, intime, grenzüberschreitende**  
**Dienstleistungen**  
und deshalb hoch anfällig für  
**Ignoranz gegenüber selbstbestimmten Impulsen und**  
**Handlungen**  
**Vernachlässigung**  
**Oberflächlichkeit**  
**Übergriffigkeit**  
**Machtausübung und Gewalt.**

„Beim Thema der zunehmenden Gewalt in der Pflege muss auch von Gesellschaft und Kultur gesprochen werden. Trotzdem lässt sich Gewalt in den Pflegebeziehungen nicht nur aus gesellschaftlichen und institutionellen Umständen ableiten. Gewalt in der Pflege hat viel mit der inneren Realität der Pflegenden, mit ihren Gefühlen und vor allem mit den Regressionen dieser Gefühle zu tun.“

Katharina Gröning, Professorin an der Universität Bielefeld



## Erklärungsmodelle

### **1. Verhaltenspsychologische Erklärung aus Frustration folgt Aggression**

Vorteil: populär, leicht verstehbar

Nachteil: kann viele Phänomene nicht erklären  
(längerfristige Haltungen, Übergriffigkeit ohne direkten Auslöser)



Erklärungsmodelle

## 2. Psychosoziale Erklärung Überlastung/Stress führt zu Beziehungsverlust

Vorteil: trifft auf viele Situation des heutigen Assistenzalltags zu

Nachteil: kann als Ausrede benutzt werden



Erklärungsmodelle

## 3. Tiefenpsychologische Erklärung

### Selbstabwertung:

„Ich mache hier die Drecksarbeit.“ „Ich bekomme hier die hoffnungslosen Fälle.“

### Scham:

„Ich bin dreckig.“ „Meine Arbeit bringt nichts, ist hoffnungslos.“

### Verletztes Gerechtigkeitsgefühl:

„Meine Arbeit wird hier nicht gesehen. Ich werde allein gelassen.“

### Leugnung von Ohnmacht und Hilflosigkeit

„Ich brauche keine Hilfe.“

### Betäubung des Gewissens

Auflehnung gegen moralische Verpflichtungen:

„Ich bin froh, dass der Klient gestorben ist.“, „Er hat es nicht anders verdient.“

### Entstehung eines Ressentiments gegenüber der Klient\*in,

Das Ressentiment verschließt sich der Reflexion, der Kommunikation und der Kritik.



Erklärungsmodelle

## 4. Physio-behaviorale Erklärung

**Beschleunigung der physiologischen Prozesse, der Emotionen, der Handlungen**

Wechsel von Überraschung zur Empörung zur Angst innerhalb von Sekunden

**Radikalisierung der Schlussfolgerungen und der Beurteilungen**

Polarisierung der Positionen beider Seiten

**Einengung der Wahrnehmung:**

Fokussierung auf das was stört/was unangenehm ist (Tunnelblick)

**Rechtfertigung eigener Aggression durch Dichotomisierung in „gut“ und „böse“**



Individuelle Strategien

## Schritte zur individuellen Gewaltprophylaxe

**Grundhaltung**

**Verstehen, was vor sich geht**

Beschleunigung

Radikalisierung

Einengung

Rechtfertigung durch Dichotomisierung

**Strategien der Selbstbeeinflussung**

**Management der eigenen Person**



Individuelle Strategien

## Achtsamkeit „mindfullnes“

**Grundhaltung,**  
die Verbundenheit aller Menschen miteinander zu erkennen.

**Folge:**  
Kontakt zum Anderen, der sich an dessen jeweiligen Bedürfnissen orientiert und sich seiner sorgend annimmt  
Die Ungleichheit der Kommunikationspartner nicht abstreiten, sondern als Grundlage der Verantwortung für den Anderen anerkennen.

Menschen sind füreinander von unermesslicher Bedeutung und erst dadurch wird der Mensch zu dem, was er ist.



Individuelle Strategien

## Selbstbeeinflussung

**Neubewertung/Umwertung der Situation**  
„Alles was der Klient macht, meint nicht uns,  
sondern ist Ausdruck seines Inneren/gibt Auskunft über ihn“

**Umlenkung der Erinnerung**  
Einengung der Erinnerung auf die Aggression bewusst auflockern und umlenken auf einen anderen Teil der Person

**Wiederherstellung der Körperbalance**  
Achtsamkeit mit sich selbst („Wo spüre ich Anspannung in meinem Körper?“)  
Entspannungstraining, power-mapping, Meditation

**Selbstentlastung**  
durch Ableitung eigener Aggressionen auf Handlungen außerhalb des Feldes  
oder Kompensation durch Aktivitäten, die zu Wohlbefinden führen  
(Sport, Musik, etwas essen...)



**Strukturelle Risikofaktoren**

## Risikofaktoren für ein gewaltbereites Milieu

(aus den Gewaltprophylaxeprogramm des Zentralklinikums Augsburg)

1. Teamsituation stimmt nicht  
(Anschuldigungen, Vorwürfe, Vorurteile, Sanktionen untereinander, angstbesetzte Hierarchie)
2. feindseliges, explosives Klima
3. Überlastung und Frustration (Der einzelne ist allein)
4. Hierarchische Leitungsstruktur  
Intransparente, ungerecht empfundene Behandlung durch die Leitung
5. Gewalthandlungen werden nicht ausreichend geahndet



**Strukturelle Strategien**

## 1. Risikofaktoren in Teamsituationen erkennen und abbauen

Gibt es auffallende Unstimmigkeit im Team (Vorwürfe, Sanktionen untereinander?)  
Werden die Dinge ausreichend im Team besprochen?  
Kommen dabei alle zu Wort?  
Werden bestimmte Personen an den Rand gedrängt, nicht Ernst genommen, gemobbt?  
Gibt es angstbesetzte Hierarchien?  
Gibt es ein feindseliges und explosives Klima und  
Gibt es Überlastungen einzelner oder des Teams?

**Empfehlung:**  
Regelmäßige Besprechungen,  
Anleitung/Supervision der Besprechungen,  
Protokolle aller Besprechungen



**Strukturelle Strategien**

## 2. Risikofaktoren im mangelnden Fachwissen erkennen und abbauen

Verfügen die Mitarbeitenden über ausreichende Kenntnisse im Erkennen gewaltnaher Assistenzsituationen und im Umgang mit Aggression und Gewalt?  
Erkennen die Mitarbeitenden Ansätze von Willensbildung, Selbsttätigkeit und Selbstbestimmung der Klient\*innen?

Erkennen die Mitarbeiter ihre eigenen Impulse und Gefühle in gewaltnahen Assistenzsituationen?

### Empfehlung:

Verbindliche Fort- und Weiterbildung zur Sensibilisierung der Wahrnehmung von Willensbildung und Selbstbestimmung der Klient\*innen und der eigenen Impulse  
Fallsupervision

Erstellung eines Leitfadens für die Situations- und Kommunikationsgestaltung  
(Rahmenrichtlinie zur Prävention und zum Umgang mit Gewalt)



**Strukturelle Strategien**

## 3. Risikofaktoren in der Kommunikationsstruktur erkennen und abbauen

Wer hat was mit wem zu welchem Zeitpunkt zu kommunizieren?

Sind diese Wege und Regeln allen hinlänglich bekannt?

Welche sanktionsfreien Wege gibt es für den Einzelnen, sich zu beschweren oder seine Schwächen/Überforderungen zu besprechen?

Wie werden Gewaltvorkommnisse dokumentiert?

### Empfehlung:

klare Kommunikationsstrukturen und klare Dokumentationsvorgaben  
Benennung von unabhängigen Ansprechpartnern außerhalb der Hierarchien (für erlebte oder berichtete Gewalt, für Besprechung eigener Schwächen oder Fehler)

Verbindliche Richtlinie zur Dokumentation von Gewaltvorkommnissen



**Strukturelle Strategien**

#### 4. Risikofaktoren in der Leitungsmentalität und Leitungskultur

Wie werden unternehmerische Entscheidungen vorbereitet und kommuniziert?  
Werden die ethischen Werte der Einrichtung authentisch und glaubwürdig gelebt?

Gibt es eine ausreichende Partizipation der Mitarbeitenden an der Gestaltung auf den verschiedenen Ebenen?

Gibt es transparente Einsatzänderungs- und Aufstiegsmöglichkeiten für die einzelnen Mitarbeitenden?

#### **Empfehlung:**

Transparenz der Leitungsentscheidungen

Kontinuierlicher Wertedialog

Partizipative Strukturen bei Innovationen

Öffentliches Bekenntnis zur Geschichte der Einrichtung

(Beispiele: Zuarbeit zur Stiftung „Anerkennung und Hilfe“, Aufarbeitung der Pneumencephalographie-Forschungen)



**Strukturelle Strategien**

#### 5. Risikofaktoren im Bereich Aufgaben-und Auftragsklarheit erkennen und abbauen

Sind den Mitarbeitenden die jeweiligen Aufgaben ihrer Stelle ausreichend klar?

Sind diese Aufgaben für alle transparent?

Werden Gewalthandlungen von Mitarbeitenden erkennbar geahndet?

Sind die ethischen Grundlagen der Einrichtung klar?

Ist das „mission statement“ der Institution allgemein anerkannt?

#### **Empfehlung:**

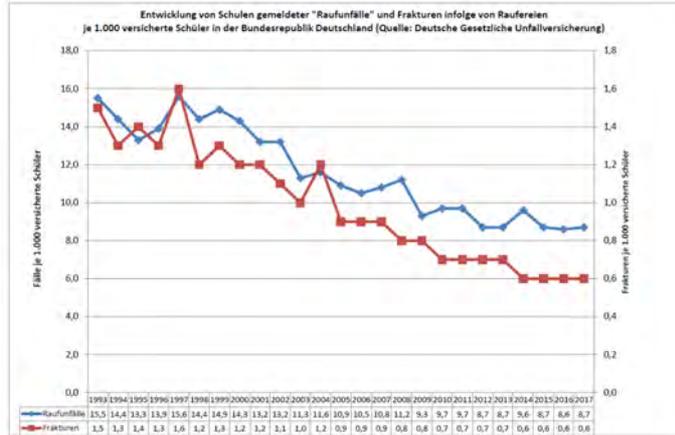
Stellenbeschreibungen

kontinuierliche Leitbild-Kommunikation

Kontinuierliche Weiterentwicklung der Qualitätsstandards



Hoffnungsschimmer?



Aber: Anstieg seit 2018 KFN  
Auslöser: „Bewusstsein für gewaltfreie Konfliktlösung gesunken“,  
Verstärkung durch Cyberbullying, gewaltbereites peergrouping

beratungszentrum  
ajsterdorf

ENDE

Vielen Dank für Ihre  
Aufmerksamkeit



beratungszentrum  
ajsterdorf

# Achtsam handeln – Projektvorstellung

Stephan Seeger | DiCV Bamberg

Agnes Bachmann | Katholische Akademie für Pflegeberufe, Regensburg



Logo: *achtsam handeln* (red circle with white house and person icon)

**Achtsam handeln**  
Projekt zur Organisations- und Personalentwicklung

Förderung über *Rückenwind+*  
08/2016 – 07/2019  
DiCV Bamberg

Das Leistungsnetzwerk der Caritas.

09.10.2019      Stephan Seeger | Abschluss Projekt achtsam handeln      Seite 1

Logos: *rückenwind+*, Caritas, www.caritas-bamberg.de



## Ziele des Projektes

Psychische und emotionale Gesundheit der Beschäftigten sicherstellen

Achtsamer Umgang mit und in gewaltbesetzten Situationen

Attraktivität der Arbeitsplätze erhöhen

Das Leistungsnetzwerk der Caritas.

09.10.2019      Stephan Seeger | Abschluss Projekt achtsam handeln      Seite 2

Logos: *rückenwind+*, Caritas, www.caritas-bamberg.de

Ziel: **achtsam** handeln in Bezug auf ...

rückenwind+ caritas  
www.caritas-bamberg.de

Strukturen und Regelungen in der Einrichtung

Individuelle Ziele der Einrichtung

Führung

Bewohnerinnen und Bewohner

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Das Leistungsnetzwerk der Caritas.

09.10.2019 Stephan Seeger | Abschluss Projekt achtsam handeln Seite 3

**achtsam** handeln

rückenwind+ caritas  
www.caritas-bamberg.de

**achtsamer** Umgang im Unternehmen in Bezug auf

- Betreute / Klienten
- Mitarbeitende
- Führung
- Strukturen

Sensibilisierung aller Mitarbeitenden

Analyse der Einrichtung, Projektgruppe

Fortbildung der Führungskräfte

Steuergruppe DiCV, Kommunikation im Verband

Das Leistungsnetzwerk der Caritas.

09.10.2019 Stephan Seeger | Abschluss Projekt achtsam handeln Seite 4

## Bausteine von achtsam handeln

rückenwind<sup>+</sup> caritas  
www.caritas-bamberg.de

Sensibilisierung aller Mitarbeiter\_innen

Analyse der Einrichtung

Projektgruppe

Fortbildung der Führungskräfte

Das Leistungsnetzwerk der Caritas.

09.10.2019 Stephan Seeger | Abschluss Projekt achtsam handeln Seite 5

## Was ist Gewalt?

rückenwind<sup>+</sup> caritas  
www.caritas-bamberg.de

- gegen einen Menschen gerichtet
- im Kontext von Abhängigkeitsstrukturen
- Aufzwingen eines Verhaltens
- gegen den Willen
- Unabhängig davon, ob die Gewalt gewollt, bewusst oder absichtlich angewendet wird oder ungewollt, unbewusst oder unabsichtlich.

Das Leistungsnetzwerk der Caritas.

09.10.2019 Stephan Seeger | Abschluss Projekt achtsam handeln Seite 6

Rückenwind-Projekt **achtsam** handeln  

[www.caritas-bamberg.de](http://www.caritas-bamberg.de)

**Projekttitel:** „Reduzierung der Gewalterfahrungen von Beschäftigten in der Sozialwirtschaft durch Förderung der Achtsamkeit im Unternehmen“

**Förderzeitraum:** 9/2016 – 8/2019

**Gesamtvolumen:** 980.000 Euro

**Gesamtfördersumme:** 490.000 Euro

**Antragsteller:** DiCV Bamberg

**Einrichtungen:** 12

**Beschäftigte:** 700

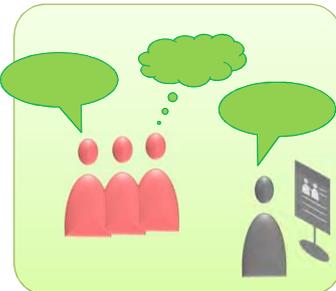
**Kooperationspartner:** Katholische Akademie Regensburg

 Das Leistungsnetzwerk der Caritas.

09.10.2019 Stephan Seeger | Abschluss Projekt achtsam handeln Seite 7

Sensibilisierung der Mitarbeiter\_innen  

[www.caritas-bamberg.de](http://www.caritas-bamberg.de)



- für alle Mitarbeitenden
- Über alle Bereiche
- 1 Tag / 8 UE
- Einbringen eigene Erfahrungen

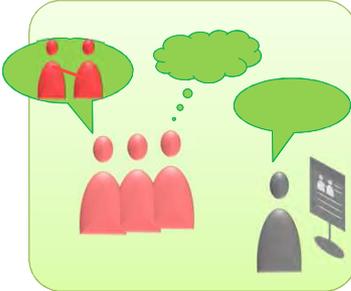
 Das Leistungsnetzwerk der Caritas.

Seite 8

## Sensibilisierung der Mitarbeiter\_innen

**rückenwind<sup>+</sup>** 

[www.caritas-bamberg.de](http://www.caritas-bamberg.de)



- Was ist Achtsamkeit?
- Von der Wahrnehmung zur Handlung
- Von der Achtsamkeit zur Unachtsamkeit
- Was ist Gewalt?
- Wie verhalte ich mich bei Gewaltsituationen?
- Fallarbeit

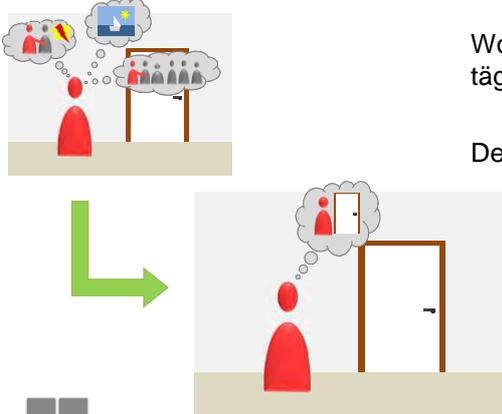
 Das Leistungsnetzwerk der Caritas.

Seite 9

## Achtsam mit sich selbst sein

**rückenwind<sup>+</sup>** 

[www.caritas-bamberg.de](http://www.caritas-bamberg.de)



Wo sind meine Gedanken in der täglichen Arbeit?

Der achtsame Geist ist

- **gegenwärtig**
- **gesammelt**
- **gleichmütig**

 Das Leistungsnetzwerk der Caritas.

## Ich verpflichte mich zum Handeln ohne Gewalt!

**rückenwind<sup>+</sup>** 

[www.caritas-bamberg.de](http://www.caritas-bamberg.de)

Verhaltenskodex mit Selbstverpflichtungserklärung DG und tätige Person	Organisationshandbuch des Caritasverbandes für die Erzdiözese Bamberg e.V.	1 999 250 106	
------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------	---------------	-------------------------------------------------------------------------------------

**VERHALTENSKODEX MIT SELBSTVERPFLICHTUNGSERKLÄRUNG DIENSTGEBER UND TÄTIGE PERSON**

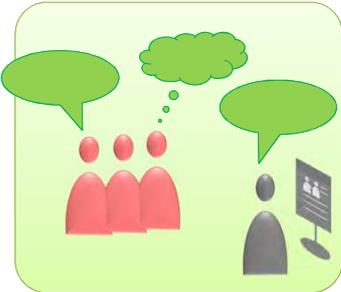
 Das Leistungsnetzwerk der Caritas.

Annette Meunier, Stephan Seeger, Meike Ködel / Sensibilisierung 'achtsam handeln' Seite 11

## Erfahrungen

**rückenwind<sup>+</sup>** 

[www.caritas-bamberg.de](http://www.caritas-bamberg.de)



- Der erweiterte Gewaltbegriff entlastet die Beschäftigten – sehen sich in Opfer- und Täterrolle
- Reflexion der eigenen Gefühle fällt vielen MA schwer
- Achtsamkeit ernst nehmen bringt Mitarbeitende in Zwiespalt → Berufliches Ideal kann oft nicht gelebt werden, Arbeit gegen eigene Werte
- Umgang mit Gewalt braucht Reflexionsräume → diese werden von Mitarbeitenden auch gewünscht

 Das Leistungsnetzwerk der Caritas.

Seite 12

## *Achtsames Handeln als partizipativer Ansatz der Gewaltprävention Abschluss des ESF Projektes Achtsam Handeln*

### *Organisationsentwicklung*

#### *Begleitprozess*

*in den beteiligten Einrichtungen des Caritasverbandes für die  
Erzdiözese Bamberg e.V.*



### *Begleitung von 12 Einrichtungen*

davon

3 Einrichtungen aus der Behindertenhilfe

9 Einrichtungen aus der stationären Altenhilfe (2 Einrichtungen haben das Projekt vor dem offiziellen Projektabschluss beendet)

9 Einrichtungen werden das Projekt „Achtsam Handeln“ auch nach der Beendigung des geförderten Zeitraums fortführen.

**Projektzeitraum:** 09/2016 – 08/2019

*Zielstellung insgesamt war ...*

---

# *Die Entwicklung einer Kultur von Achtsamkeit in den beteiligten Einrichtungen*



**Katholische Akademie**

für Beruf im Gesundheits- und  
Sozialwesen in Bayern e.V.

## *Ziele der Einrichtungen*

---

### **Ziel**

„Offene, wertschätzende Kommunikationskultur - Alle machen mit!“

„Verantwortungsbewusstsein gegenüber dem eigenen und dem gemeinsamen Handeln.“

„Wir leben einen wertschätzenden Umgang mit sich selbst und miteinander und pflegen eine offene Kommunikation. Wir schöpfen alle Gestaltungsspielräume aus, dazu bringt sich jeder eigenverantwortlich ein.“

„Erhalten der Motivation und der Zufriedenheit unserer Mitarbeiter durch Wertschätzung und klare Vorschriften/Prozesse“

Offene und wertschätzende Kommunikation/gutes Miteinander/Wir-Gefühl“

Die Mitarbeiter/innen sind achtsam mit sich, den Kollegen den Bewohner/innen, den Angehörigen und den Vorgesetzten. Wir gehen offen und wertschätzend miteinander um. Wir übernehmen Verantwortung für uns und das Ganze. Wir haben Spaß bei der Arbeit.

Erhaltung und Förderung der Motivation/Zufriedenheit durch Wertschätzung und achtsames Handelns

„Offene, wertschätzende Kommunikationskultur – Alle machen mit!“

„Es wird eine Kultur der Achtsamkeit gelebt und jeder trägt dazu bei. Wir sind offen im Kontakt und gehen wertschätzend miteinander um!“

„Wir gehen achtsam miteinander um und pflegen eine offene und wertschätzende Kommunikation. – Jeder trägt dazu bei!“



**Katholische Akademie**

für Beruf im Gesundheits- und  
Sozialwesen in Bayern e.V.

- 
- *Veränderung einer Einrichtungskultur*
  - *Es reicht nicht aus, einfachen Ursachen-/  
Wirkungszusammenhängen nachzugehen bzw.  
ausschließlich auf der Personenebene anzusetzen.*

*Aus diesem Grunde*

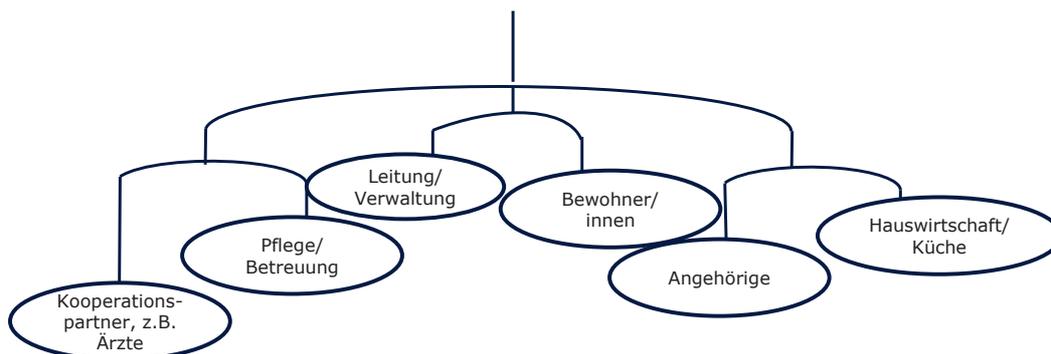
*systemischer Ansatz in der Begleitung*



**Katholische Akademie**  
für Beruf im Gesundheits- und  
Sozialwesen in Bayern e.V.

## *Systemische Betrachtung*

---



*Einrichtungen der Behindertenhilfe und der Altenhilfe sind komplexe Systeme, deren Veränderungen mit spezifischen Herausforderungen verbunden sind.*





Katholische Akademie

für Berufe im Gesundheits- und  
Sozialwesen in Bayern e.V.

- jede Perspektive ist wichtig
- jeder trägt Verantwortung für die Zielerreichung
- alle Mitarbeiter auf allen Ebenen werden einbezogen / größtmögliche Partizipation
- positive Ausrichtung / Ressourcenorientierung



Katholische Akademie

für Berufe im Gesundheits- und  
Sozialwesen in Bayern e.V.

## Projektverlauf „Achtsam handeln“

10 Bausteine	Inhalte
Gemeinsamer Auftakt der 12 Einrichtungen (Nov. 2016)	Organisatorisches, individuelles <b>Ziel</b> der Einrichtungen festlegen, Rollen klären
Einzelgespräche mit den Einrichtungsleitungen	Vorbereitung Auftakt in den Einrichtungen, Vorbereitung Analyse, Zusammensetzung der Projektgruppe, Klärung offener Fragen
Auftakt in den jew. Einrichtungen	Positiver Start, Motivation der Beteiligten
Bildung einer Projektgruppe	Projektgruppenzusammensetzung (bereichsübergreifend), Benennung der Projektgruppenleitung
Sensibilisierung	Sensibilisierung aller Mitarbeiter/innen zu Achtsamkeit (1 Tag, mit systemischer Fallarbeit)
Analyseworkshop (bereichsübergreifend) + Interviews mit Bewohnern + Angehörigen	Datenerhebung bezogen auf die jew. Zielstellung Was machen wir schon? / Was fordert uns heraus?
Projektgruppensitzungen (Auftakt 6 Stunden mit ext. Begleitung)	Auftakt mit Einrichtungsleitung: Präsentation der Ergebnisse, Maßnahmen- Prioritätenplan, Klärung der Arbeitsweise in der Projektgruppe → Regeln
Jour Fixe Termine je 2-3 Termine á 2h mit Projektgruppe und Einrichtungsleitungen	Erreichung der Zwischenziele (Ergebnisse) Wie arbeiten wir miteinander?
Abschluss in der Einrichtung	Evaluation / Feiern
Coaching des Projektpersonals	Im Blick auf die Ergebnisse und den Verlauf der Sensibilisierungstage in den Einrichtungen, enger Austausch mit den Projektverantwortlichen
Beteiligung in der Steuerungsgruppe	Rückfluss der Ergebnisse an die Trägerverantwortlichen

FRAGE 1

WAS BRAUCHT ES, DAMIT WIR OFFEN MITEINANDER UMGEHEN?

25 MINUTEN

1 STICHPUNKT / KARTE

3 PUNKTE / PERSON

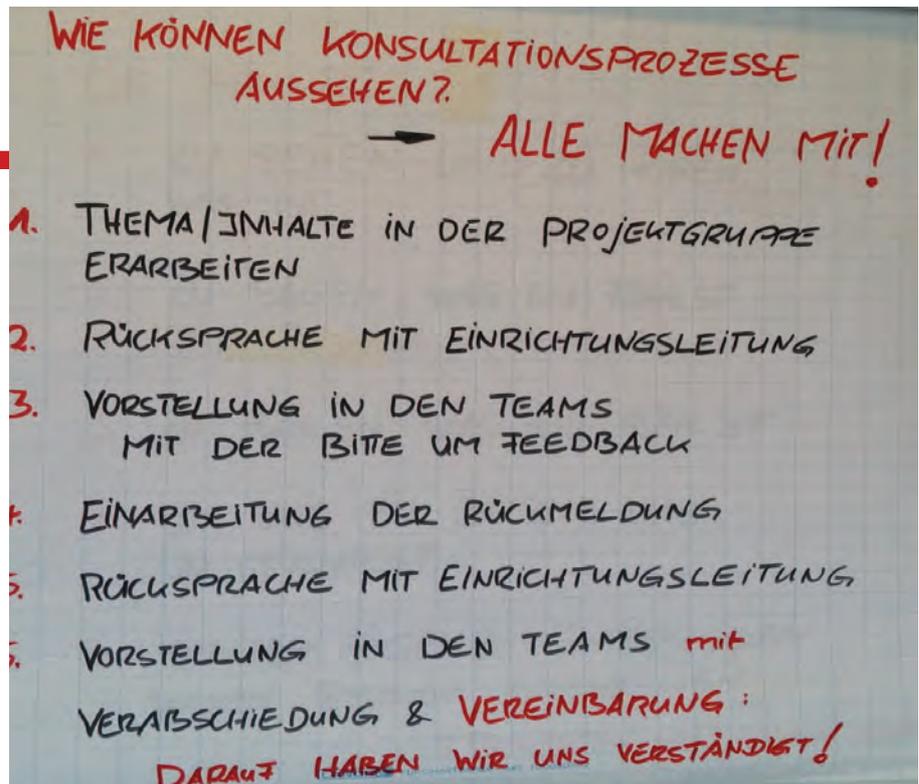
PRIORISIERUNG  
WELCHE ASPEKTE SIND MIR BESONDERS WICHTIG?

## Beispiel aus der systemischen Analyse

WAS LÄUFT GUT?

WORAN SOLLTEN WIR ARBEITEN?

größtmögliche  
Beteiligung aller  
Mitarbeiter/innen und  
Transparenz



Katholische Akademie

für Beruf im Gesundheits- und  
Sozialwesen in Bayern e.V.

## Evaluation/Standortbestimmung

- Mitarbeiterbefragung in den Einrichtungen
- Abschluss Jour Fixe mit den Projektgruppen und den Einrichtungsleitungen



Katholische Akademie

für Beruf im Gesundheits- und  
Sozialwesen in Bayern e.V.

## Ergebnisse zum Projekt allgemein

- Ich bin vertraut mit dem Projekt „Achtsam handeln“.
- Das Projekt „Achtsam handeln“ ist für unsere Einrichtung wichtig.
- Die Beteiligung am Projekt „Achtsam handeln“ ist mir wichtig.
- Ich habe mich aktiv am Projekt „Achtsam handeln“ beteiligt.

Ergebnisse für den gesamten Item-Block

	HPZ 1	HPZ 2	HPZ 3	AH 1	AH 2	AH 3	AH 4	AH 5	Durchschnitt
Mittelwert	2,2	1,9	1,8	2,5	2,2	1,8	2,3	2,0	2,1

1 trifft voll zu/6 trifft gar nicht zu



Katholische Akademie

für Berufe im Gesundheits- und  
Sozialwesen in Bayern e.V.

## Ergebnisse zur Projektgruppe

- Die Projektgruppe berichtete über ihre Fortschritte
- Jede/r konnte sich im Projekt einbringen, sofern er/sie das wollte.
- Die Projektgruppe hat sinnvolle Arbeit geleistet.

Ergebnisse für den gesamten Item-Block

	HPZ 1	HPZ 2	HPZ 3	AH 1	AH 2	AH 3	AH 4	AH 5	Durchschnitt
Mittelwert	2,5	1,8	1,8	2,6	2,2	2,2	2,2	1,8	2,1

1 trifft voll zu/6 trifft gar nicht zu



Katholische Akademie

für Berufe im Gesundheits- und  
Sozialwesen in Bayern e.V.

## Ergebnisse zur Zielerreichung

Ihre Einrichtungsleitung hat im November 2016 das Ziel zum Projekt „Achtsam handeln“ formuliert.

Wo befinden Sie sich Ihrer Meinung nach aktuell? (Skala 0: Noch keine Fortschritte/ 10: Ziel ist voll und ganz erreicht)

	HPZ 1	HPZ 2	HPZ 3	AH 1	AH 2	AH 3	AH 4	AH 5	Durchschnitt
Mittelwert	6,1	5,0	6,3	5,2	5,3	6,3	5,1	6,7	5,8



Katholische Akademie

für Beruf im Gesundheits- und Sozialwesen in Bayern e.V.

## Zentrale Ergebnisse aus den Abschluss Jour Fixe

### Was wurde erreicht?

- Achtsamkeit**
- das Projekt wird ernst genommen
  - Achtsamkeit ist mehr im Fokus/ist Thema
  - „Achtsam handeln“, ist in den Köpfen:
  - **„Und das soll Achtsam handeln sein!“**
  - „Achtsam Handeln ist in jeder Besprechung Thema“
  - Leitbild „Achtsam Handeln“ – Mitarbeiterleitgedanken

Achtsamkeitsbaum

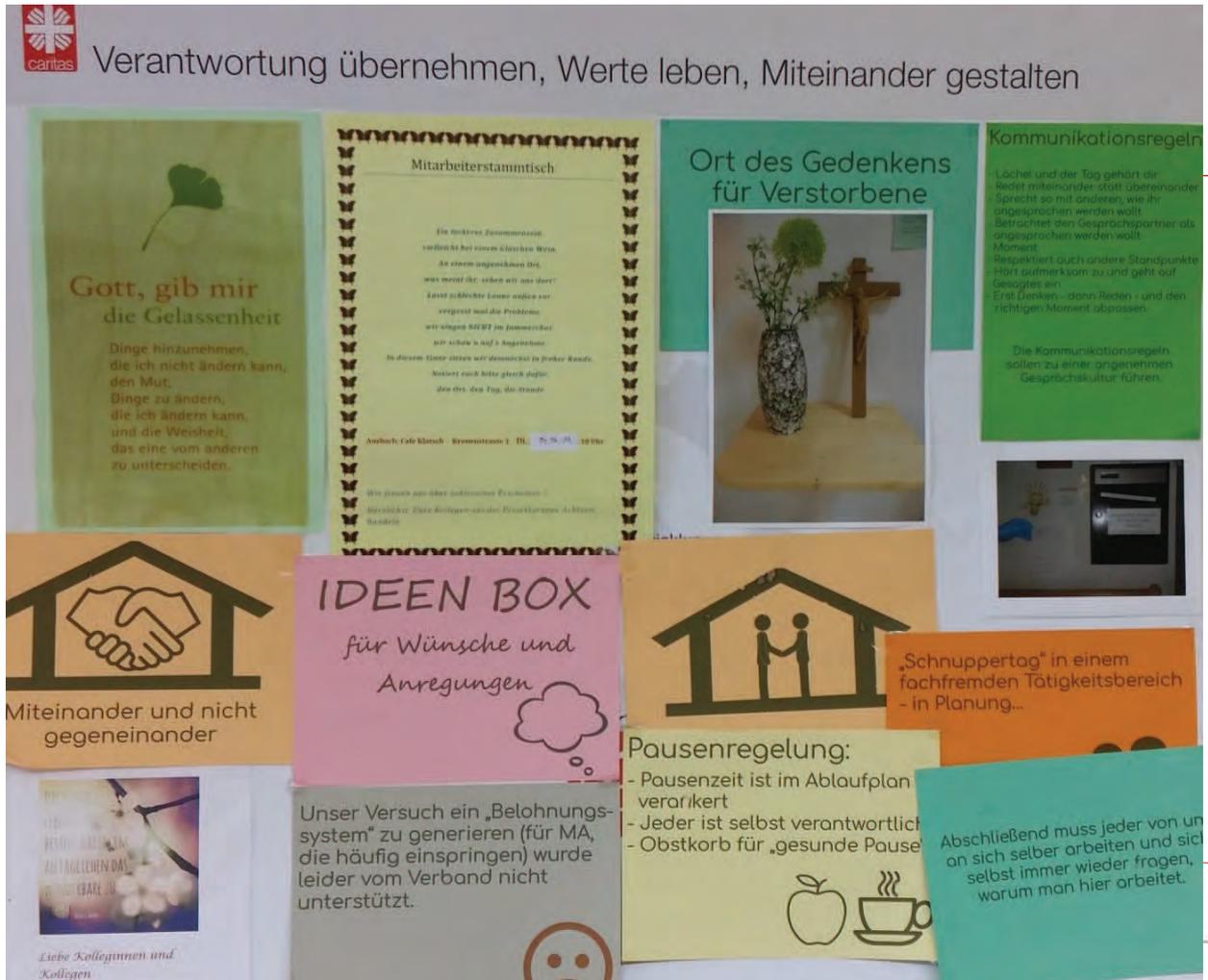
Fotos

„Das Haus hat sich zum Positiven verändert: Bessere Stimmung, freundliches Auftreten, Miteinander.“



Katholische Akademie

für Beruf im Gesundheits- und Sozialwesen in Bayern e.V.



## Zentrale Ergebnisse Was wurde erreicht?

### (offene) Kommunikation/Wertschätzung

- Kommunikationsregeln
- Kommunikation ist Thema
- Kommunikation ist besser geworden, offener, ehrlicher
- Umgang miteinander ist immer wieder Thema in den Teams
- es werden Themen angesprochen, die sonst nicht angesprochen werden
- bessere Grundinformationen
- Wut und Ärger als Thema → Was genau ist das Bedürfnis dahinter?
- „LOB-Baum“ im Foyer

### bereichsübergreifende Kommunikation

- gute Zusammenarbeit mit den Leitungen
- gute Zusammenarbeit mit der MAV – Themen werden gemeinsam besprochen – gemeinsame Projekte
- bereichsübergreifender Austausch (z.B. Therapeuten und Leitungsebene)
- die Zusammenarbeit ist besser
- die Wertschätzung zwischen den Bereichen ist gestiegen

## Zentrale Ergebnisse

### Verantwortungsübernahme

- das Jammern ist weniger geworden
- mehr Anregungen/Lösungsideen von Mitarbeiter/innen
- Mitarbeiter/innen springen füreinander ein (bereichsspezifisch)
- Stärken-/Schwächenanalyse in der Hauswirtschaft mit Verbesserungspotentialen
- Reflektion mit allen Mitarbeiter/innen – nach vorne gerichtet → Wünsche und Anregungen „Auch die, die sonst nichts sagen, haben sich geäußert – Jeder!“
- Verantwortliche wurden festgelegt, die spezifische Themenstellungen weiter bearbeiten
- Patenschaften

### Fehlerkultur

- es kann gesagt werden, was nicht gelingt; auch Mitarbeiter/innen aus der Pflege sagen offen, was nicht gelingt → Vertrauen ist gewachsen
- die Kollegen wollen wissen, wenn etwas nicht so läuft, der Rahmen muss dafür stimmen
- Gewaltsituationen werden angesprochen

### Leitung

in den Leitungsrunden werden unterschiedliche Blickwinkel betrachtet → Team (das Ziel ist an dieser Stelle erreicht)



Katholische Akademie

für Beruf im Gesundheits- und Sozialwesen in Bayern e.V.

## Zentrale Ergebnisse

### Was wurde durch die Projektgruppen initiiert?

- Teilnahmen der Projektgruppenmitglieder an den Teamsitzungen
- Achtsam Handeln ist in jeder Besprechung Thema (z.B. Einführung von Ritualen, wie ein Zitat/eine Geschichte ein Spruch, zum Ankommen)
- „Achtsam Handeln“ hat einen festen Platz in den Mitarbeiterbesprechungen/Hausversammlungen (z.B. mit Gemeinschaftsspielen zur Teamstärkung)
- Rollentausch aller Mitarbeiter/innen mit Übernahme von ausgewählten Tätigkeiten → Wertschätzung
- Schulungen/Übungen zur Gewaltfreien Kommunikation mit Fragebogen/Auswertung zur Sozialen Orientierung
- Schulungsveranstaltungen
- Kalender/Spruchwand
- Mitarbeiterzeitung
- ...

### ... zur Projektgruppe selbst ...

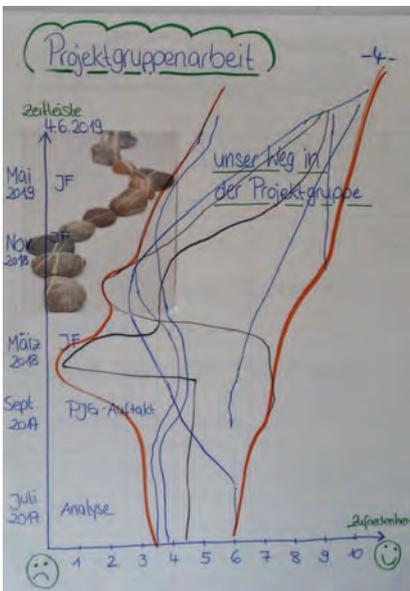
- Die Gruppe hat sich zusammen gerauft/aufgerafft
- man kann sich auf die anderen Gruppenmitglieder verlassen – Zusammenarbeit
- alle Mitarbeiter kommen zusammen; Hierarchie ist durchlässiger
- Projektgruppenarbeit ist positiv und bereichernd
- Auftrag der Mitarbeiter/innen an die Projektgruppe → bereichsübergreifende Schulungen
- positive Rückmeldungen
- Stolz
- tolle Projektgruppenleitungen, die sich sehr engagieren

*Eine Projektgruppe, die Lust hat weiter zu machen!*

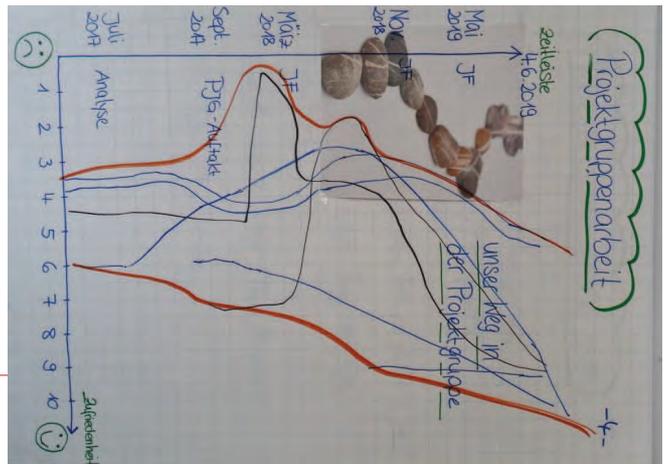
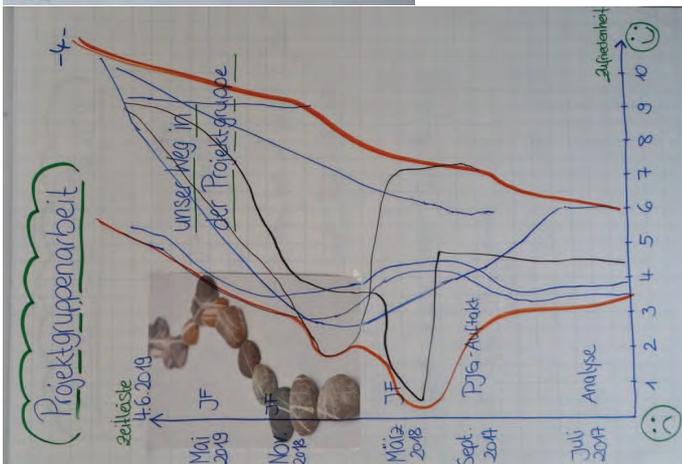


Katholische Akademie

für Beruf im Gesundheits- und Sozialwesen in Bayern e.V.



## Der gemeinsame Weg in der Projektgruppe – Beispiele aus dem Abschluss – Jour Fixe



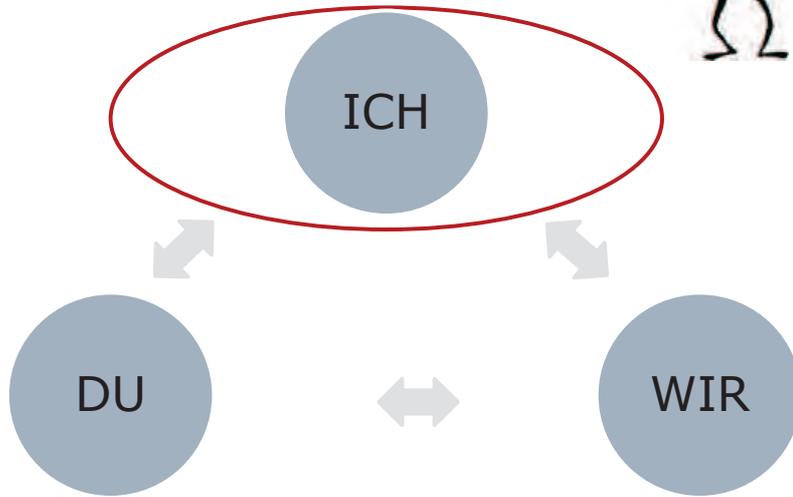
## Weitere Themenstellungen

- Aufbereitung der Ergebnisse aus der Mitarbeiterbefragung und weitere Themenstellungen ableiten
- Wünsche Anregungen der Mitarbeiter/innen einholen
- Team-Tage initiieren – Förderung der Kommunikation, Atmosphäre untereinander
- Kommunikation – positiv formulieren, durch starke Fragen den anderen in die Verantwortung nehmen
- hausübergreifende Vernetzung
- Zeit- und Selbstmanagement – Prioritätensetzung! – in den Teams vereinbart
- Kultur, dem anderen seine Anerkennung auszudrücken
- ausgewählte Schulungen (z.B. Feedback)
- aktuelle Themenstellungen aufgreifen
- „Achtsam Helfen – Garten Aktion“
- Meilensteinfest

„Wir machen weiter, ...“



„Und das soll Achtsam Handeln sein!?“



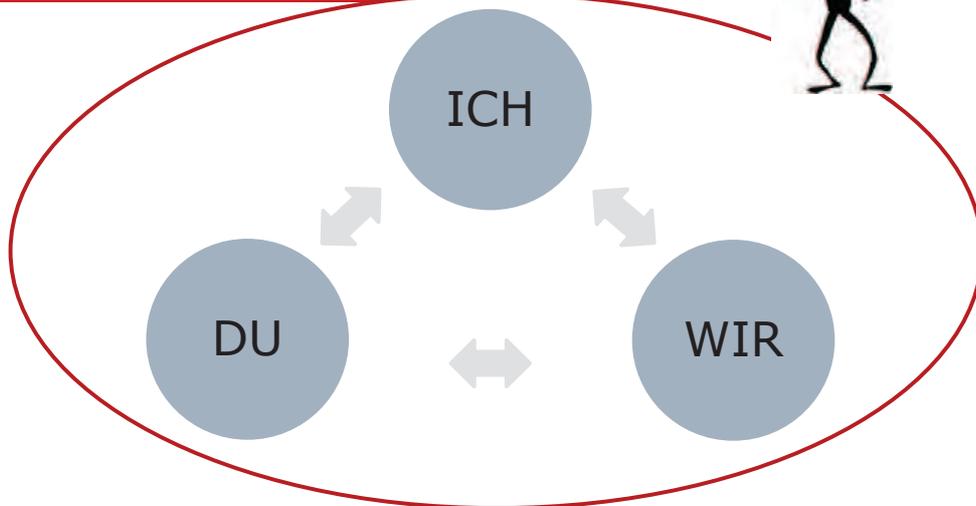
Katholische Akademie

für Berufe im Gesundheits- und Sozialwesen in Bayern e.V.

„Wir machen weiter, ...“



„Und das soll Achtsam Handeln sein!?“



Es profitieren Alle, Klienten, deren Angehörigen und **Mitarbeiter/innen!**



Katholische Akademie

für Berufe im Gesundheits- und Sozialwesen in Bayern e.V.

## Fazit/Empfehlungen

---

- Erfolge sind sichtbar
- zur Verstetigung sollte an der Durchdringung in der gesamten Einrichtung gearbeitet werden
- es braucht sinnstiftende Rituale um „Achtsamkeit“ am Leben zu erhalten
- die Fortsetzung des Projektes ist von den Einrichtungsleitungen, den Projektgruppen und den Mitarbeiter/innen gewünscht
- es ist sinnvoll, „Achtsam Handeln“ in den Einrichtungen über die bestehenden Projektgruppen weiter zu bearbeiten/am Leben zu erhalten; hierfür braucht es Ressourcen
- für die nachhaltige Sicherung werden Multiplikatoren/„Kümmerer“ benötigt (z.B. die Projektgruppenmitglieder, weitere Mitarbeiter/innen, die sich engagieren)
- externe Begleitung ist auch nach dem geförderten Projektabschluss sinnvoll – aktives Nachfassen ist wichtig
- das Erreichte gemeinsam Feiern – Feste feiern!



Katholische Akademie

für Beruf im Gesundheits- und  
Sozialwesen in Bayern e.V.

## Und noch ein paar Erkenntnisse zum Abschluss

---

- Achtsam Handeln bedeutet nicht, dass es keine Konflikte mehr gibt, sondern dass anders mit den Konflikten umgegangen wird!
- Achtsam Handeln ist besonders bei engen Rahmenbedingungen wichtig!

*„Wenn's eng ist, ist es umso  
wichtiger ACHTSAM zu sein!“*

- Offen sein und Lösungen finden!
- Probleme benennen!



Katholische Akademie

für Beruf im Gesundheits- und  
Sozialwesen in Bayern e.V.

*Der Handschmeichler „Achtsam Handeln“  
Wir gehen diesen Weg gemeinsam weiter –  
jeder trägt dazu bei!*

---



**Katholische Akademie**  
für Werte im Gesundheits- und  
Sozialwesen in Bayern e.V.

## Workshops

### 1 Welche Bedeutung hat ein erweiterter Gewaltbegriff für die Identität und die Kultur einer Organisation? [Leitung: Ursula Kundmüller, Josef Noppenberger]



Ursula Kundmüller und Josef Noppenberger stoßen in ihrem Workshop eine Diskussionsrunde zum erweiterten Gewaltbegriff an.

Seit 2009 befassen sich die Leiter des Workshops mit dem Thema der Gewaltpotentiale bei der Caritas. Während die katholische Kirche sich besonders mit sexualisierter Gewalt auseinandersetzt, öffneten Kundmüller und Noppenberger die Reflexion über Gewalt in allen Kontexten des Arbeitsalltags. Wie kann die Bedeutung eines erweiterten Gewaltbegriffs die Kultur in den verschiedenen Einrichtungen verändern? Mit welchen Prozessen können mehr Sensibilität und ein konstruktiver Umgang mit Gewaltsituationen geschaffen werden? Welche strukturellen Gegebenheiten, wie zum Beispiel Dienstpläne, stehen der Prozessreife bei der Aufarbeitung eventuell im Weg?

Diese und weitere Fragen wurden anhand von Fallbeispielen aus den Einrichtungen in der Diskussionsrunde gemeinsam reflektiert und besprochen.

### 2 Wie kann ein partizipativer Ansatz der Organisationsentwicklung in Zeiten von engen Ressourcen gelingen? [Leitung: Agnes Bachmann]

Im zweiten Workshop befasste sich Agnes Bachmann mit den Möglichkeiten der Organisationsentwicklung unter engen Ressourcen. Dabei war ihr besonders die Berücksichtigung eines partizipativen Prozesses wichtig, der die Mitarbeiter bei den jeweiligen Entwicklungsprozessen miteinbezieht. Durch eine offene Kommunikation und der Umsetzung kleiner Änderungen ist es so möglich, eine Kultur von Acht-

samkeit in den Einrichtungen zu schaffen, für die auch die Mitarbeiter selbst Verantwortung übernehmen. Bachmann wies jedoch darauf hin, dass sich eine derartige Organisationsentwicklung in Zeiten knapper Ressourcen und unter Beachtung der Strategien und Geschäftsergebnisse der einzelnen Einrichtungen immer schwieriger gestaltet.

**Abschluss des ESF-Projektes achtsam handeln**

---

**Workshop 2**

*Wie kann ein partizipativer Ansatz der Organisationsentwicklung in Zeiten von engen Ressourcen gelingen?*

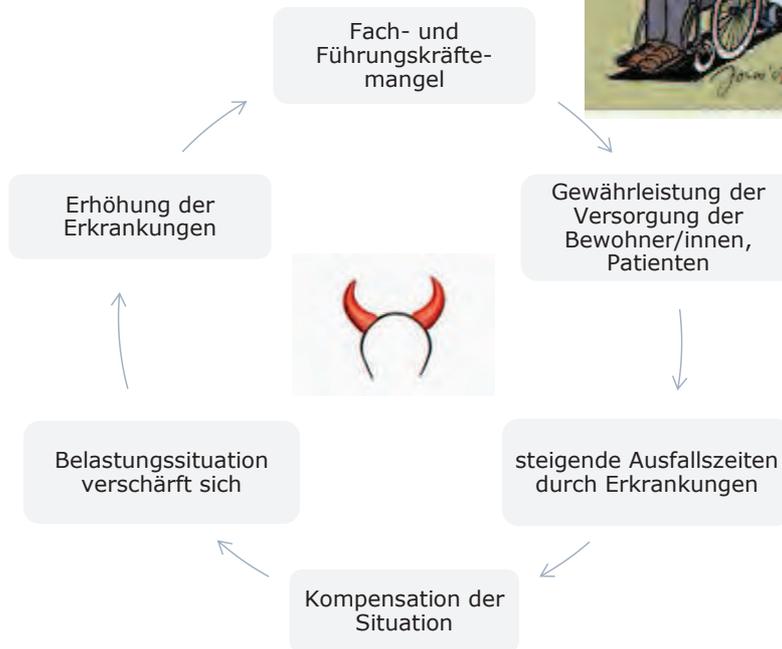
*„Die reinste Form des Wahnsinns ist es, alles beim Alten zu lassen und gleichzeitig zu hoffen, dass sich etwas ändert.“*

(Albert Einstein)





## Fach- und Führungskräfte-mangel ...



## Studie Great Place to Work in Gesundheits- und Sozialbetrieben

### Zentrales Ergebnis:

*Weniger als die Hälfte der Beschäftigten aus Kliniken, Pflegeeinrichtungen oder Sozialbetrieben gibt an, dass man am Arbeitsplatz psychisch gesund bleibt, gerne zur Arbeit geht oder sich ausreichend wertgeschätzt fühlt.*



## Fragebogenerhebung aus dem Fachtag Dem künftigen Personalmangel begegnen – Die Bedeutung von Magnetinstitutionen

---

- Mitarbeiter erarbeiten Wege um zu ihrem Ziel zu gelangen selbst
- Innovation/etwas neues ausprobieren, am Puls der Zeit, Trends analysieren und einrichtungsspezifisch nutzen
- Hoch motivierte und mitgestaltende Mitarbeiter
- Engagierte Mitarbeiter
- Weiterbildung der Mitarbeiter



## Welche Themenstellungen gilt es zudem zu beachten?

---



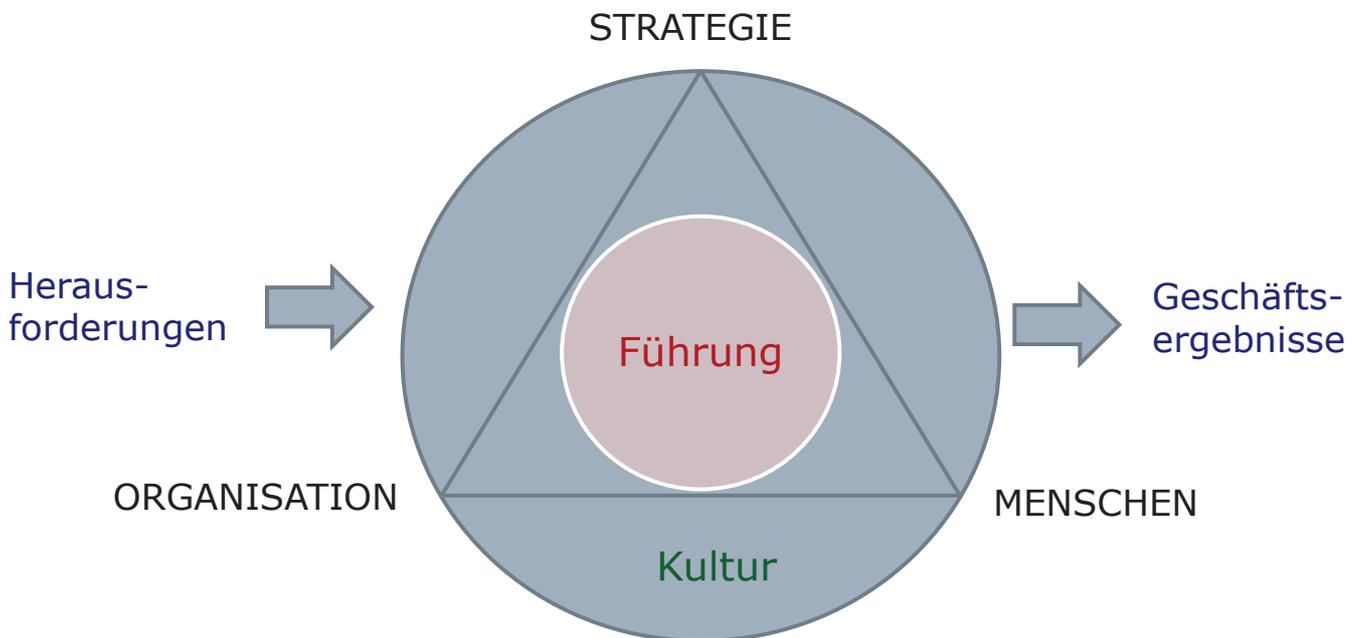
- 
- Wieviel Veränderungsprozesse kann eine Einrichtung/bzw. deren Mitarbeiter/innen parallel gut bearbeiten?



- 
- Ressourcen gezielt einsetzen / übergreifende Themen identifizieren und Veränderungsprozesse gezielt angehen
  - Mitarbeiter/innen gestalten aktiv mit
  - Verantwortung der Mitarbeiter/innen am Gesamtergebnis stärken
  - Change Prozesse mit externer Begleitung
  - Transformationale Führung - das klare JA von Führung
  - Klare Regeln/Stringenz



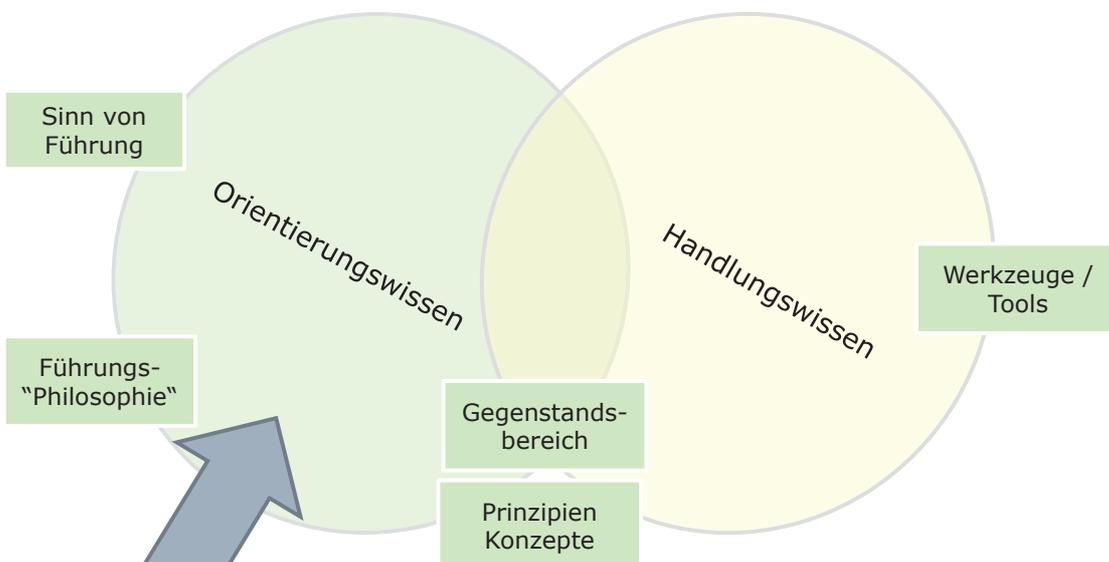
## Systemischer Ansatz von Führung



Katholische Akademie

für Beruf in Gesundheits- und  
Kommunikation in Bayern e.V.

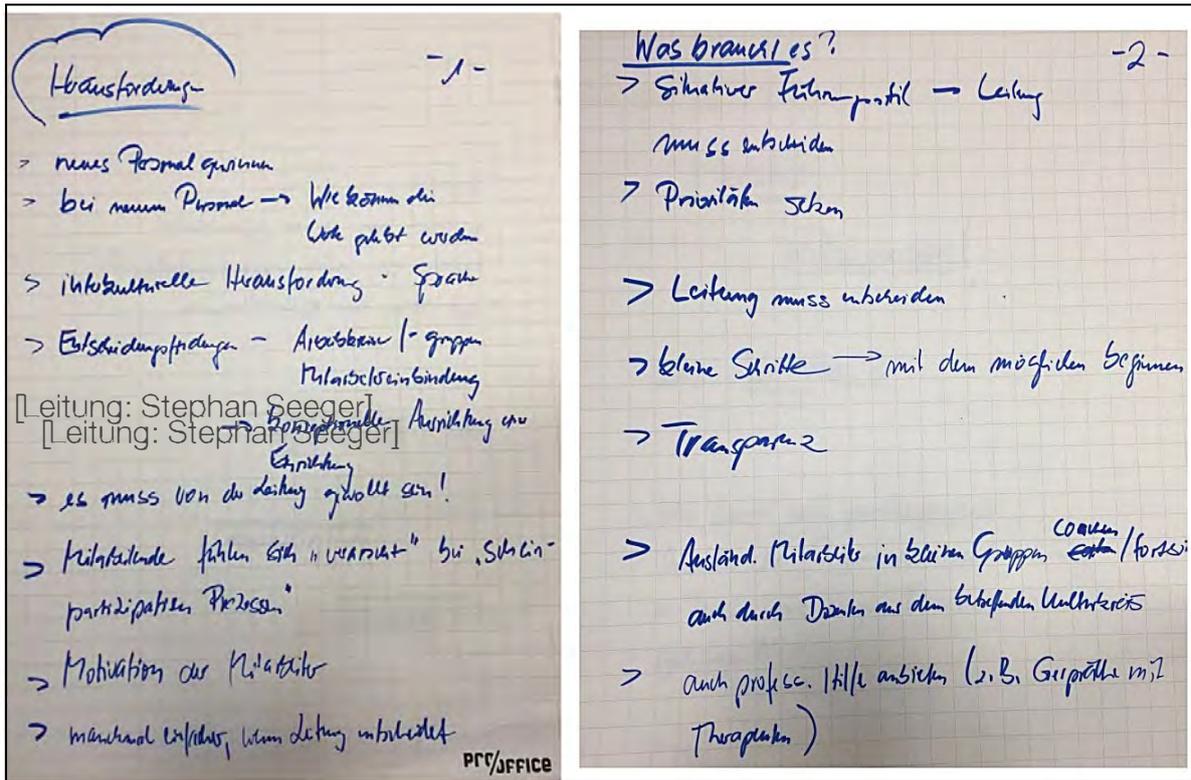
Innovativ  
Lebendig  
Christlich



Katholische Akademie

für Beruf in Gesundheits- und  
Kommunikation in Bayern e.V.

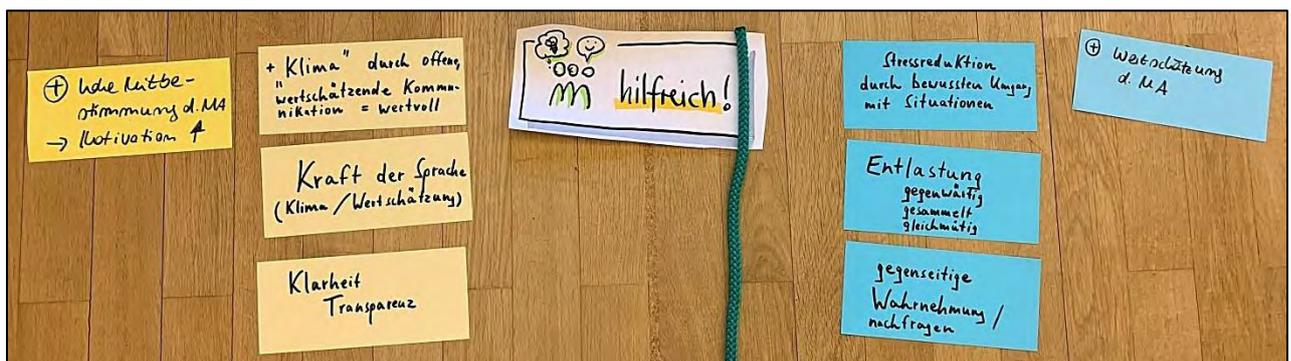
Innovativ  
Lebendig  
Christlich

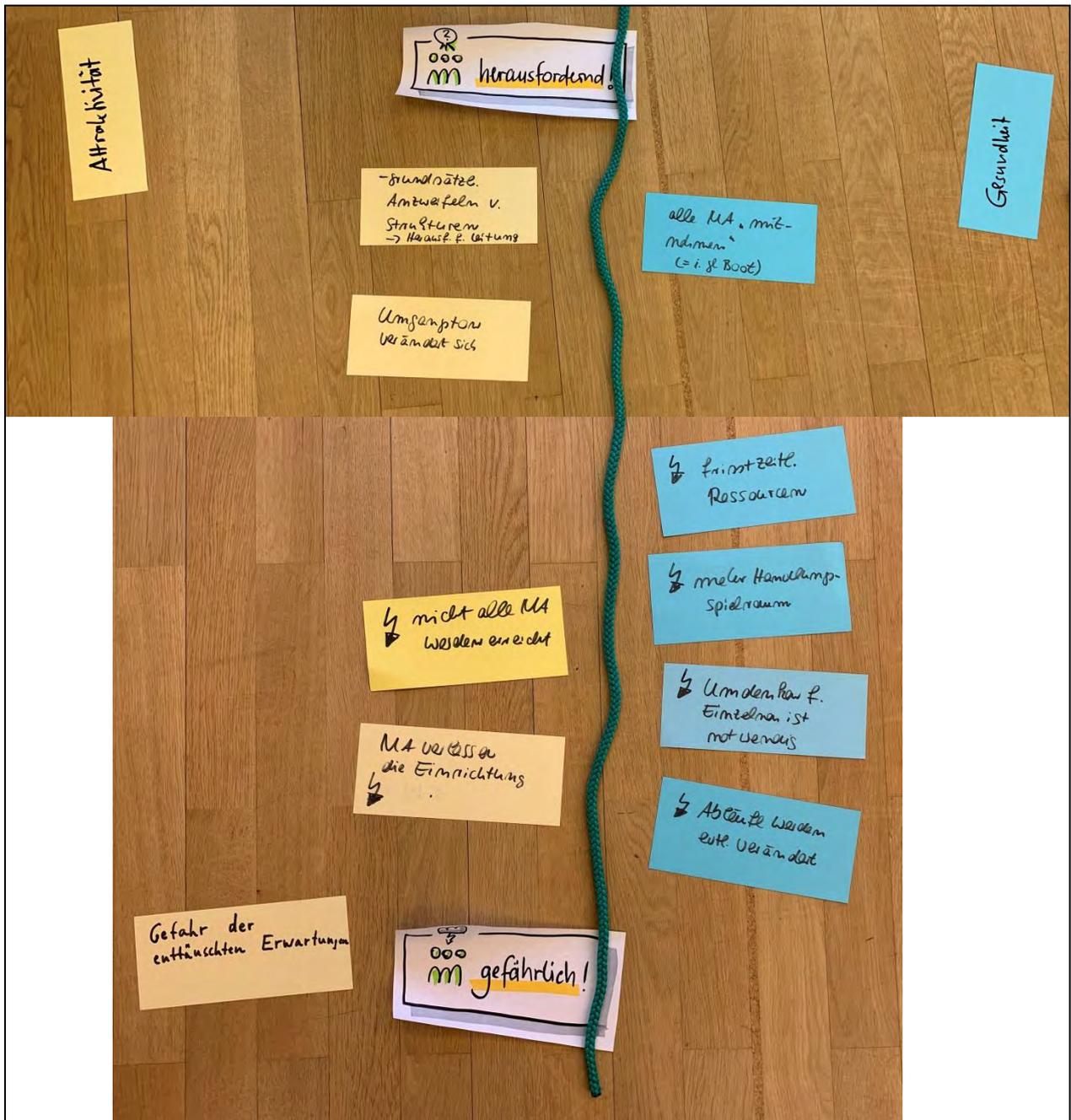


### 3 Welchen Beitrag können Gewaltprävention und achtsames Handeln zu Mitarbeitergesundheit und Attraktivität als Arbeitgeber leisten? [Ltg.: Stephan Seeger]

Der dritte Workshop unter der Leitung von Stephan Seeger beschäftigte sich mit den Effekten des Projekts „achtsam handeln“. Chancen und Grenzen von Achtsamkeit im Betrieb und insbesondere die Auswirkungen auf die Gesundheit und Attraktivität sollten von den Einrichtungsleitern herausgearbeitet werden. Als Chancen nannten die Workshopteilnehmer zum einen das bessere Arbeitsklima, das durch die Mitbestimmung der Mitarbeiter entsteht. Durch eine bewusste Achtsamkeit werden bestimmte Arbeitsprozesse entschleunigt, was zu weniger Stress führt. Die erreichten Effekte machen die Einrich-

tung zu einem attraktiven Arbeitgeber. Was zunächst so positiv klingt, hat aber auch seine Schattenseiten: Das Projekt fordert Veränderungen – nicht jeder Mitarbeiter ist offen gegenüber Neuem und hält lieber an bestehenden Regeln und Gewohnheiten fest. Es ist also Aufgabe der Einrichtungsleitung, alle Mitarbeiter miteinzubeziehen und zu erreichen – und deren Erwartungen nicht zu enttäuschen. Eine intensive Auseinandersetzung mit Konfliktsituationen frisst natürlich auch zeitliche Ressourcen, was wiederum zu Zeitnot und Stress führen kann.





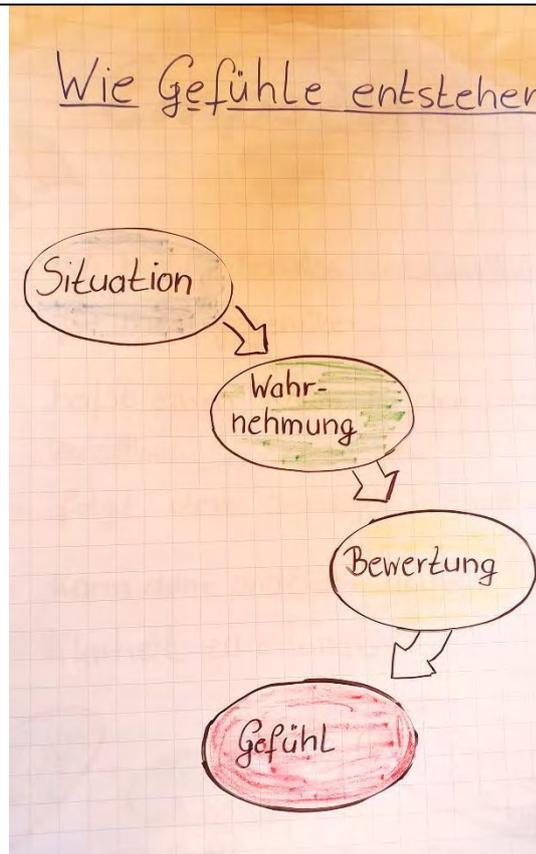
4 Wie ermöglichen wir einen guten Umgang mit Gewalt, Ohnmacht und Scham, damit sich die uns anvertrauten Menschen und unsere Mitarbeitenden in unseren Einrichtungen wertgeschätzt fühlen? [Leitung: Carolin Riemann]

Carolin Riemann eröffnete ihren Workshop mit einer Achtsamkeitsübung, bevor sie sich dem Thema „gewaltfreie Kommunikation“ widmete. Eine gewaltfreie Kommunikation besteht im Wesentlichen aus vier Elementen: Beobachtung, Gefühl, Bedürfnis und Bitte. Diese Kette sollten die Caritas-Mitarbeiter in Konfliktsituationen stets im Hinterkopf behalten. Die Referentin informierte die Teilnehmer außerdem darüber, dass eine Betrachtung von Ich und Du essenziell

ist für eine achtsame Grundhaltung. Das Gefühl von Scham ist omnipräsent in der Pflege – sei es beim Waschen, Anziehen oder dem generellen Eingreifen in die Intimsphäre des Betreuenden. Hier wird von den Pflegenden Empathie und Sensibilität für ein bestimmtes Verhalten des Gegenübers gefordert. Zum Abschluss gab Carolin Riemann den Teilnehmern Informationsmaterial an die Hand, um ihnen die Bandbreite menschlicher Gefühle deutlich zu machen.

## ↳ Elemente der GFK

- Beobachtung
- Gefühl
- Bedürfnis
- Bitte



## Empathie

- ... ist mitfühlendes Verständnis für mein Gegenüber
- ... heißt einen Raum für den anderen zu öffnen, „Da zu sein“
- ... folgt dem anderen (statt zu führen)
- ... kann dem anderen helfen innerer Klarheit zu erlangen

## Scham-Bingo

Vergleiche	Abhängigkeit & Unabhängigkeit
Wettbewerb & Konkurrenz	Selbstkritik
Aussehen	Sexualität
Sehen & gesehen werden	Nähe



## Podiumsdiskussion

**Teilnehmende:** Tobias Lechner, FQA, München, Helmar Fexer, Diözesan-Caritasdirektor, Friederike Müller, Geschäftsführerin der Caritas-St. Heinrich und Kunigunde-gmbH, Agnes Bachmann, Leiterin der Katholischen Akademie Regensburg, Tanja Blahuschek, Annette Frankenberger und Katrin Schmidt, Altenpflege-heim St. Martin in Bayreuth, im Projekt achtsam handeln

**Aus dem Publikum:** Isabell Kreuzer, Bayerisches Gesundheitsministerium, München, Monika Jung, Einrichtungsleitung im Pflegeheim St. Walburga, Bamberg

Die Förderung von achtsamem Handeln, eine Förderung der Mitarbeitergesundheit der Beschäftigten und mehr Wissen im Umgang mit gewaltbesetzten Situation – unter anderem mit diesen Zielen sind wir beim Projekt „achtsam handeln“ angetreten. Welche Erfahrungen haben wir hier gemacht? Woran müssen wir weiter arbeiten? Was können wir aus dem Projekt für soziale Einrichtungen lernen?

*Hr. Seeger: Welche Erfahrungen haben Sie mit dem erweiterten Gewaltbegriff in Ihrer Arbeit gemacht? Was nutzt Ihnen dieses Vorgehen?*

**Fr. Blahuschek:** Wir haben positive Erfahrungen gemacht! Durch die umfassende Sichtweise hat sich bei uns die Betriebskultur positiv verändert. Das Klima ist besser geworden, der Umgang miteinander transparenter. Die Kommunikation miteinander wurde offener.

*Hr. Seeger: Herr Lechner, wie hilfreich sehen Sie den erweiterten Gewaltbegriff für die Vermeidung von Gewalt in sozialen Einrichtungen aus Ihrer Außenperspektive?*

**Hr. Lechner:** Wir reden hier über Gewalt – dies ist oft ein Tabuthema, es gibt eine hohe Dunkelziffer. Das Thema wird negativ bewertet und man will nicht darüber reden. Und Sie gehen mit dem Thema Gewalt in die Diskussion und haben sich über viele Jahre damit auseinander gesetzt. Und dieser Prozess macht etwas, das sehr wichtig ist. Heute hat hier niemand zu mir gesagt: „Gewalt – also bei uns gibt es das nicht.“ Sondern Sie reden ganz ehrlich und transparent. Und dies zeigt den Erfolg des Ganzen. Ihre Defi-

inition (von Gewalt) ist erweitert, was ja auch Sinn macht. Also nicht nur die strafrechtliche, sondern eine übergreifende Perspektive. Da geht es auch um das Thema Fehlerkultur, was etwas ganz wesentliches ist. Ich hoffe, dass noch viele Einrichtungen davon profitieren können und von Ihnen abschreiben. Im Raum Bayern ist mir kein Träger bekannt, der in dieser Stringenz am Thema arbeitet – es geht ja nicht nur um die Definition, sondern um das Gesamtpaket aus Schulungskonzept, Gewaltschutzkonzept und so weiter. Dies ist sehr positiv!

*Hr. Seeger: Wir nehmen mit unserem weiten Gewaltbegriff nicht nur in Bayern, sondern deutschlandweit innerhalb der Caritas eine Sonderstellung ein. Mir ist nur ein Verband bekannt, der einen ähnlich weiten Gewaltbegriff verwendet. Dies ist auch ein Verdienst des DiCV, speziell auch von Herrn Fexer, dass der Verband 2014 diesen weiten Gewaltbegriff eingeführt hat.*

**Hr. Lechner:** Die Heimaufsicht sieht natürlich als erste Aufgabe den Schutz des Bewohners vor – also eine Bewohner- und nicht die Mitarbeiterperspektive. Aber trotzdem: alles, was dazu

führt, dass Prävention ernst genommen wird sowie Gewalt vermieden und reduziert wird ist hervorragend. Da kann ich Sie nur unterstützen und dies begrüßen. Ich kann da sicher auch für alle Kolleginnen und Kollegen von den Heimaufsichten sprechen, dass wir Sie gerne auf diesem Weg beraten und unterstützen. Für uns ist natürlich immer das Schlimmste, wenn in der Presse steht: „Bewohner wurde geschlagen, der Fall ist schon ein Jahr bei Ihnen in der Einrichtung und wir haben nichts gewusst“. Das ist natürlich sowohl für Sie als auch für uns schwierig.

**Hr. Seeger:** *Frau Kreuzer, welche Erkenntnisse haben Sie zur Prävention von Gewalt am heutigen Tag gewonnen?*

**Fr. Kreuzer:** Zunächst finde ich es sehr gut, dass dieses Projekt durchgeführt und abgeschlossen worden ist. Es freut mich sehr, wieviel positive Erfahrungen damit gemacht wurden, dass der Umgang der Miteinander und – davon gehe ich aus – auch mit den Bewohnern verbessert wurde.

**Hr. Seeger:** *Zum Thema Partizipation: dies kostet ja auch Zeit und damit Geld. Können Sie dazu als Vertreterin des Gesundheitsministeriums etwas sagen?*

**Fr. Kreuzer:** Leider habe ich mit dem Thema Leistungsrecht nichts zu tun. Dies ist Teil der Pflegekassen, die selbstverwaltet daran arbeiten. Mein Referat ist für den Bewohnerschutz zuständig. (...) Dennoch werde ich natürlich das Thema trotzdem mitnehmen.

**Herr Seeger:** *Herr Dr. Wunder betonte heute Vormittag, dass Partizipation von Beschäftigten eine strukturelle Strategie für einen guten Umgang mit Gewalt sein kann. Frau Bachmann: Welche Chancen sehen Sie, wenn wir Mitarbeitende beteiligen? Welche Erfolge haben Sie in der Begleitung der Projekteinrichtungen gemacht?*

**Fr. Bachmann:** Zufriedene Bewohner, zufriedene Mitarbeiter, zufriedene Leitung – das macht Mitarbeiterbeteiligung aus. Wenn ich als Mitarbeiter etwas mitentscheiden durfte oder beteiligt wurde, bin ich eher geneigt, das wirklich umzusetzen. Ich glaube, dass wir auf der anderen Seite dadurch Ressourcen sparen. Gleichwohl: Wenn wir sehen, auf welchen Personalmangel wir auf allen Sektoren zusteuern, glaube ich, dass auch das Leistungsrecht an bestimmten Stellen auch mehr Zeit und Ressourcen einräumen muss für steuernde, begleitende oder beratende Aufgaben von Pflegefachkräften. Ich brauche Reflexion, Supervision, Coaching. Dies

muss zwingend mit in den Blick genommen werden.

**Hr. Seeger:** *Fr. Müller, wie sehen Sie das als Geschäftsführerin, weil Beteiligung von Mitarbeitern Zeit und Geld kostet. Wie sehen Sie das?*

**Fr. Müller:** Ich könnte es mir sehr einfach machen: ich habe das Projekt von Anfang an unterstützt und wir sehen ja die Erfolge. Also scheinen die Ressourcen da zu sein. Das wäre natürlich zu kurz gesprungen. Es ist immer schwierig, in diesem Dilemma mit den personellen Ressourcen, die wir haben und den steigenden Anforderungen bei immer mehr fehlenden Mitarbeitern solche Projekte zu stemmen. Auf der anderen Seite zeigen die Ergebnisse aus unseren Einrichtungen – die Verbesserung der Kommunikation, Fallbesprechungen werden durchgeführt, ein anderes Sprechen über Probleme – dass ich positive Zeit schöpfe, die ich sonst für die Lösung von Problemen verbringe. Wir wissen alle, dass nicht gelöste Probleme Zeit und Nerven kosten und sich auf die Stimmung auswirken. Ich glaube, dass man mit dieser Erkenntnis dran bleiben muss, um den Rahmen zu schaffen, um nicht wieder in solche alten Muster zurück zu fallen. Dies geht nur mit zeitlichen Ressourcen. Aber wenn ich mir vor Augen führe, dass ich dadurch positiv gestalten kann, vielleicht krankheitsbedingte Ausfälle reduziere, dann ist dies auch sinnvoll. Wir werden als Verband diese Arbeit weiter unterstützen. Wir werden allerdings keine gesonderten personellen Ressourcen zur Verfügung stellen können.



**Hr Seeger:** Hr. Fexer, wie ist die Sichtweise des Spitzenverbandes zum Thema Beteiligung? Was wünschen Sie sich hier vielleicht auch von der Politik?

**Hr. Fexer:** Ich habe vor kurzem einen Bericht zum Thema Industrie 4.0. gelesen. Dort beschrieb ein Ingenieur, dass Maschinen inzwischen ihre Arbeit selbst steuern und organisieren. Zunächst habe ich gedacht, dass dies eine ganz andere Welt als unsere hier ist. Herr Dr. Wunder beschrieb heute vormittag, dass wir in unseren Arbeitsfeldern sehr sensible Prozesse haben, die nah am Menschen und am Übergang zu Gewalt stattfinden. Und wir sind zwingend darauf angewiesen, dass diese Prozesse von Menschen und zwischen Menschen gestaltet werden. Daraus ergibt sich für mich die Herausforderung, diese interpersonalen Prozesse „4.0“ zu überlegen. Hier müssen wir vieles an unserer Führungskultur und Kommunikationsstruktur in Frage stellen. Wir müssen die Frage stellen, ob unser bisheriges QuM mit den beschriebenen standardisierten Prozessen mit einer einfachen Logik im Sinne von „eins und eins ist zwei“ noch passt. Ich glaube, dass bei den Prozessen, mit denen wir umgehen müssen, eins und ein drei sein kann. Und hier ist es wichtig, die Verantwortung und das Knowhow

für diese Prozesse den Mitarbeitern zu geben, die diesen Prozess zu verantworten haben. Wenn ich hier erst abwarte, wie sich die Kennzahlen entwickeln und nach einem Jahr den Prozess reflektiere, werden wir nicht weiterkommen.

**Hr. Seeger:** Frau Jung, Sie als Einrichtungsleitung haben heute viel über das Projekt „achtsam handeln“ gehört. Ich weiß, dass Sie mit Ihrer Einrichtung gerne dieses Projekt durchführen möchten. Hat Sie das heute eher abgeschreckt oder bestätigt? Wenn Sie weitermachen wollen: was treibt Sie hier besonders an?

**Fr. Jung:** Ich bin nach wie vor sehr stark an dem Projekt interessiert. Wir haben ja heute gehört, dass die Einrichtungen im Projekt viele positive Erfahrungen gemacht haben. Ich habe den Eindruck, dass bei Einrichtungen, die den Prozess nicht mitmachen, schon die Definition von Gewalt bei den Mitarbeitern gar nicht klar vorhanden ist. Hier müssen wir schon beim Bewusstsein von Gewalt ansetzen – beim Umgang mit Bewohnern oder untereinander.

**Hr. Seeger:** Vielen Dank für Ihre Beteiligung an unserer Podiumsdiskussion!



## Impressum

**Berichte der Workshops:** Simona Gogeißel, Valerie Nusser; **Fotos** S. 1, 43, 44, 45, 46: Simona Gogeißel, Valerie Nusser, Dr. Klaus-Stefan Krieger; S. 41, 42: Stephan Seeger; **Folienpräsentationen:** S. 5 – 15 Dr. Michael Wunder, S. 16 – 21 Stephan Seeger, S. 22 – 35 und S. 36 – 40 Agnes Bachmann; **Aufzeichnung Podiumsdiskussion:** Eileen Mathiae, Stephan Seeger; **Zusammenstellung und Endredaktion:** Stephan Seeger

Das Projekt „achtsam handeln“ wird im Rahmen von rückenwind+ durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und den Europäischen Sozialfonds gefördert.