

SpiL[®]: SPIRITUALITÄT IN INSTITUTIONEN DER LANGZEITPFLEGE

DREI-PHASEN-MODELL FÜR DIE PRAXIS ZUR INTEGRATION VON SPIRITUALITÄT
IN DIE KULTUR EINER INSTITUTION DER LANGZEITPFLEGE

ANEMONE EGLIN



IMPRESSUM

Herausgeberin

CURAVIVA Schweiz
Zieglerstrasse 53
Postfach 1003
3000 Bern 14

Telefon 031 385 33 33
info@curaviva.ch
www.curaviva.ch

Autorin: Anemone Eglin, Institut Neumünster Zollikerberg,
in Zusammenarbeit mit Daniel Aeschlimann,
Martin Birrer, Peter Brändli,
Doris Held, Susi Lüssi, Heidi Rohr, Urs Wernli

Layout: Satzart AG, Bern

Ausgabe: Juni 2013

Aus Gründen der Verständlichkeit wird im Text immer nur die männliche oder die weibliche Form gewählt. Es sind aber immer beide Geschlechter gemeint.

SpiL[®]: SPIRITUALITÄT IN INSTITUTIONEN DER LANGZEITPFLEGE

DREI-PHASEN-MODELL FÜR DIE PRAXIS ZUR INTEGRATION VON SPIRITUALITÄT
IN DIE KULTUR EINER INSTITUTION DER LANGZEITPFLEGE

ANEMONE EGLIN

Inhaltsverzeichnis

1	Drei-Phasen-Modell	6
2	Einleitung	8
2.1	Spiritualität in der Kultur einer Institution	9
2.2	SpiL: Ein Instrument für Führungskräfte	9
2.3	Basiswissen Spiritualität	10
2.3.1	Anthropologischer Ausgangspunkt	10
2.3.2	Etymologische Bedeutung	11
2.3.3	Definitionen von Spiritualität	12
2.3.4	Spiritualität und Religiosität	12
3	Umsetzung	13
3.1	Erste Phase: Normative Ebene	14
	A. Verständnis von Spiritualität erarbeiten	14
	B. Spiritualität in die Betriebskultur integrieren	15
3.2	Zweite Phase: Strategische Ebene	16
	A. Ziele auf Institutions- und Bereichsebene definieren	16
	B. Auftritt der Institution überprüfen	16
3.3	Dritte Phase: Operative Ebene	18
	A. Spiritualität in den Berufsalltag integrieren	18
	B. Vorbildfunktion des Kaders	18
	C. Bereiche	19
4	Schluss	20
5	Anhang: Beispiele	22
6	Literatur	30

1

Drei-Phasen-Modell

Erste Phase: Normative Ebene

- A. Verständnis von Spiritualität erarbeiten
- B. Spiritualität in die Betriebskultur integrieren

Zweite Phase: Strategische Ebene

- A. Ziele auf Institutions- und Bereichsebene festlegen
- B. Auftritt der Institution überprüfen

Dritte Phase: Operative Ebene

- A. Spiritualität in den Berufsalltag integrieren
- B. Vorbildfunktion des Kaders
- C. Bereiche

2

Einleitung

2.1 Spiritualität in der Kultur einer Institution

Moderne Alters- und Pflegeheime legen ihrer Tätigkeit ein ganzheitliches Menschenbild zugrunde. Sie sind über alle Bereiche ihrer Institution bestrebt, den Bewohnerinnen und Bewohnern eine möglichst hohe Lebensqualität zu bieten. Meist bedeutet das, dass sie die physischen, psychischen, geistigen und sozialen Bedürfnisse zu berücksichtigen suchen. Die spirituellen Bedürfnisse sind hingegen mehrheitlich noch kein Thema, obwohl ihnen die alten Menschen selber eine hohe Bedeutung beimessen.¹

Es gibt Heime mit einer religiösen Tradition, welche Andachten, Gottesdienste und Seelsorge anbieten und auch die Pflegenden entsprechend schulen. Das ist eine Möglichkeit, die spirituelle Dimension zu berücksichtigen. Sie ist jedoch weder umfassend noch auf Institutionen übertragbar, die konfessionsneutral ausgerichtet sind.

Spiritualität ist ein prägendes Element der Kultur einer Institution und deshalb ein wesentliches Unterschei-

dungsmerkmal gegenüber andern Heimen. Sie als ein Thema der gesamten Kultur einer Institution zu betrachten und auf allen Führungsebenen zu integrieren, ist dennoch neu und ungewohnt. Das mag damit zusammenhängen, dass Führungspersonen entweder die konfessionelle Neutralität ihrer Institution gefährdet sehen, wenn sie Spiritualität integrieren würden, oder sie sind klar religiös ausgerichtet und Spiritualität erscheint ihnen als ein zu offenes Konzept.

Beide Sichtweisen blenden aus, dass Spiritualität zum Menschsein gehört und sich weder auf Religiosität reduzieren lässt noch reine Privatsache ist. Als wesentlicher Aspekt von Lebensqualität gehört Spiritualität in die Kultur einer Institution. Allerdings eine Spiritualität, die offen ist für Menschen unterschiedlicher Konfession, Religion oder Weltanschauung.

¹ Vgl. Religionsmonitor 2008; Bucher 2007; Utsch 2008; Frick, Roser 2009.

2.2 SpiL: Ein Instrument für Führungskräfte

Modelle, wie Spiritualität in die Betriebskultur integriert werden kann, fehlen derzeit noch für Institutionen der Langzeitpflege. Das vorliegende Modell SpiL will diese Lücke schliessen. Es ist von Januar 2012 bis Mai 2013 in enger Zusammenarbeit mit folgenden Führungspersonlichkeiten von Alters- und Pflegeheimen erarbeitet und in ersten Schritten erprobt worden:

Projektgruppe

- Aeschlimann Daniel, Wohnen – Pflege Altenberg, Stiftung Diaconis, Bern
- Birrer Martin, Adullam-Spital, Adullam-Pflegeheime, Basel

- Brändli Peter, Wohnzentrum Fuhr, Wädenswil
- Held Doris, Altersheime Stadt Zürich, Zürich
- Lüssi Susi, Altersheim Klus Park, Zürich
- Rohr Heidi, Alters- und Pflegeheim Birgli, Brienz
- Wernli Urs, Altersheim Dorflinde, Zürich

Projektleitung

- Eglin Anemone, Institut Neumünster, Zollikerberg

Das vorliegende Modell SpiL ist ausdrücklich zuhänden von Führungskräften entwickelt worden. Es zeigt ihnen ein Vorgehen auf, wie sie Spiritualität konzeptionell fundiert in alle Bereiche ihrer Institution einbringen

können. Weil das Modell SpiL die Führungsperspektive einnimmt, ist es als Top-down-Modell konzipiert. Es umschreibt die drei Phasen eines strukturierten Prozesses, ohne die Führungspersonen inhaltlich einzuschränken.

Die inhaltliche Füllung wird jede Führungskraft entsprechend ihrer Auffassung von Spiritualität selber formulieren und mit den eigenen Mitarbeitenden diskutieren. Es wäre dem Thema Spiritualität unangemessen, ein inhaltlich fixiertes Modell in eine Institution implementieren zu wollen. Der kreative Spielraum der Führung soll durch SpiL in keiner Weise eingeschränkt werden.

Die inhaltlichen Formulierungen im vorliegenden Modell SpiL sind als Veranschaulichungen gedacht und haben lediglich Beispielcharakter. Es sind Vorschläge der Autorin sowie der Mitglieder der Projektgruppe, welche SpiL mitentwickelt haben. Sie sind im Anhang aufgeführt.

Das ganze Modell SpiL basiert einerseits auf Konzepten der Unternehmensführung, andererseits auf Erfahrungen der Führungspersonen, welche das Modell SpiL mitentwickelt haben, sowie auf der langjährigen Arbeit der Autorin auf dem Gebiet der Spiritualität mit Fachleuten in Institutionen der Langzeitpflege.

2.3 Basiswissen Spiritualität

Im Folgenden sind einige zentrale, wissenschaftlich fundierte Aspekte von Spiritualität formuliert. Sie machen transparent, auf welcher inhaltlichen Basis SpiL fusst, und sind als Basiswissen zur Einführung in das Thema Spiritualität gedacht.

2.3.1 ANTHROPOLOGISCHER AUSGANGSPUNKT

Es gibt zwei mögliche Perspektiven, von denen her ein Verständnis von Spiritualität entwickelt werden kann. Entweder wird vom Menschen her nach seiner Beziehung zum Grund allen Seins gefragt oder umgekehrt von einem ewigen, göttlichen Wesen her nach dessen Verhältnis zur Welt und zum Menschen. Die erste Perspektive wird als anthropologische², die zweite Perspektive als theologische³ bezeichnet. In der gerontologischen Diskussion wird Spiritualität anthropologisch als eine Dimension der menschlichen Erfahrung verstanden. Das vorliegende Modell SpiL basiert ebenfalls

auf einer anthropologischen Sicht, das heisst, es geht vom Menschen aus.

Anthropologischer Ausgangspunkt ist der Mensch mit seinen Fragen und Bedürfnissen im Lebensprozess. Der Mensch fragt nach sich selbst und seinem Sein in der Welt. Die Grundfragen, die sich durch die Menschheitsgeschichte ziehen, sind im Verlauf der Jahrhunderte im Wesentlichen dieselben geblieben:

Wer bin ich? Woher komme ich? Wohin gehe ich? Wozu bin ich auf der Welt?

Es sind Fragen, die je neu einen Suchprozess in Gang setzen und auf die es keine abschliessenden, das heisst endgültigen Antworten geben kann. Es sind Fragen, die nicht jeden Menschen jederzeit beschäftigen. Je nach Lebensphase und Lebenssituation können sie jemanden mehr oder weniger umtreiben. Alle Antworten, die Menschen im Lauf der Geschichte gefunden haben, sind an die Vorstellungen der jeweiligen Zeit gebunden, in der sie gelebt haben. Die Menschheit befindet sich in einem fortlaufenden Prozess der

² Von griechisch anthropos, der Mensch. Anthropologisch meint: vom Menschen her gedacht.

³ Von griechisch theos, Gott. Theologisch meint: von Gott her gedacht.

Entwicklung, wodurch sich unter anderem auch die Antworten auf die grossen Fragen verändern. Um Abschliessendes auszusagen, müsste der Mensch einen Standpunkt jenseits seiner zeitgeschichtlich gebundenen Existenz einnehmen können, er müsste sozusagen aus seiner Zeitgeschichte hinaus springen können, was ihm jedoch unmöglich ist.

Der Mensch weist mit seinem Fragen nach dem «Woher», «Wohin» und «Wozu», das heisst mit seinem Suchen nach Grund und Ziel seines Seins, über sich hinaus. Er verweist auf etwas, das grösser und umfassender ist als er selbst. Menschen haben immer wieder erfahren, dass sie bei diesem Suchen nach dem Umfassenden nicht ins Leere greifen. Sie haben erkannt, dass da nicht «nichts» ist, sondern dass da etwas ist, das sie umgibt, von dem sie sich getragen und in das sie sich eingebettet fühlen. Sie können es nicht benennen, nicht ergreifen und doch haben sie eine Ahnung davon, dass dieses Grosse, Umgreifende das eigentlich Wirkende in allem ist, was sie anfassen und sehen können. In unserer westlich geprägten Kultur umschreiben wir traditionellerweise dies Umfassende mit dem Wort Gott.

Wie ein Mensch in Kontakt mit dieser Wirklichkeit tritt, inwiefern ihn das innerlich wandelt und wie sich dies in seiner Lebensgestaltung ausdrückt, prägt seine individuelle Form von Spiritualität. Spiritualität wird damit zu einer Grundhaltung, die sich im Lauf des Lebens entwickeln und verändern kann. Sie formt die Beziehungen eines Menschen zu sich selbst und zu seiner Mitwelt.

2.3.2 ETYMOLOGISCHE⁴ BEDEUTUNG

Das Wort Spiritualität ist vom lateinischen spiritus, von einer Übersetzung des griechischen pneuma, das wiederum eine Übersetzung der hebräischen ruah⁵ ist, abgeleitet. Es gibt kein einzelnes deutsches Wort, welches das Bedeutungsfeld von spiritus-pneuma-

ruah abdecken kann. Zum Bedeutungsfeld gehören die deutschen Worte Wind, Lebenshauch, Atem und Geist. Von der Bedeutung dieser Worte her lassen sich die beiden zentralen Elemente von Spiritualität erschliessen, nämlich Offenheit und Bezogensein.

Offenheit: Geist, Wind, Lebenshauch sind «Dinge», die grenzenlos, ungreifbar und unsichtbar sind. Geist, Wind und Lebenshauch können nicht abgepackt, gehortet oder verkauft werden. Im Hinblick auf Spiritualität heisst das, dass der Mensch grundsätzlich offen ist für etwas so Grenzenloses und Allgegenwärtiges wie Geist, Wind und Lebenshauch, die ihm zur Verfügung stehen, über die er selber jedoch nicht verfügen kann.

Bezogensein: Das menschliche Leben ausserhalb des Mutterleibes beginnt mit dem ersten Atemzug und endet mit dem letzten. Solange ein Mensch lebt, atmet er. Die Luft, die den Menschen umweht, strömt als Atem, als Lebenshauch in ihn ein und wieder aus. Mit jedem Atemzug spürt der Mensch, dass er mit dem Grenzenlosen, das heisst der Luft, dem Wind, verbunden ist und ohne dieses Grenzenlose nicht leben kann.⁶ Alle Lebewesen atmen und alle atmen dieselbe Luft. Über den Atem erfährt der Mensch, dass er nicht isoliert von allen und allem andern existiert, sondern in einen grossen Zusammenhang eingewoben ist. Der Mensch steht vom ersten bis zum letzten Atemzug in Beziehung zu dem, was ihn umgibt und umweht. Es kann sein, dass ihm dieses Bezogensein nicht bewusst ist, dass er es nicht wahrnimmt oder gar leugnet, er kann sich aber nicht davon abgrenzen. Es würde ihn das Leben kosten. Hinsichtlich Spiritualität bedeutet das, dass der Mensch nur in Beziehung zum Grenzenlosen überhaupt leben kann. Spiritualität ist so konkret und alltäglich wie Atmen und ebenso lebenswichtig.

Aus dem Gesagten wird deutlich, dass Spiritualität unlösbar mit Erfahrungen verknüpft ist. Der Erfahrungsbezug darf bei jeglicher Reflexion über Spiritualität

⁴ Etymologie ist ein Fremdwort, das sich aus dem griechischen etymologia ableitet. Etymologie erklärt die Entstehung eines Wortes und seiner Bedeutung.

⁵ Ruah wird ruach ausgesprochen.

⁶ Vgl. Genesis 2,7.

nicht aus den Augen verloren werden und wird auch in SpiL immer wieder hergestellt.

2.3.3 DEFINITIONEN VON SPIRITUALITÄT

Eine wissenschaftlich anerkannte Formulierung von Spiritualität fehlt bis anhin. Es gibt verschiedene Umschreibungen, von denen hier zwei exemplarisch genannt werden:

Beispiel: Spiritualität heisst Leben aus dem Geist.⁷

Beispiel: Spiritualität verweist auf die existenzielle Offenheit des Menschen auf Grenzenloses hin, mit dem er sich verbunden fühlt, was er als entscheidend wichtig für sein Leben erfährt.⁸

2.3.4 SPIRITUALITÄT UND RELIGIOSITÄT

Spiritualität und Religiosität decken sich nicht, sind jedoch auch nicht zwei ganz getrennte Bereiche.

Religiosität meint die persönliche religiöse Praxis innerhalb einer organisierten Religionsgemeinschaft. Für heutige Bewohnerinnen und Bewohner von Alters- einrichtungen ist Religiosität der geläufigere und stimmigere Begriff.

Spiritualität hingegen bezeichnet eine unmittelbare persönliche Erfahrung mit etwas, das den Menschen übersteigt. Spiritualität ist unabhängig von Religion oder Konfession.

Religiosität ist demnach ein Teil von Spiritualität. Spiritualität hingegen umfasst mehr als Religiosität und wird heute als sogenannter Container-Begriff⁹ bezeichnet.

Im Folgenden werden die drei Phasen von SpiL zur Integration von Spiritualität in die Kultur einer Institution der Langzeitpflege ausführlich dargestellt.

⁷ Theologische Umschreibung Karl Rahner.

⁸ Anthropologische Umschreibung Anemone Eglin.

⁹ Ein Container-Begriff ist ein Begriff, der unterschiedliche Attribute enthält, die mit dem Ausgangsbegriff assoziiert werden. Er kann mit eigenen, individuellen Erfahrungen, Eindrücken, Überzeugungen, Informationen angereichert werden.

3

Umsetzung

3.1 Erste Phase: Normative Ebene

A. Verständnis von Spiritualität erarbeiten

B. Spiritualität in die Betriebskultur integrieren

A. VERSTÄNDNIS VON SPIRITUALITÄT ERARBEITEN

- Persönliche Einstellung zu Spiritualität klären
- Gemeinsames Verständnis von Spiritualität formulieren
- Zentrale Elemente von Spiritualität herauskristallisieren

In der ersten Phase werden die inhaltlichen Grundlagen des Modells SpiL erarbeitet. Es lohnt sich, sich dafür im Kader genügend Zeit einzuräumen. Die Grundlagen bilden die notwendige geistige Voraussetzung dafür, um Spiritualität anschliessend strukturiert und stringent integrieren zu können. Sie schützen vor der Gefahr, sofort auf das Operative abzu zielen und damit konzeptlos und unsystematisch vorzugehen.

Als Basis für die Arbeit des Kaders kann es nützlich sein, über einen kurzen Fragebogen das Verständnis von Spiritualität bei Mitarbeitenden und Bewohnern¹⁰ zu erheben. Das ergibt ein erstes Bild über die unterschiedlichen Auffassungen von Spiritualität, die im Heim gelebt werden.

Persönliche Einstellung zu Spiritualität klären

Der Prozess beginnt im Kopf. In einem ersten Schritt ist es für die Führung wichtig, die persönliche Einstellung zu Spiritualität zu klären. Die nachstehenden Fragen sollen Führungskräfte dazu anregen, sich das eigene Vorverständnis von Spiritualität bewusst zu machen. Es ist wichtig, Erfahrungshintergrund und Einstellungen der andern in groben Zügen zu kennen. So lassen sich Missverständnisse im weiteren Verlauf des Prozesses zu einem guten Teil vermeiden. Erfahrungen und Einstellungen sind unterschiedlich und müssen auch gar nicht in Übereinstimmung gebracht werden. Sie sind aus der Lebensgeschichte erwachsen und sind so, wie sie sind. Selbstverständlich sind in dieser Phase des Prozesses alle Meinungen wertschätzend zu respektieren.

Mögliche Fragen:

- Ist Spiritualität für mich positiv oder negativ geprägt?

¹⁰ Um den Gender-Aspekt zu beachten, werden im Folgenden die männliche und weibliche Form abwechslungsweise benutzt.

- Welche Erfahrungen haben meine Einstellung zur Spiritualität geformt?
- Welche Vorstellungen, Atmosphären, Befindlichkeiten sind mit Spiritualität verbunden?
- Ist Spiritualität für mich zwingend mit Religion verbunden?
- Befinde ich mich in einer lebendigen, spirituellen Entwicklung oder haben sich Einstellungen verfestigt und zu quasi unumstösslichen «Wahrheiten» geführt?
- Bin ich offen für andere Auffassungen von Spiritualität?
- Anerkenne ich sie als gleichwertig oder als defizitär gegenüber meiner Auffassung? Was müsste geschehen, dass ich mich gezwungen fühlte, gegenüber Mitarbeitenden korrigierend einzugreifen?
- Erachte ich Spiritualität als etwas, das zum Menschsein gehört? Als zentrales Element von Lebensqualität der Bewohnerinnen und Mitarbeitenden?
- Erachte ich das Thematisieren und das Unterstützen von Spiritualität als eine Aufgabe der Institution oder ist Spiritualität aus meiner Sicht reine Privatsache?
- Ist das Wahrnehmen spiritueller Bedürfnisse ausschliesslich an die Seelsorge delegiert?

Gemeinsames Verständnis von Spiritualität formulieren

Nachdem das persönliche Vorverständnis bewusst geworden ist, gilt es in einem zweiten Schritt, gemeinsam ein Verständnis von Spiritualität zu formulieren, mit dem alle einverstanden sein können. Alle Mitglieder des Kaders sollen es als gemeinsame Basis für ihre Arbeit in der Institution akzeptieren können. Dabei ist sorgfältig darauf zu achten, dass sich niemand eingengt oder in eine Richtung gezwungen fühlt, die ihm oder ihr zuwiderläuft. Das verlangt von den Kadermitgliedern eine gewisse Bereitschaft zur Offenheit und eine Grosszügigkeit, was Formulierungen betrifft.

Um eine gefundene Formulierung zu überprüfen, empfiehlt es sich, sie mit den persönlichen spirituellen Erfahrungen in Beziehung zu setzen. Drücken die Worte aus, was ich bisher an Spiritualität erfahren habe? Im Hinblick auf die Institution ist zu überlegen, ob das formulierte Verständnis von Spiritualität so offen beziehungsweise konfessionsunabhängig ist, dass sich alle Bewohner und alle Mitarbeitenden darin finden können.

Zentrale Elemente von Spiritualität herauskristallisieren

Im dritten Schritt geht es darum, zentrale Elemente von Spiritualität herauszukristallisieren, welche in allen Bereichen der Institution zum Ausdruck kommen sollen. Es können ein bis drei zentrale Elemente sein, die sich auf einem hohen Abstraktionsniveau bewegen dürfen. Sie können als Stichworte oder als Satz formuliert werden. Die zentralen Elemente stehen in engem Zusammenhang mit dem gemeinsamen Verständnis von Spiritualität, das im zweiten Schritt gefunden worden ist. Sie verdeutlichen die wesentlichen Aspekte, die ausdrücklich oder mitschwingend darin enthalten sind.

Auch bei den zentralen Elementen ist es gut, sie an eigenen Erfahrungen zu überprüfen. Beispielsweise sich zu fragen: Was bedeutet für mich Verbundenheit? Welche Erfahrungen von Verbundensein kenne ich? Kann ich mir nicht nur in Gedanken etwas vorstellen unter «verbunden in Offenheit», sondern weiss ich, wie sich das anfühlt? Was bedeutet für mich Sinn in meinem Leben? Was brauche ich, damit ich etwas als sinnvoll erlebe?

B. SPIRITUALITÄT IN DIE BETRIEBSKULTUR INTEGRIEREN

- Leitsätze formulieren: Wirkung nach aussen
- Grundhaltungen festlegen: Wirkung nach innen

Der Erfolg einer Institution hängt von ihrer Einzigartigkeit ab, das heisst davon, worin sie sich von anderen unterscheidet. Das Leitbild bringt unter anderem zum Ausdruck, wie sich eine Institution versteht, welche Ziele sie anstrebt und welche Kultur sie im Um-

gang mit Bewohnern und Mitarbeitenden pflegen will.

Das Leitbild vermittelt Aussenstehenden ein erstes Bild des Heims. Die Leitsätze im Leitbild wirken vor allem nach aussen in die Öffentlichkeit hinein. Gegen innen gibt das Leitbild den Mitarbeitenden Orientierung für ihre berufliche Tätigkeit. Die Grundhaltungen, die das Leitbild enthält, wirken vor allem nach innen in die Mitarbeiterschaft. Diese beiden Funktionen machen das Leitbild zu einem wichtigen Instrument der Führung.

Leitsätze formulieren: Wirkung nach aussen

Aus dem Verständnis von Spiritualität sowie aus den zentralen Elementen, die erarbeitet worden sind, lassen sich nun Leitsätze formulieren, die nach aussen kommuniziert werden. Sie drücken aus, welche Kultur in einer Institution gelebt wird. Die Leitsätze enthalten eine Selbstverpflichtung der Institution gegenüber Aussenstehenden.

Um die Verbindlichkeit der Leitsätze anzuzeigen, empfiehlt es sich, sie in der Wir-Form zu erarbeiten. Die Leitsätze sind so zu formulieren, dass sie

- wesentliche Elemente von Spiritualität zum Ausdruck bringen,
- untereinander in einem inneren Zusammenhang stehen,
- verständlich und einfach sind.

Grundhaltungen festlegen: Wirkung nach innen

Die Grundhaltungen richten sich in erster Linie nach innen. Sie dienen den Mitarbeitenden aller Bereiche als Massstab für ihre Tätigkeit. Die Grundhaltungen zeigen auf, wie Mitarbeitende die Leitsätze im Berufsalltag umsetzen.

Die Grundhaltungen, die formuliert werden, sollen in einem inneren Zusammenhang mit den Leitsätzen stehen. Wird beispielsweise in einem Leitsatz formuliert, dass wir uns als Teil eines grossen, lebendigen Zusammenhangs verstehen, folgt daraus eine Grundhaltung, die das Wohl des Ganzen bei jeder Tätigkeit im Blick hat.

3.2 Zweite Phase: Strategische Ebene

A. Ziele auf Institutions- und Bereichsebene festlegen

B. Auftritt der Institution überprüfen

A. ZIELE AUF INSTITUTIONS- UND BEREICHSEBENE DEFINIEREN

In der zweiten Phase geht es darum, die strategische Ausrichtung eines Heims daraufhin zu überprüfen, ob das Verständnis von Spiritualität sowie die Leitsätze und Grundhaltungen darin aufgehoben sind. Strategische Beurteilungen und Entscheidungen sind Aufgaben des Kaders.

Ziele formulieren

In den Zielen werden für die Institution als Ganzes wie auch für die einzelnen Bereiche die kurz-, mittel- und langfristigen Ziele festgelegt, die erreicht werden sollen. Die Beispiele im Anhang basieren auf der Annahme, dass die Führung eines Heims den Entscheid getroffen hat, Spiritualität in die Betriebskultur zu integrieren, und die dafür notwendigen personellen und finanziellen Ressourcen vorhanden sind. Zudem wird auch davon ausgegangen, dass die Führung das Drei-Phasen-Modell SpiL für gut befunden hat und es ganz oder in Teilen umsetzen möchte.

B. AUFTRITT DER INSTITUTION ÜBERPRÜFEN

- Interne Dokumente überprüfen
- Werbeauftritt überprüfen
- Infrastruktur, Innen- und Aussenarchitektur beurteilen

Mit Auftritt ist hier alles gemeint, was nach innen und nach aussen auf Bewohner, Mitarbeitende und Besuchende wirkt, wie Werbeauftritt, Infrastruktur, Innen- und Aussenarchitektur. Es lohnt sich, den Auftritt der eigenen Institution ab und zu mit einem Aussenblick zu betrachten. Welche Atmosphäre strahlt er aus? Entspricht die Ausstrahlung der angestrebten Betriebskultur?

Interne Dokumente überprüfen

Gegen innen geht es vor allem darum, interne Dokumente wie beispielsweise Leitbilder der einzelnen Bereiche, Konzepte und Standards zu überprüfen und allenfalls anzupassen.

Mögliche Fragen:

- Enthalten die schriftlichen internen Dokumente den Hinweis, dass Spiritualität berücksichtigt wird?
- Wird in den Leitbildern auf ein ganzheitliches Menschenbild hingewiesen? Im Hinblick auf Spiritualität ist es wichtig, dass die spirituelle Dimension ausdrücklich im Menschenbild zur Sprache kommt. Es genügt nicht, sie unter «seelisch» oder «geistig» zu subsumieren.
- Wird darauf hingewiesen, dass Spiritualität ein Thema für die Institution ist?
- Wird das Verständnis von Spiritualität in den Leitbildern und Konzepten der einzelnen Bereiche festgehalten?
- Werden Leitsätze und Grundhaltungen für die einzelnen Bereiche konkretisiert?

Werbeauftritt überprüfen

Alles, was nach aussen gerichtet ist, trägt zum Image der Institution in einer breiteren Öffentlichkeit bei. Dazu gehören beispielsweise der Internetauftritt, alle Werbematerialien, Logos, Werbegeschenke und Veranstaltungen. Sie strahlen eine bestimmte Atmosphäre aus, die auf Aussenstehende wirkt.

Mögliche Fragen:

- Entspricht der Werbeauftritt der Kultur, die in den Leitsätzen und Grundhaltungen formuliert worden ist? Wird beispielsweise etwas von der Achtsamkeit im Umgang mit Menschen spürbar?
- Erfahren Aussenstehende aus den Werbematerialien, welche Kultur in der Institution gelebt wird? Ersehen sie daraus, mit welchen Grundhaltungen die Mitarbeitenden ihre Tätigkeit ausüben?
- Müsste der Werbeauftritt allenfalls angepasst werden?

Infrastruktur, Innen- und Aussenarchitektur beurteilen

Auf zukünftige Bewohnerinnen wie auch auf Besuchende wirkt eine Institution auch über ihre Gebäude und ihre Infrastruktur. Architektur und Infrastruktur beeinflussen die Befindlichkeit. Naturgemäss können Veränderungsprozesse auf dieser Ebene nur langfris-

tig angegangen werden und hängen von unterschiedlichen Faktoren wie beispielsweise der finanziellen Kraft einer Institution ab. Die bauliche Infrastruktur kann die angestrebte Kultur eines Heims sicher unterstützen, aber ein achtsames Umgehen der Mitarbeitenden untereinander und mit Bewohnern ist auch unter nicht ganz optimalen Bedingungen möglich.

Sinn entsteht durch die Sinne. Der Zusammenhang von Sinn-Erleben und Sinnes-Erfahrung ist seit Langem bekannt. Über die Sinne nehmen Menschen ihre Mitwelt wahr. Über die Sinne stehen sie mit Mitmenschen und der Natur in Beziehung und erfahren sich als Teil eines grossen Ganzen. Wer blind und taub ist, nichts riecht, nichts tasten und nichts schmecken kann, wird sein Dasein innert Kürze als sinnlos empfinden.

Mögliche Fragen:

- Strahlt die Architektur eine offene, einladende Atmosphäre aus, die von Licht und Wärme geprägt ist?
- Ist der Eingangsbereich leicht zugänglich oder nur über einen Code oder auf Knopfdruck zu öffnen?
- Wirkt die Institution als ein organisches Ganzes, das auch durchlässig und offen in das Quartier beziehungsweise in die Umgebung eingebettet ist? Unterstützen Architektur und Infrastruktur wie beispielsweise eine öffentlich zugängliche Cafeteria Kontakte zwischen Menschen innerhalb und ausserhalb des Heims? Oder vermittelt die Institution den Eindruck eines abgeschlossenen Blockes, der isoliert inmitten der umliegenden Gebäude dasteht?
- Wie ist die Umgebung gestaltet? Der Erlebnissradius von alten Menschen ist meist sehr eingeschränkt und beschränkt sich auf die nahe Umgebung, den Garten oder den Park eines Heims. Ist es Menschen, die nicht mehr scharf sehen, schlecht hören, sich

nicht bücken können oder im Rollstuhl sitzen, möglich, Blumen, Pflanzen, Bäume und Tiere aus der Nähe zu betrachten, zu berühren und zu riechen? Mit anderen Worten: Bietet eine Anlage Möglichkeiten, Sinneserfahrungen zu machen?

- Wirken im Inneren der Institution die allen zugänglichen Bereiche wie Empfang, Eingangsbereich, Treppenhäuser und Gänge gepflegt?
- Sind Bilder, Pflanzen, Beschriftungen, Mobiliar und anderes mehr aufeinander abgestimmt und zeugen sie von einem achtsamen Umgang mit diesen Dingen?
- Fühlt man sich beim Eintreten willkommen oder eher verloren und wirkt der Betrieb rundherum störend?
- Wird es jemandem, der das Heim betritt, weit oder eng ums Herz?
- Was sehen, hören, riechen Bewohner, wenn sie durch das Haus gehen? Sind es wohlthuende Sinneseindrücke oder unangenehme?
- Ist das gestaltende Prinzip der privaten Wohnsituation nachempfunden, die Menschen ungezwungen miteinander in Kontakt bringt? Oder sind die Zimmer entlang langer Gänge angeordnet, welche Bewohnerinnen isolieren und nicht zu gegenseitigen Kontakten einladen?
- Können Menschen, die im Heim leben und arbeiten, sich als ein lebendiges Ganzes erleben, ohne dass ihre Bewegungsfreiheit eingeschränkt wird?
- Gibt es in und um das Heim Plätze, die zum Verweilen einladen?
- Ist ein Raum für persönliche Stille wie auch ein Raum, um von Verstorbenen Abschied zu nehmen, vorhanden?

3.3 Dritte Phase: Operative Ebene

A. Spiritualität in den Berufsalltag integrieren

B. Vorbildfunktion des Kaders

C. Bereiche

A. SPIRITUALITÄT IN DEN BERUFSALLTAG INTEGRIEREN

Nachdem das Verständnis von Spiritualität, die Leitsätze und Grundhaltungen sowie daraus abgeleitet die Leitbilder der einzelnen Bereiche formuliert sind, geht es darum, die Leitbilder für den Berufsalltag zu konkretisieren.

Oberstes Ziel jeglicher Tätigkeit in Institutionen der Langzeitpflege ist es, den Bewohnerinnen und Bewohnern eine möglichst hohe Lebensqualität zu bieten.

Das Wahrnehmen der spirituellen Dimension ist ein Element unter anderen, um dieses Ziel zu erreichen. In der persönlichen Betreuung, das heisst auf der Beziehungsebene, geht es grundsätzlich darum, zu stärken, was den Bewohnern Sinn, Geborgenheit und Hoffnung gibt. Entscheidend dabei ist, was die Bewohnerinnen selbst als sinnvoll ansehen, wo und wie sie sich aufgehoben fühlen und woraus sie ihre Hoffnung schöpfen. Ihre Worte, Bilder und Symbole, mit denen sie darauf hinweisen, was sie trägt, sind achtsam wahrzunehmen und zu unterstützen.

An dieser Stelle sei nochmals auf den Zusammenhang zwischen Sinn-Erleben und Sinnes-Erfahrung hingewiesen. Je mehr Sinne der Bewohner im Alltag angesprochen werden, umso eher ist es ihnen möglich, Sinn in ihrer Lebenssituation zu entdecken. Es lohnt sich, sich ab und zu zu überlegen, was Bewohnerinnen in ihrem Alltag zu sehen, zu hören, zu riechen, zu tasten und zu schmecken bekommen. Haben sie beispielsweise die Möglichkeit, den Frühling, den Sommer, den Herbst und den Winter zu riechen, auf der Haut zu spüren oder zu tasten?

Um Spiritualität in den Alltag zu integrieren, ist es wichtig, sich bewusst zu machen, dass wir immer in einen lebendigen Zusammenhang eingebettet sind. Was im Kleinen gelebt wird, wirkt sich auf das Befinden im Grösseren und Grossen aus – bis in kosmische

Dimensionen hinein. Erfährt beispielsweise eine Bewohnerin keine Zuwendung und keine Geborgenheit von ihren Betreuenden, wird es ihr schwer fallen, sich im offenen Grenzenlosen geborgen zu fühlen. Erlebt sie hingegen in ihrem Alltag, dass sie aufgehoben ist und dazugehört, kann das ihre innere Gewissheit, in einem grossen Ganzen geborgen zu sein, stärken, was auch immer sie sich darunter vorstellt. Religiös formuliert, bedeutet es beispielsweise, dass sich eine Bewohnerin, die von Menschen Zuwendung erfährt, eher auch von Gott geliebt wissen kann. Spiritualität im Alltag zu integrieren, heisst daher, den ganz alltäglichen Verrichtungen ungeteilte Aufmerksamkeit zu schenken. Was im Alltag gelebt und erfahren wird, stärkt oder schwächt die Beziehung jedes Bewohners zu dem, wovon er sich getragen und umfassen weiss. Der Kultur, die in einem Heim gepflegt wird, kommt deshalb eine hohe Bedeutung zu. Sie trägt wesentlich zur Lebensqualität der Bewohnerinnen und Bewohner bei.

Leitsätze, Grundhaltungen und Leitbilder können auf ganz unterschiedliche Weise umgesetzt werden. Zentral ist, die Mitarbeitenden einzubeziehen, mit ihnen in regelmässigen Abständen beispielsweise Sätze aus dem Leitbild zu diskutieren und zu überlegen, wie diese im Berufsalltag gelebt werden könnten.

B. VORBILDFUNKTION DES KADERS

Von Mitarbeitenden kann nur erwartet werden, was von Führungspersonen auf allen Ebenen vorgelebt wird. Der Umgang von Führungspersonen mit Mitarbeitenden prägt den Umgang von Mitarbeitenden mit den Bewohnern und den Umgang untereinander ganz wesentlich. Dasselbe gilt für das Interesse von Führungspersonen an der spirituellen Dimension. Sind das Interesse wie auch der Wille erkennbar, die spirituelle Dimension zu integrieren, wird sich das sowohl auf die Mitarbeitenden wie auch auf die Bewohnerinnen auswirken.

C. BEREICHE

Alle Bereiche eines Heims wie beispielsweise Gastronomie, Reinigung, Technischer Dienst, Gärtnerei, Hauswirtschaft und andere mehr prägen die Qualität der Dienstleistungen, die Atmosphäre und die Ausstrahlung einer Institution und somit die Lebensqualität der Bewohnerinnen ganz wesentlich mit. Auf der Beziehungsebene kommt der Betreuung und Pflege eine wichtige Rolle zu, da dieser Bereich oft den nächsten und häufigsten Kontakt mit den Bewohnern hat. Die Betreuung und Pflege gestaltet den Alltag mit den Bewohnerinnen zusammen. In den Beispielen im Anhang wird deshalb ihr Bereich etwas ausführlicher dargestellt. Exemplarisch für die andern Bereiche wird im Anhang ausgeführt, wie Spiritualität in die Gastronomie, den Technischen Dienst und die Hauswirtschaft integriert werden könnte.

4

Schluss

Das Modell SpiL ist entwickelt worden, um Führungskräfte darin zu unterstützen, die Kultur ihrer Institution durch das Wahrnehmen der spirituellen Dimension noch gezielter und umfassender auf die Bedürfnisse alter Menschen auszurichten. SpiL zeigt in einem schrittweisen, systematischen Vorgehen konkrete Möglichkeiten auf, Spiritualität auf allen Ebenen zu integrieren. Das Umsetzen von SpiL kann zu einem positiven Unterscheidungsmerkmal und damit zu einem Vorteil gegenüber andern Heimen werden, beispielsweise bei der Rekrutierung von neuen Mitarbeitenden.

Die Absicht von Autorin und Führungspersönlichkeiten, die SpiL zusammen erarbeitet haben, ist es, ein theoriegestütztes, praxistaugliches Modell vorzulegen. Sie sind interessiert an Rückmeldungen von Institutionen, welche SpiL umsetzen. Die Autorin ist gerne bereit, Heime, welche Spiritualität integrieren möchten, in der Anfangsphase zu unterstützen.

Kontakt

Anemone Eglin
Institut Neumünster
8125 Zollikerberg
anemone.eglin@institut-neumuenster.ch
www.institut-neumuenster.ch

5

Anhang: Beispiele¹¹

¹¹ Die folgenden Beispiele zeigen, wie Spiritualität auf allen Ebenen in die Kultur einer Institution integriert werden könnte. Sie sind keinesfalls abschliessend gemeint.

Erste Phase: Normative Ebene

A. VERSTÄNDNIS VON SPIRITUALITÄT

- Spiritualität verweist auf die existenzielle Offenheit des Menschen auf Grenzenloses hin, mit dem er sich verbunden fühlt, was er als entscheidend wichtig für sein Leben erfährt.¹²
- Spiritualität bedeutet für uns ein bewusstes Ja zum Leben.¹³
- Spiritualität bedeutet für uns, dem Leben offen zu begegnen.¹⁴

Zentrale Elemente

Offenheit – Verbundenheit – Sinn

B. SPIRITUALITÄT IN DIE BETRIEBSKULTUR INTEGRIEREN

Leitsätze

- Wir verstehen uns als Teil eines grossen, lebendigen Zusammenhangs, den wir mit unserem Sein, Tun und Lassen mitgestalten.¹⁵

- Wir wollen achtsam und offen sein für Erfahrungen, die über Vordergründiges hinausweisen.¹⁶
- Wir vertrauen darauf, dass das Leben in all seinen Formen einen Sinn hat, der sich uns je neu erschliessen kann.¹⁷

Grundhaltungen

- Wir behalten bei allem, was wir tun, das Wohl des Ganzen im Blick.
- Wir gehen achtsam mit den uns anvertrauten Menschen und Dingen um.
- Wir respektieren, dass Sinn für jeden Menschen etwas Eigenes bedeutet.

¹² Anemone Eglin, Projektleiterin.

¹³ Kader Altersheim Dorflinde, Zürich.

¹⁴ Kader Altersheim Klus Park, Zürich.

¹⁵ Der erste Leitsatz drückt Verbundensein in Offenheit aus. Dadurch, dass der Mensch, das bedeutet jeder Mensch und alles, was existiert, mit dem Grenzenlosen verbunden ist, entsteht ein grosser, vernetzter Zusammenhang von allem mit allem. Jeder Teil dieses Zusammenhangs wirkt auf die andern Teile ein, sodass sie sich gegenseitig beeinflussen. Es ist ein ständiges, fliessendes Aufeinander-Einwirken, kein starres Gebilde, weshalb man von einem lebendigen Zusammenhang sprechen kann. Das gilt im Grossen wie im Kleinen. Eine Institution ist ein kleines, lebendiges Ganzes, das wiederum in grössere, lebendige Zusammenhänge eingebettet ist, die ihrerseits in ein noch grösseres Ganzes eingebunden sind.

¹⁶ Der zweite Leitsatz hält das Bezogensein auf etwas den Menschen Übersteigendes, Umgreifendes fest, auf das immer nur symbolisch hingewiesen werden kann und das sich der menschlichen Verfügbarkeit entzieht.

¹⁷ Der dritte Leitsatz weist darauf hin, dass Menschen aus der Beziehung zum Umgreifenden Sinn für ihr Leben erfahren können.

Zweite Phase: Strategische Ebene

A. ZIELE AUF INSTITUTIONS- UND BEREICHSEBENE FESTLEGEN

Mögliche kurzfristige Ziele für die Institution

- Die schriftlichen Dokumente sind überprüft.
- Die Einführung neuer und bisheriger Mitarbeitender in Leitsätze und Grundhaltungen ist sichergestellt.
- Die einzelnen Bereiche haben Spiritualität in ihre Leitbilder und/oder Jahresziele aufgenommen.
- Die Ästhetik im Haus ist überprüft.
- Der Werbeauftritt der Institution ist überprüft.
- Infrastruktur und Architektur der Institution sind beurteilt.

Mögliche mittel- und langfristige Ziele für die Institution

- Die schriftlichen Dokumente sind, wenn nötig, überarbeitet.
- Das Verständnis von Spiritualität ist den Mitarbeitenden kommuniziert.
- Die Mitarbeitenden sind stufengerecht geschult, Spiritualität in ihrer spezifischen Tätigkeit wahrzunehmen.
- Angehörige von Bewohnerinnen sind darüber informiert, wie das Heim Spiritualität integriert.
- Allfällige Anpassungen der Ästhetik im Haus sind definiert respektive umgesetzt.
- Allfällige Anpassungen an Infrastruktur und Architektur sind definiert respektive umgesetzt.

Mögliche Ziele für die einzelnen Bereiche

- Die Mitarbeitenden sind in das Leitbild ihres Bereichs eingeführt.
- Die Mitarbeitenden wissen, wie sie das Leitbild in ihrem Tätigkeitsbereich umsetzen können.
- Wenn nötig, ist ein Leitfaden beziehungsweise eine schriftliche Unterlage dazu erarbeitet.
- Die Angebote der einzelnen Bereiche sind daraufhin überprüft, ob sie mit den Leitsätzen und Grundhaltungen der Institution übereinstimmen.

B. AUFTRITT DER INSTITUTION ÜBERPRÜFEN

Interne Dokumente überprüfen

Leitbild der Institution

Beispiel für die Formulierung eines Menschenbildes im Leitbild einer Institution:

- Menschen sind ein unteilbares Ganzes. Wir nehmen Menschen in ihrer körperlichen, seelischen, geistigen, spirituellen, sozialen und kulturellen Dimension ernst und suchen sie in allen Aspekten zu unterstützen und zu fördern.¹⁸

Leitbilder aller Bereiche

Beispiele für die Konkretisierung der Leitsätze und Grundhaltungen, die für alle Bereiche gelten:

- Wir pflegen eine Kultur des vertrauensvollen Miteinanders, zu dem jeder Mensch mit seiner Persönlichkeit und seinen individuellen Fähigkeiten beiträgt. (Wohl des Ganzen, Sinn)
- Wir sind uns bewusst, dass wir alle mit unseren unterschiedlichen Professionen zu Qualität, Atmosphäre und Ausstrahlung der Institution beitragen. (Wohl des Ganzen, Sinn)
- Zusammenarbeit mit andern Professionen und Bereichen ist für uns selbstverständlich. (Wohl des Ganzen)
- Wir begegnen Bewohnern und Mitarbeitenden respektvoll und partnerschaftlich. (Achtsamkeit)
- Wir achten auf einen schonenden Umgang mit Ressourcen. (Achtsamkeit)

Beispiele für die Konkretisierung der Leitsätze und Grundhaltungen in den Leitbildern der verschiedenen Bereiche:

Leitbild Pflege

- Wir wenden uns jeder Bewohnerin und jedem Bewohner und allem, was wir tun, mit voller Aufmerksamkeit zu.
- Wir gestalten den Tagesablauf mit den einzelnen Bewohnern möglichst individuell.
- Wir unterstützen und respektieren die persönlichen, religiös-spirituellen Rituale der Bewohnerinnen.

¹⁸ In Anlehnung an das Leitbild der Stiftung Diakoniewerk Neumünster, Zollikerberg.

- Wir pflegen gemeinsame Rituale im Wochen- und Jahreslauf und feiern die Feste des Kirchenjahres.
- Wir unterstützen die Bewohner in ihrem Suchen nach Sinn.
- Wir ermutigen die Bewohnerinnen, ihre Kompetenzen in die Gestaltung des gemeinsamen Alltags einzubringen.
- Wir wissen um den Zusammenhang von Sinn und Sinnes-Erfahrungen.
- Wir suchen zu stärken, was Bewohnern Hoffnung gibt.
- Wir unterstützen, was Bewohnerinnen Geborgenheit vermittelt.
- Sterben und Tod sind für uns Teil des Lebens und werden in den Alltag integriert.
- Begleitende Angehörige sind willkommen – vom Zeitpunkt des Eintritts einer Bewohnerin bis zu ihrem Sterben.
- Wir sorgen nach Möglichkeit dafür, dass Angehörige die Abschiedsphase auf ihre Weise gestalten können.
- Wir arbeiten regelmässig mit der heiminternen oder gemeindeeigenen Seelsorge zusammen.

Leitbild Gastronomie

- Wir achten auf einen schonenden Umgang mit Ressourcen.
- Wir verwenden Nahrungsmittel, die ökologisch nachhaltig und sozial fair produziert werden.
- Wir informieren Bewohner, Angehörige und Mitarbeitende über Herkunft und Produktion der Nahrungsmittel.
- Wir führen eine saisonal und regional angepasste Küche.
- Wir achten auf eine gesunde, den Bedürfnissen alter Menschen angepasste Ernährung.

- Wir bereiten die Speisen so zu, dass auch demente Menschen sie möglichst selbstständig zu sich nehmen können.
- Wir passen Essenszeiten nach Möglichkeit den individuellen Bedürfnissen der Bewohnerinnen an.
- Wir sind uns bewusst, dass Essen alle Sinne anspricht und legen Wert auf eine sorgfältige Zusammensetzung und Zubereitung der Speisen.

Leitbild Technischer Dienst/Hauswartung

- Energie ist eine kostbare Ressource, die wir verantwortungsvoll nutzen.
- Wir achten auf umweltgerechte technische Anlagen.
- Wir achten darauf, dass technische Mittel wie beispielsweise die Beleuchtung von Zimmern, Gängen, Aussenanlagen bestmöglich zur Sicherheit der Bewohnerinnen beitragen.
- Nach Möglichkeit bieten wir den männlichen Bewohnern einfache, sinnvolle Tätigkeiten an.

Werbeauftritt überprüfen

Werbematerialien, Flyers, Prospekte daraufhin überprüfen, ob sie inhaltlich den Leitsätzen, Grundhaltungen und Leitbildern der Bereiche entsprechen und die Atmosphäre ausstrahlen, die von der Institution angestrebt wird.

Infrastruktur, Innen- und Aussenarchitektur beurteilen

Das ist ein längerfristiges Vorhaben, das eine Zeitplanung voraussetzt, um in festgelegten Teilschritten systematisch den gesamten Auftritt der Institution im Immobiliensektor zu beurteilen.

Dritte Phase: Operative Ebene

A. SPIRITUALITÄT IN DEN BERUFSALLTAG INTEGRIEREN

Die folgenden Hinweise für das Kader und ausgewählte Bereiche sind als Beispiele gedacht und keineswegs abschliessend formuliert. Sie zeigen auf, wie Spiritualität in den Alltag integriert werden könnte.

B. VORBILDFUNKTION DES KADERS

- Die Leitsätze und Grundhaltungen und deren konkrete Umsetzung im Berufsalltag werden mit den Mitarbeitenden regelmässig thematisiert.
- Führungspersonen zeigen den Mitarbeitenden den Sinn ihrer Tätigkeit auf und lassen ihnen einen angemessenen Gestaltungsspielraum.
- Führungspersonen pflegen einen wertschätzenden Umgang mit den Mitarbeitenden.
- Sie anerkennen und schätzen die Leistungen der Mitarbeitenden.
- Bei notwendiger Kritik unterscheiden sie zwischen der Person und der Sache.
- Führungspersonen sind offen für neue Ideen und Anregungen von Mitarbeitenden und prüfen sie als möglichen Anstoss zur Weiterentwicklung des Ganzen.
- Führungspersonen lassen die Kompetenzen und Begabungen der Mitarbeitenden zum Zug kommen, allenfalls über den Stellenbeschrieb hinaus.

Beispiele: Einen Mitarbeiter, der ein Instrument spielt oder der singt, bei einem Anlass um einen Beitrag bitten. Eine Mitarbeiterin des Reinigungsdienstes zur Übersetzung beziehen. Eine kreative Mitarbeiterin eine Dekoration oder einen Mitarbeiter die Gestaltung eines Flyers übernehmen lassen.

C. BEREICHE

Betreuung, Pflege und Aktivierung

- Die Mitarbeitenden gewähren den Bewohnern grösstmögliche Flexibilität, was die Zeiten des Aufstehens, Essens und Zubettgehens anbelangt.
- Persönliche Gewohnheiten wie auch die religiös-spirituellen Rituale von Bewohnerinnen werden nach Möglichkeit respektiert, indem sie beispielsweise zu diesen Zeiten nicht gestört werden.

- Die Mitarbeitenden wissen um die Wichtigkeit von Ritualen, insbesondere am Abend.
- Sie teilen einander mit, welche Rituale sie beispielsweise am Abend mit einzelnen Bewohnern durchführen, damit alle sie übernehmen können.
- Der Wochenrhythmus wird gestaltet. Am Samstag wird beispielsweise Brot und Kuchen für den Sonntag gebacken. Regelmässige Aktivitäten folgen einem festen Wochenrhythmus.
- Geburtstage der Bewohnerinnen werden gefeiert.
- Die weltlichen Feste im Jahreslauf, welche den Bewohnern vertraut sind, wie beispielsweise 1. August, Erntefeste, Silvester und andere, werden gemeinsam gefeiert.
- Die Feste des Kirchenjahres, die den Bewohnerinnen wichtig sind, werden so gefeiert, wie sie den Bewohnerinnen vertraut sind. Beispielsweise mit den traditionellen Weihnachtsliedern.
- Die Mitarbeitenden überlegen, was aufgrund von Biografie und aktuellen Vorlieben sinnvolle Betätigungen für Bewohner sein könnten und machen ihnen entsprechende Vorschläge. Sie beziehen dabei alle Bereiche mit ein wie beispielsweise Küche, Garten, Hauswirtschaft.
- Sie beachten die geschlechtsspezifischen Vorlieben und suchen beispielsweise für männliche Bewohner Tätigkeiten im handwerklichen Bereich.
- Sie arbeiten dafür mit Hauswart, Technischem Dienst, Gärtnerei und anderen zusammen.
- Die Mitarbeitenden bieten den Bewohnerinnen gezielt und bewusst Möglichkeiten an, die ihre Sinne anregen, wie beispielsweise den Zugang zur Natur, die Begegnung mit Tieren, Düften – über das Riechen von Blumen zum Backen von Brot und Kuchen bis hin zu Raumdüften –, Massagen, das Spielen von Instrumenten, das Hören von Musik und anderes mehr.
- Die Mitarbeitenden üben sich bewusst darin, innerlich ganz präsent zu sein in der Begegnung mit den Bewohnern.
- Sie erheben auf strukturierte Weise die spirituellen Bedürfnisse von Bewohnerinnen und tauschen

- ihre Wahrnehmungen und Beobachtungen zu den Bewohnerinnen regelmässig untereinander aus.
- Sie schulen ihre Kompetenz, auf die spirituellen Bedürfnisse der Bewohner möglichst adäquat einzugehen.
- Die Mitarbeitenden besprechen mit den Bewohnerinnen und ihren Angehörigen, was diese sich in Bezug auf ihre Sterbephase wünschen.
- Die regelmässige Zusammenarbeit mit der Seelsorge im Haus oder im Quartier ist selbstverständlich.
- Wünscht eine sterbende Bewohnerin religiöse, spirituelle oder weltanschauliche Begleitung, wird ihr das ermöglicht.
- Angehörige werden in der Sterbephase eines Bewohners mit einbezogen.
- Den Angehörigen wird ermöglicht, gemäss ihren Bedürfnissen von Verstorbenen Abschied zu nehmen.
- Nach Möglichkeit werden Verstorbene für eine gewisse Zeit in ihrem Zimmer belassen oder in einem Raum der Stille aufgebahrt.
- Den Mitbewohnern wird der Tod einer Bewohnerin behutsam vermittelt. Sie erhalten Gelegenheit, vom verstorbenen Menschen Abschied zu nehmen.
- Die Zusammenarbeit mit den andern Bereichen ist selbstverständlich und unerlässlich.

Gastronomie/Küche

- Die Küche achtet beim Einkauf auf Produkte, die der Saison entsprechen, möglichst aus der Region stammen und keine weiten Transportwege verursachen.
- Sie beachtet die sozialen Bedingungen der Produktion von Nahrungsmitteln und bevorzugt Produkte, die nachweislich sozial fair hergestellt werden.
- Sie verwertet möglichst alle Teile eines Tieres, nicht nur ausgewählte Stücke.
- Über schriftliche Hinweise, Zertifizierungslabels oder ab und zu eine mündliche Information werden Bewohnerinnen, Mitarbeitende und Gäste über die verwendeten Produkte informiert.
- Achtsamkeit bedeutet für die Küche, sich mit den besonderen Ernährungsbedürfnissen alter Menschen zu befassen und die Mahlzeiten entsprechend zuzubereiten.
- Die Küche ermöglicht den Bewohnern, sich auch zwischen den Mahlzeiten bei Tag und bei Nacht mit kleinen Snacks zu verpflegen.
- Für demente Menschen werden die Speisen so zubereitet, dass sie diese möglichst selbstständig essen können, beispielsweise in Form von Fingerfood.
- Die Küche weiss um den Zusammenhang von Sinn-Erleben und Sinn-Erfahrung. Sie nutzt ihren kreativen Spielraum, um die Mahlzeiten bedürfnisgerecht und ästhetisch ansprechend zuzubereiten.
- Die Zusammenarbeit mit der Betreuung und Pflege sowie mit der Aktivierung ist unerlässlich und selbstverständlich.

Technischer Dienst/Hauswartung

- Der Technische Dienst verwendet nach Möglichkeit energiesparende Geräte und Maschinen.
- Das Energiesparpotenzial der technischen Anlagen wird nach Möglichkeit ausgeschöpft oder allenfalls verbessert.
- Beim Anbringen von technischen Mitteln wie Türöffnern, Beleuchtung von Zimmern, Gängen und Aussenanlagen wird auf die Situation alter Menschen Rücksicht genommen.
- Die Farbgestaltung im Innen- und Aussenbereich berücksichtigt die spezifischen Bedürfnisse alter Menschen.
- Die Zusammenarbeit mit der Betreuung und Pflege sowie mit der Aktivierung ist unerlässlich und selbstverständlich.

Hauswirtschaft

- Die Hauswirtschaft achtet beim Einkauf auf Reinigungsmittel, die ökologisch abbaubar sind.
- Sie bevorzugt Textilien wie Badetücher, Bett- und Tischwäsche aus Schweizer Fabrikation, um lange Transportwege zu vermeiden.
- Die Mitarbeitenden gehen schonend und achtsam mit Energie, Produkten und Materialien um.

- Sie dosieren die Reinigungsmittel mit Dosierungsapparaten, um eine Verschwendung von Produkten zu vermeiden.
- Sie waschen die Wäsche nur mit der Temperatur, die wirklich notwendig ist.
- Sie lassen Waschmaschine und Trockner in den Zeiten laufen, in denen die andern Bereiche wenig Energie verbrauchen, beispielsweise nach der Mittagszeit.
- Die Mitarbeitenden achten auf eine strikte Trennung des Abfalls.
- Die Mitarbeitenden gehen freundlich, sorgsam und liebevoll mit den Bewohnerinnen um – sei das in deren Zimmer oder in den allgemein benutzten Räumen.
- Die Mitarbeitenden achten bei der täglichen Zimmerreinigung darauf, dass auch die Sinne der Bewohner beispielsweise mittels Raumdüften angeregt werden.
- Die Mitarbeitenden bieten den Bewohnerinnen je nach deren Interesse und Möglichkeiten sinnvolle Tätigkeiten an wie beispielsweise Putzlappen zusammenfalten, Wäsche bereitstellen oder Blumen giessen.
- Die Zusammenarbeit mit der Betreuung und Pflege sowie mit der Aktivierung ist selbstverständlich und unerlässlich.

6

Literatur

Aszländer F, Spiritualität oder «Spirit» in Unternehmen – was können Systemaufstellungen dazu beitragen?, in Pioniere für einen neuen Geist in Beruf und Business, G. Joachim, Editor. 2004, J. Kamphausen Verlag: Kamphausen. P. 209–221.

Bucher A, Psychologie der Spiritualität. Handbuch. 2007, Weinheim: Beltz.

Eglin A, Können die Bewohner des Pflegeheims an Blumen riechen? Spiritualität in die Institutionskultur einbringen: Anregungen für Führungskräfte. In: Curaviva 9/2011.

Frick E and Roser T, eds. Spiritualität und Medizin. Gemeinsame Sorge für den kranken Menschen. 2009, Kohlhammer: Stuttgart.

Fromm B and Fromm M, Führen aus der Mitte. 2004, Kamphausen: J. Kamphausen Verlag. 266.

Kofman F, Meta-Management. Schriftenreihe der Stiftung Authentisch Führen. Vol.1. 2005, Kamphausen: J. Kamphausen Verlag. P. 398.

Petzold H, Integrative Therapie. Vol. II/3. 1993, Paderborn: Junfermann.

Reber, J, Spiritualität in sozialen Unternehmen. 2009, Stuttgart: Kohlhammer.

Schmitz U and Zwierlein E, Management und Spiritualität. Ein Erfahrungs- und Arbeitsbuch. 2009, Würzburg: Echter.

Tomaschek M, Editor. Management und Spiritualität: Sinn und Werte in der globalen Wirtschaft. 2005, Bielefeld: J. Kamphausen Verlag.

Utsch M, Spiritualität in der Psychotherapie. Was ist empirisch dazu bekannt?, in Psychologie – Spiritualität – interdisziplinär, Reiter A and Bucher A, Editors. 2008, Dietmar Klotz: Eschborn b. Frankfurt a. Main. P. 28–43.

CURAVIVA.CH

VERBAND HEIME UND INSTITUTIONEN SCHWEIZ
ASSOCIATION DES HOMES ET INSTITUTIONS SOCIALES SUISSES
ASSOCIAZIONE DEGLI ISTITUTI SOCIALI E DI CURA SVIZZERI
ASSOCIAZIUN DALS INSTITUTS SOCIALS E DA TGIRA SVIZZERS