

Rüdiger Jezewski | Klara Novotny

# Eine Frage der Haltung

Kompetenzen im Umgang mit Menschen mit Demenz vermitteln

*Sebastian Raasch ist seit sechs Jahren Leiter der ASB Tagespflege Langenhorn in Hamburg. Die Einrichtung ist spezialisiert auf die Betreuung von Menschen mit Demenz. Raasch schult Mitarbeitende darin, eine personenzentrierte Haltung zu entwickeln. Rüdiger Jezewski hat mit ihm gesprochen.*

**Rüdiger Jezewski:** Was bewegt dich bei dem Thema Kompetenzerwerb deiner Mitarbeitenden am meisten?

**Sebastian Raasch:** Das wichtigste Thema ist die Haltung der Mitarbeitenden. Die Begleitung von Menschen mit Demenz ist sehr abhängig von der Haltung des Gegenübers. Es ist entscheidend, wie die Mitarbeitenden Besucher:innen mit Demenz begegnen, das ist der Dreh- und Angelpunkt für unseren permanenten Austausch. Wie können wir uns reflektieren, wie gewährleisten wir die Entwicklung einer personenzentrierten Haltung? Wie können wir in einen guten, einen positiven Kontakt zu unseren Besucher:innen mit Demenz kommen?

**Rüdiger Jezewski:** Kann man Haltung erlernen oder ist einem das mitgegeben?

**Sebastian Raasch:** Es gibt Mitarbeitende, die diese Fähigkeiten mitbringen, die eine unbewusste Gabe für die innere Haltung haben. Es geht uns aber darum, eine bewusste Haltung zu entwickeln. Der eine muss hart dafür arbeiten, um diese Haltung zu entwickeln, der andere bringt sie per se mit. Trotzdem muss er es schaffen, sich über diese vielleicht schon vorhandene, unbewusste Haltung so klar zu werden, dass er sie in jeder Situation abrufen und gezielt einsetzen kann. Wenn man eine Bewusstheit für die eigene Haltung entwickelt, kann sie reflektiert und entsprechend begründet werden.

**Rüdiger Jezewski:** Die Mitarbeitenden in der Pflege und Betreuung müssen beim Umgang mit Menschen mit Demenz also eine bewusste Haltung entwickeln und umsetzen. Das klingt nach harter Arbeit und einer großen Herausforderung.

**Sebastian Raasch:** Ja, genau. Es ist wichtig, dass sie in einen Austausch gehen mit mir, aber auch mit den Kolleg:innen. Wie kann ich mir eine personenzentrierte Haltung zu eigen machen und was bedeutet das überhaupt? Das ist ein fließender, andauernder Lernprozess. Es handelt sich nicht um statisches Wissen, welches unverändert eingesetzt werden kann, wenn man es sich einmal angeeignet hat. Ständige Reflexion ist dafür erforderlich, sodass auch wir ständig zu neuen Erkenntnissen kommen.



**Rüdiger Jezewski:** Das geht sicherlich nicht ohne entsprechende Teamkultur.

**Sebastian Raasch:** Die ist essenziell. Eine vertrauensvolle und ehrliche Kommunikation im und mit dem Team ist Voraussetzung. Die Mitarbeitenden müssen mental und emotional Kapazitäten haben, um sich der bewussten Auseinandersetzung mit ihrer Haltung zuzuwenden. Sind die Probleme im Arbeitsalltag grundlegend, muss erstmal der Boden, die Teamkultur geschaffen werden. Es braucht ein Wohlwollen innerhalb des Teams, eine Rollenverteilung, in der jeder seinen Platz findet. Dann kann

man starten. Wie wollen wir hier zusammenarbeiten und wie wollen wir den Menschen mit Demenz professionell begegnen?

**Rüdiger Jezewski:** Es ist also ein Prozess, ein Lernen im Arbeitsalltag. Eine bewusste innere Haltung entwickelt man nicht mit einer Fortbildung von zwei Stunden, sondern sie entsteht nach und nach im Alltag, und dazu wird die Reflexion des Teams benötigt. Gibt es spezielle Methoden, mit denen du deine Mitarbeiter und externe Einrichtungen schulst?

**Sebastian Raasch:** Es gibt keine einzelne Schulung, die alles abdeckt. Das theoretische Wissen lässt sich gut vermitteln, aber es braucht Training on the Job. Ich begleite in einer Coaching-Funktion die Mitarbeitenden im Arbeitsalltag und anhand der gerade erlebten Situationen üben wir das Reflektieren und die praktische Anwendung des theoretischen Wissens. Ich habe eine Marte-Meo-Ausbildung als Praktiker und Therapeut. Dabei begleite ich die Mitarbeitenden im Kontakt mit Menschen mit Demenz. Anschließend schauen wir uns davon gemeinsam ein Review am Bildschirm an. Ein Bild sagt mehr als tausend Worte. Dies gibt mir die Möglichkeit, Situationen in kleinen Schritten aufzuschlüsseln. Marte Meo ist ein ressourcenorientierter Ansatz, die Mitarbeitenden erkennen ihre Kompetenzen und Talente. Das stärkt ihre Motivation, was sich im Arbeitsalltag zeigt.

**Rüdiger Jezewski:** Hast du dafür ein Beispiel?

**Sebastian Raasch:** Das beste Beispiel ist der Fall einer Mitarbeiterin, die im Review erkannt hat, wie gut es dem Besucher mit Demenz tut, wenn sie Blickkontakt sucht im Gespräch. Die Wahrscheinlichkeit, dass sie



Einfühlungsvermögen und Geduld sind im Umgang mit Menschen mit Demenz gefragt. Pflegefachpersonen sollten ihr Verhalten immer wieder reflektieren.

das jetzt viel mehr einsetzen wird, bewusster, ist deutlich höher, als wenn ich das nur auf einer abstrakten Ebene im Gespräch mit ihr reflektiere.

**Rüdiger Jezewski:** Das heißt, Marte Meo ist eine konkrete Methode, und das, was wir davor gehört haben, also Reflexion, prozesshaft, im Alltag, Teamkultur sind ja schon mehrere Ansätze. Marte Meo geht weiter als nur das Gespräch, ihr bezieht in die Reflexion durch das Review Mimik und Gestik mit ein?

**Sebastian Raasch:** Richtig. Das Vorgelagerte ist das Gespräch, es geht hier erstmal um Austausch. Das ist noch nicht so detailliert. Daher nehme ich das Instrument Marte Meo zusätzlich dazu, um den Mitarbeitenden nochmal sehr anschaulich die Details zu verdeutlichen. Um sie so viel wie möglich zu unterstützen und die personenzentrierte Haltung klarer zu machen. Auch Situationen, die vielleicht nicht so gut gelaufen sind, fallen den Mitarbeitern sofort auf, es ist aber wichtig, nicht problemorientiert auf die Arbeit zu gucken, sondern eher ressourcenorientiert. Was machen sie richtig gut?

**Rüdiger Jezewski:** Sebastian, du bist Führungskraft und beschreibst dein Konzept aus dieser Perspektive. Kann man das personenzentrierte Führung nennen?

**Sebastian Raasch:** Ja, das ist personenzentrierte Führung. Wenn man das einmal verstanden hat, sich damit auseinandergesetzt hat, was Kitwood möchte, dann kann man den Ansatz vielfältig anwenden. Er wurde zwar für Menschen mit Demenz entwickelt,

überall anwenden kann. Übrigens auch privat.

**Rüdiger Jezewski:** Du verwendest also gar keine andere Methodik, kein anderes großartiges Instrument, sondern die Grundhaltung ist dieselbe?

**Sebastian Raasch:** Richtig, und so sage ich das auch den Mitarbeitenden. Das ist eine Haltung, die sie hier lernen, die sie auch in ihrem Alltag umsetzen sollten. Bestenfalls unterscheiden sie dabei nicht zwischen gesunden Menschen und Menschen mit Demenz. Im Endeffekt haben wir alle die gleichen Bedürfnisse, egal, ob jemand eine Demenz hat oder nicht.

**Rüdiger Jezewski:** Du machst das schon ein wenig länger. Wie misst du, ob Mitarbeitende tatsächlich an Kompetenz gewonnen haben?

**Sebastian Raasch:** Zum Beispiel daran, ob Mitarbeitende positive Kontaktmomente in unserer erlebensorientierten Besucherbesprechung wirklich benennen können. Die besten Momente sind es, wenn sie selbst ihre Energie, ihren Akku aufladen können. In der Regel wollen Pflegefachpersonen und Betreuungskräfte gute Arbeit machen, sie wollen zwischenmenschlich agieren. Ihnen fehlt aber das entsprechende Wissen. Die meisten sind sehr aufgabenorientiert und so sind sie auch sozialisiert. Sobald sie

*Führungskräfte sollten selbst umsetzen können, was sie von den Mitarbeitenden erwarten*

aber im Endeffekt brauchen wir alle das Gleiche. Wir brauchen im Kontakt ein Gegenüber, das wohlwollend ist, das versucht, uns zu verstehen und uns wertschätzt. Als Führungskraft muss ich natürlich all das umsetzen, was ich von meinen Mitarbeitenden fordere und erwarte im Kontakt mit Menschen mit Demenz. Das ist ein universaler Schlüssel. Man lernt eine Methode oder einen Ansatz, eine Haltung, die man

die personzentrierte Haltung verinnerlicht haben und sich kompetenter fühlen, sind sie gestärkt. Die Berufsmotivation wird dadurch deutlich gesteigert. Wir haben dann gestärkte, motivierte Mitarbeitende.

**Rüdiger Jezewski:** Was sich im Arbeitsalltag sicherlich bemerkbar macht?

**Sebastian Raasch:** Natürlich. Das ist ein Wechselspiel. Wenn es den Mitarbeitenden gut geht, geht es den Besucher:innen mit Demenz gut, und wenn es denen gut geht, geht es den Mitarbeitenden gut. Menschen mit Demenz können dieses Wechselspiel nicht beginnen. Daher muss die Initialzündung von den Mitarbeitenden kommen.

**Rüdiger Jezewski:** Du bist auch in anderen Einrichtungen unterwegs, kann man dieses Konzept der Personzentrierung auf andere Einrichtungen oder Krankenhäuser übertragen?

**Sebastian Raasch:** Klar kann man das übertragen. Das setzt allerdings eine bewusste Entscheidung vom Management voraus. Die Führungskräfte, die Heimleitung, die Einrichtungsleitung, Pflegedienstleitung und Wohnbereichsleitung – alle müssen sich wirklich dafür entscheiden; wir wollen so arbeiten,

das ist unser Konzept. Schlussendlich geht es auch darum, den Expertenstandard Beziehungsgestaltung umzusetzen. Eine bewusste Entscheidung für die Personzentrierung muss auch von der Führungsebene kommen. Das ist wichtig. Im nächsten Schritt kann Unterstützung von außen hinzukommen, um diese Implementierung zu gestalten.

**Rüdiger Jezewski:** Was sollten Führungskräfte beachten, bevor sie so einen Prozess anstoßen?

**Sebastian Raasch:** Bevor man so ein Projekt startet, müssen die Vorgesetzten ihre Mitarbeitenden fragen, ob diese dafür aktuell bereit sind oder ob beispielsweise im Vorfeld Konflikte gelöst werden müssen.

**Rüdiger Jezewski:** Es muss also eine feste Basis da sein, auf der dieser Prozess aufgebaut werden kann?

**Sebastian Raasch:** Genau. Sonst brauchen wir erstmal Supervision, Mediation, Konfliktbewältigung, um diese Basis zu gestalten. Sie muss vorhanden sein, damit wir uns neuen Sachen zuwenden können. Häufig werden Prozesse vom Management über das Team gestülpt, ohne zu gucken, ob die Beziehungsgestaltung der Mitarbeitenden

das überhaupt zulässt. Eine Personzentrierung funktioniert nur, wenn Mitarbeitende sich sicher und wertgeschätzt fühlen, wenn sie offen dafür sind, Neues zu lernen. Es setzt auch voraus, dass sie sich in der Einrichtung wohlfühlen. Wenn das nicht gegeben ist, beobachtet man oft die Haltung, dass nur Dienst nach Vorschrift gemacht wird. Diese Haltung macht es extrem schwer, sich mit neuen Inhalten auseinanderzusetzen.

**Rüdiger Jezewski:** Sebastian, kann man sich bei diesem Erfahrungsschatz, den du hast, an dich wenden?

**Sebastian Raasch:** Ja, gerne.

**Rüdiger Jezewski:** Ich danke ganz herzlich für das Interview.



**Rüdiger Jezewski**

minotauros  
Organisationsberatung  
Pflege-Demenz-Gesundheit  
jezewski@minotauros-beratung

**Klara Novotny**

minotauros  
Organisationsberatung  
Pflege-Demenz-Gesundheit



Für die Reflexion sollten praktische Situationen im Nachgang betrachtet und analysiert werden. Was ist gut gelaufen?