

Buz Loveday

# Demenzteams führen und leiten

Personzentrierte Pflege  
von Menschen mit Demenz managen

Deutschsprachige Ausgabe herausgegeben von Sylke Werner



Buz Loveday

**Demenzteams führen und leiten**

Verlag Hans Huber,  
Programmbereich Pflege

*Beirat*

Angelika Abt-Zegelin, Dortmund

Jürgen Osterbrink, Salzburg

Doris Schaeffer, Bielefeld

Christine Sowinski, Köln

Franz Wagner, Berlin

HUBER





Buz Loveday

# **Demenzteams führen und leiten**

**Personzentrierte Pflege  
von Menschen mit Demenz managen**

Aus dem Englischen von Elisabeth Brock

Deutschsprachige Ausgabe herausgegeben von  
Sylke Werner

Verlag Hans Huber

Buz Loveday, Direktorin und leitende Trainerin der «Dementia Trainers»  
E-Mail: buzloveday@googlemail.com

Sylke Werner, Examinierte Altenpflegerin, BSc Gesundheits- und Pflegemanagement,  
Dozentin für Pflege, Berlin.  
E-Mail: Sylke.Werner63@web.de

Lektorat: Jürgen Georg, Sylke Werner, Andrea Weberschinke  
Herstellung: Daniel Berger  
Titelgestaltung: Claude Borer, Basel  
Titelillustration: pinx. Winterwerb und Partner, Design-Büro, Wiesbaden  
Satz: punktgenau gmbh, Bühl  
Druck und buchbinderische Verarbeitung: Finidr, s. r. o., Český Těšín  
Printed in Czech Republic

*Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek*

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Angaben sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.



Dieses Werk, einschließlich aller seiner Teile, ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtes ist ohne schriftliche Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Kopien und Vervielfältigungen zu Lehr- und Unterrichtszwecken, Übersetzungen, Mikroverfilmungen sowie die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Verfasser haben größte Mühe darauf verwandt, dass die therapeutischen Angaben insbesondere von Medikamenten, ihre Dosierungen und Applikationen dem jeweiligen

Wissensstand bei der Fertigstellung des Werkes entsprechen.

Da jedoch die Pflege und Medizin als Wissenschaften ständig im Fluss sind, da menschliche Irrtümer und Druckfehler nie völlig auszuschließen sind, übernimmt der Verlag für derartige Angaben keine Gewähr. Jeder Anwender ist daher dringend aufgefordert, alle Angaben in eigener Verantwortung auf ihre Richtigkeit zu überprüfen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen oder Warenbezeichnungen in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen-Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürfen.

*Anregungen und Zuschriften bitte an:*

Verlag Hans Huber  
Lektorat Pflege  
z.Hd. Jürgen Georg  
Länggass-Strasse 76  
CH-3000 Bern 9  
Tel: 0041 (0)31 300 45 00  
Fax: 0041 (0)31 300 45 93  
E-Mail: juergen.georg@hanshuber.com  
Internet: <http://verlag.hanshuber.com>

Das vorliegende Buch ist eine Übersetzung aus dem Englischen. Der Originaltitel lautet «Leadership for person-centred dementia care» von Buz Loveday.

© 2013. Jessica Kingsley Publishers, London

© der deutschsprachigen Ausgabe 2015. Verlag Hans Huber, Hogrefe AG, Bern

1. Auflage 2015. Verlag Hans Huber, Hogrefe AG, Bern

(E-Book-ISBN\_PDF 978-3-456-95458-5)

(E-Book-ISBN\_EPUB 978-3-456-75458-1)

ISBN 978-3-456-85458-8

# Inhaltsverzeichnis

<b>Widmung</b> .....	9
<b>Geleitwort zur deutschsprachigen Ausgabe</b> .....	11
<b>Vorwort</b> .....	15
<b>Danksagung</b> .....	17
<b>Einführung</b> .....	19
<b>1 Die Ziele personenzentrierter Demenzpflege in den Fokus stellen</b> .....	23
1.1 Pflegeziele bei Demenz erkennen .....	24
1.1.1 Sekundäre Fähigkeitsverluste minimieren .....	24
1.1.2 Das Potenzial maximieren .....	26
1.1.3 Das Personsein erhalten .....	28
1.1.4 Alle psychischen und physischen Bedürfnisse der Person berücksichtigen .....	31
1.1.5 Das Wohlbefinden optimieren .....	35
1.2 Mitarbeiter inspirieren und führen .....	40
1.2.1 Eine gemeinsame Vision entwickeln .....	40
1.2.2 Die Prioritäten verdeutlichen .....	42
1.3 Die Prioritäten umsetzen .....	44
<b>2 Barrieren einer personenzentrierten Pflege identifizieren</b> ....	47
2.1 Barrieren erkennen .....	47
2.1.1 Negative Einstellungen .....	48
2.1.2 Gruppennormen .....	50
2.1.3 Individuelle Gewohnheiten .....	54
2.1.4 Hoffnungslosigkeit .....	55
2.1.5 Nutzlose Vorschriften, Verfahren und Strukturen .....	57
2.1.6 Knappe Ressourcen .....	59
2.2 Bestandsaufnahme .....	61
2.3 Fazit .....	65

<b>3</b>	<b>Pflegekräfte befähigen und unterstützen</b> .....	67
3.1	Personenzentrierte Pflege vorleben .....	67
3.2	Befähigen Sie Ihr Team .....	69
3.2.1	Stärken und Fähigkeiten nutzen .....	70
3.2.2	Persönliche Ressourcen nutzen .....	71
3.3	Welche Faktoren motivieren das Pflegepersonal? .....	72
3.3.1	Führungspotenzial erkennen und fördern .....	75
3.4	Emotionale Bedürfnisse Pflegender .....	77
3.4.1	Gefühle anerkennen .....	77
3.4.2	Mitarbeiter beim Umgang mit ihren Gefühlen unterstützen ...	78
3.4.3	Unterstützende Einzelgespräche anbieten .....	79
3.4.4	Die Gruppe unterstützen .....	81
3.5	Die Gruppendynamik managen .....	82
<b>4</b>	<b>Eine Lernkultur entwickeln:</b>	
	<b>Die Rollen von Schulungen und reflektierender Praxis</b> ....	85
4.1	Schulungserfolge optimieren .....	85
4.1.1	Die richtige Schulung finden .....	85
4.1.2	Die Anwendung des Gelernten unterstützen .....	87
4.2	Die Beobachtungsgabe des Pflegepersonals schärfen .....	88
4.3	Pflegekräften eine reflektierende Praxis ermöglichen .....	89
4.3.1	Fragen weisen den Weg .....	93
4.3.2	Feedback geben .....	95
4.4	Fazit .....	105
<b>5</b>	<b>Für eine effektive Kommunikation zwischen Pflegepersonal,</b>	
	<b>Angehörigen und externen Fachkräften sorgen</b> .....	107
5.1	Effektive Pflegepläne erstellen .....	108
5.1.1	Den Pflegeplan als Kommunikationsinstrument verwenden ...	108
5.1.2	Pflegepläne überprüfen .....	110
5.1.3	Pflegepläne strukturieren .....	110
5.2	Eine effektive Kommunikation zwischen	
	den Mitarbeitern sicherstellen .....	112
5.2.1	Mündlich kommunizieren .....	112
5.2.2	Schriftlich kommunizieren .....	113
5.2.3	Dienstübergaben leiten .....	113
5.2.4	Auf die Sprache achten .....	115

5.3 Mit externen Fachkräften kommunizieren ..... 118  
 5.4 Mit Angehörigen und dem Freundeskreis kommunizieren .... 120

**6 Zusammenarbeiten und auf Gefühle und Bedürfnisse reagieren** ..... 127

6.1 Herausforderndes Verhalten verstehen ..... 128  
 6.1.1 Sich in die Lage des Pflegepersonals einfühlen ..... 128  
 6.1.2 Pflegekräften helfen, empathisch zu sein ..... 129  
 6.1.3 Probleme im Team lösen ..... 131  
 6.2 Auf Probleme reagieren ..... 134  
 6.2.1 Verhaltensaushösende Faktoren erkennen ..... 134  
 6.2.2 Der Umgang mit unlösbaren Problemen ..... 135  
 6.3 Der Umgang mit Risiken ..... 136  
 6.3.1 Das individuelle Risiko-Assessment ..... 138  
 6.3.2 Risikomanagement ..... 140  
 6.3.3 Zusammenarbeiten ..... 142  
 6.4 Fazit ..... 143

**Zusammenfassung** ..... 145

**Anhang**

Englischsprachiges Literaturverzeichnis ..... 149  
 Deutschsprachiges Literaturverzeichnis ..... 153  
 Adressenverzeichnis ..... 169  
 Linkverzeichnis ..... 177  
 Autorenverzeichnis ..... 179  
 Sachwortverzeichnis ..... 181



# Widmung

*Für Molly, Daniel und Mojo  
In liebevoller Erinnerung an meine Großmutter  
Margaret Loveday genannt «Doidle»*



## Geleitwort zur deutschsprachigen Ausgabe

Mittlerweile gibt es viele Bücher, die beschreiben, wie Menschen mit Demenz begleitet und gepflegt werden sollten, damit sie sich wohlfühlen und ihnen ein gutes Leben ermöglicht wird. Dabei werden vorrangig die Akteure vor Ort angesprochen, Pflegende und Begleiter sowie pflegende Angehörige. Und oft wird betont, dass die Pflege und Betreuung von Menschen mit Demenz eine große Herausforderung für alle Beteiligten darstellt und entsprechende Rahmenbedingungen vorliegen müssen, damit Menschen mit Demenz tatsächlich ihren Fähigkeiten und Bedürfnissen entsprechend begleitet und unterstützt werden können. Allerdings berichten Pflegende immer wieder, dass sie sich von der Leitung im Stich gelassen fühlen und nicht unterstützt werden, wenn es darum geht, tatsächlich personenzentrierte Demenzpflege zu leisten. Sie sind überfordert, demotiviert und erfahren kaum Wertschätzung von Seiten der Leitung für ihre tägliche Arbeit. Eine große Verantwortung kommt der Leitung von Pflegeteams zu. Kompetente und motivierte Mitarbeiter zählen zum größten Kapital eines Unternehmens.

Das vorliegende Buch «Demenzteams führen» wendet sich hauptsächlich an Führungskräfte. Buz Loveday beschreibt in ihrem Buch die Kernelemente personenzentrierter Demenzpflege sowie wesentliche Führungstechniken, die erforderlich sind, damit personenzentriert gepflegt werden kann.

Die Pflege und Begleitung von Menschen mit Demenz ist ein anspruchsvolles Berufsfeld, in dem zwischenmenschliche Beziehungen zum Alltag gehören. Eine harmonische Zusammenarbeit wird von sehr vielen Mitarbeitern als notwendige Voraussetzung gesehen, um den schwierigen Aufgaben in einem Pflegeheim oder einem ambulanten Pflegedienst gewachsen zu sein. Teamarbeit spielt eine wesentliche Rolle in Bezug auf die Arbeitszufriedenheit und die Arbeitsqualität. Die professionelle, gegenseitige Information, die letztendlich sowohl der eigenen Absicherung als auch der Sicherheit und dem Wohlbefinden von Menschen mit Demenz dient, kann unter einem schlechten Arbeitsklima leiden.

Wie jeder einzelne Mitarbeiter, von der Pflegehilfskraft, dem Demenzbegleiter bis hin zur examinierten Pflegefachkraft, sollte sich auch die Leitung als Teil des Teams betrachten. Sie trägt eine gewisse Verantwortung dafür,

dass alle Mitarbeiter sozusagen «an einem Strang ziehen», motiviert sind und gute Arbeit leisten.

In der Pflege von Menschen mit Demenz steht oftmals die Demenz als Krankheit mit all ihren Symptomen im Vordergrund und der Mensch als Person mit seinen Bedürfnissen und Fähigkeiten bleibt unbeachtet. Die Autorin betont, dass Führungspositionen in diesem Zusammenhang eine Schlüsselrolle spielen. Führungskräfte müssen dafür sorgen, dass ihre Einrichtung über ein wirksames Assessment der Stärken und Bedürfnisse der Menschen mit Demenz verfügt. Wie fühlt sich der Mensch, der ständig alles vergisst, orientierungslos ist und Wünsche und Bedürfnisse nicht mehr klar verständlich ausdrücken kann? Wie geht es ihm dabei? Was können Pflegende tun, damit er sich wohlfühlt? Das sind grundlegende Fragen, die man sich stellen sollte, wenn von personenzentrierter Pflege, «Wertschätzung» und «Empathie» gegenüber Menschen mit Demenz die Rede ist und wenn es darum geht, Menschen mit Demenz tatsächlich zu verstehen. Solche Begriffe sind leicht gesagt, aber wie werden sie praktisch umgesetzt? Immer wieder entstehen Missverständnisse, wenn die Symptome einer Demenz und daraus resultierende Defizite im Mittelpunkt stehen und nicht, was die Betroffenen wahrnehmen und empfinden. Die Folge ist, dass Pflegende nicht selten an ihre Grenzen gelangen, sich überfordert und hilflos fühlen. Wenn sie dann keine Unterstützung erhalten oder die Möglichkeit haben, auch über ihre eigenen Gefühle und Bedürfnisse zu sprechen, beginnen sie an ihrer Arbeit zu zweifeln und sind frustriert.

Tom Kitwood entwickelte das Konzept der personenzentrierten Pflege. Dieser personenzentrierte Ansatz betont einen wertschätzenden Umgang, Echtheit, Akzeptanz und Empathie. Wenn es Pflegenden unter entsprechenden Arbeitsbedingungen gelingt auf die psychischen Bedürfnisse demenzkranker Menschen stärker einzugehen und diese womöglich zu erfüllen, wird das nicht selten als Erfolgserlebnis empfunden und wirkt sich auf die Zufriedenheit von Pflegenden und Pflegebedürftigen aus.

Buz Loveday erläutert in ihrem Buch, wie es Einrichtungen gelingen kann, eine personenzentrierte Pflegekultur entwickeln, indem sie die Hauptmerkmale erfolgreicher Führung von Demenzteams darstellt und betont, was Führungskräfte wissen müssen und was sie tun können, damit sich ihre Demenzpflegeeinrichtungen weiterentwickeln und personenzentriert werden.

Neben der Notwendigkeit eines klaren Konzeptes für eine personenzentrierte Pflegekultur in der Einrichtung, zeigt die Autorin Möglichkeiten auf,

wie Hindernisse, beispielsweise negative Einstellungen, ungeeignete Normen und überholte Vorschriften, alte Gewohnheiten erkannt und überwunden werden können.

Eine wesentliche Voraussetzung ist, dass Führungskräfte ihrer Rolle als Vorbild gerecht werden und den personenzentrierten Ansatz vorleben. Dabei geht es nicht nur darum, Menschen mit Demenz und deren Angehörigen mit Wertschätzung zu begegnen. Nur wenn auch jeder Mitarbeiter Wertschätzung und Empathie erfährt, ist er in der Lage, auch Menschen mit Demenz wertzuschätzen und sich in deren jeweilige Situation einzufühlen. Aufgabe der Leitung ist es, die Mitarbeiter zu motivieren und ihre Fähigkeiten und Stärken zu erkennen und zu fördern.

Personenzentriert führen bedeutet, den Worten Taten folgen zu lassen. «Validation» (dt. «Bestätigung») ist in diesem Kontext ein Begriff, der zwar oft benutzt aber nicht immer «gelebt» wird, was zu Missverständnissen in der Kommunikation im Pflegealltag führt. In der Validation werden Umgangsprinzipien angewandt, die grundsätzlich in der Kommunikation der Menschen untereinander von Bedeutung sind. Wer eine positive Pflegekultur etablieren und erhalten möchte, sollte den Stellenwert der «Bestätigung» guter Praktiken der Mitarbeiter sowie ein konstruktives Feedback keinesfalls unterschätzen.

Ursache für unangemessene Pflegepraktiken oder auch für die Überforderung Pflegenden sind häufig mangelnde Kenntnisse über das Krankheitsbild Demenz und daraus resultierende Bedürfnisse der Betroffenen. Deshalb spielen Training und Schulungen aller an der Demenzpflege Beteiligten eine bedeutende Rolle. Pflegenden benötigen vor allem Anleitungen für die praktische Unterstützung von Menschen, die mit einer Demenz leben.

Die Autorin zeigt, wie Lernangebote möglichst optimal genutzt werden und wie man Pflegekräften hilft, aus den Erfahrungen im Umgang mit Menschen mit Demenz zu lernen.

Personenzentrierte Demenzpflege setzt eine effektive Kommunikation zwischen Pflegepersonal, Angehörigen und externen Fachkräften voraus. Pflegeplanung ist Teamarbeit und interdisziplinäre Fallbesprechungen können diesen Prozess unterstützen.

Der Pflegeplan ist eines der wichtigsten Instrumente zur Kommunikation.

Führungskräfte müssen gegenüber Pflegenden immer betonen, dass Menschen mit Demenz mit ihrem Verhalten Gefühle und Bedürfnisse zum Ausdruck bringen. Pflegenden werden jedoch nicht selten mit Verhaltens-

weisen konfrontiert, die sie als belastend oder gar bedrohlich wahrnehmen. Leitende Pflegekräfte müssen solche Ereignisse sehr ernst nehmen und der Pflegeperson helfen herauszufinden, wie sich solche Stresssituationen künftig vermeiden lassen. Die Autorin zeigt Beispiele auf, wie Führungskräfte zur Entwicklung geeigneterer Praktiken beitragen und Pflegende unterstützen können.

Große Unsicherheit herrscht bei Pflegenden und Begleitern, wenn es um die Autonomie von Menschen mit Demenz einerseits und andererseits um ihre Fürsorge geht. Buz Loveday beschreibt in diesem Zusammenhang das individuelle Risikomanagement, wobei sie praktische Möglichkeiten nennt, die Interessen pflegebedürftiger Menschen zu vertreten, ohne dabei ihre Lebensqualität einzuschränken.

Buz Loveday's Buch «Demenzteams führen und leiten» fasst wesentliche Aspekte personenzentrierter Demenzpflege auf der einen und Möglichkeiten effektiver Personalführung auf der anderen Seite zusammen.

Demenzteams führen und leiten ist sicher keine leichte Aufgabe, aber dieses Handbuch stellt sämtliche grundlegende Fähigkeiten vor, die von Führungskräften gefordert werden und erklärt, wie diese Fertigkeiten erworben und verbessert werden können ...

*Sylke Werner*

*Altenpflegerin, B. Sc. Gesundheits- und Pflegemanagement*

*Berlin, Juni 2014*

## Vorwort

«*Demenzteams führen und leiten*» könnte zu keinem geeigneteren Zeitpunkt erscheinen. Wir befinden uns mitten in einem politischen Umbruch, in dem der Ruf nach einer besseren Betreuungsqualität für Menschen mit Demenz und ihre pflegenden Angehörigen immer lauter wird. Inzwischen hat es sich herumgesprochen, dass nur gut informierte und effektive Fachkräfte – aller Ebenen und Disziplinen, angeleitet und unterstützt von kompetenten Führungspersönlichkeiten – Menschen mit Demenz ein gutes Leben ermöglichen können. Buz Loveday hat seit über zwanzig Jahren Pflgeteams aus- und weitergebildet, um ihnen zu helfen, das Potenzial personenzentrierter Demenzpflege auszuschöpfen. In diesem Buch lässt sie uns an ihrem reichen Wissens- und Erfahrungsschatz teilhaben.

Im vorliegenden Werk macht sie uns sowohl mit den Kernelementen personenzentrierter Demenzpflege als auch mit den wichtigsten Führungstechniken bekannt. Sie stellt einen erfrischend neuen Ansatz vor, indem sie darlegt, dass in einer lernenden Organisation nicht nur das Management führt und leitet, sondern Führung vielmehr auf allen Ebenen der Organisation stattfindet und erforderlich ist. In der Tat besteht eine der Aufgaben des Managements darin, diese natürlichen Führungspersönlichkeiten zu identifizieren und zu fördern.

Dieses Buch kommt zur richtigen Zeit. Es stellt sämtliche grundlegende Fähigkeiten, die von Führungskräften gefordert werden, vor und erklärt, wie diese Fertigkeiten erworben und verbessert werden können. Ich bin fest davon überzeugt, dass *Demenzteams führen und leiten* zu einer tragenden Säule unserer Bewegung wird, die sicherstellen will, dass auch Menschen mit Demenz ein gutes Leben haben.

*Professorin Murna Downs*  
*Herausgeberin der Bradford Good Practice Guides, Dementia Group*  
*Universität von Bradford*



## Danksagung

Von den vielen Menschen, die mich auf meinem Weg unterstützt und ermutigt haben, bin ich zwei Personen ganz besonders dankbar: Erstens Murna Downs für ihre fortlaufende Ermutigung und ihren unerschütterlichen Glauben an meine Fähigkeit, dieses Buch zu verfassen, ganz zu schweigen von ihrem geduldig erteilten Rat und den zahlreichen konstruktiven Vorschlägen, dank derer das Werk zu einem stimmigen Ganzen geworden ist. Zweitens Sue Heiser, die die Rohfassungen gelesen und aufgrund ihrer großen Erfahrung als leitende Demenzpflegekraft viele wertvolle Erkenntnisse beigesteuert hat.

Ohne die Freundschaft, Anleitung und Inspiration des verstorbenen Tom Kitwood wäre dieses Buch vermutlich nicht geschrieben worden; wobei ich mir die Welt der Demenzpflege ohne Toms Werk sowieso nicht vorstellen kann. Er war es, der mein Interesse für das Thema Führung und Anleitung in der Demenzpflege geweckt hat – ein Interesse, das sich im Laufe der Jahre kontinuierlich verstärkt hat und zwar dank der vielen hochgradig engagierten und einsatzfreudigen Führungspersönlichkeiten, die kennenzulernen und mit denen zusammenzuarbeiten ich das Glück hatte, ganz abgesehen von den noch viel zahlreicheren hochgradig engagierten und einsatzfreudigen Demenzpflegekräften, die ohne wirksame Führung zurechtkommen müssen: Sie haben mich immer wieder angespornt, diesen Weg weiterzugehen. Sue Harrison und David Parry schulde ich großen Dank, weil sie sich so viel Mühe gegeben haben, die Leiterinnen und Leiter von Pflegeheimen zu befähigen, ihr Wissen in die Praxis umzusetzen und personenzentrierte Pflege Wirklichkeit werden zu lassen. Sie waren es, die mir den Auftrag erteilt haben, mein Ausbildungsangebot, das *Dementia Care Leadership Programme*, die Hauptgrundlage dieses Buchs, zu entwickeln und die Seminare durchzuführen.

Beim Verfassen des vorliegenden Werks habe ich unendlich viel von den Erfahrungen und Erkenntnissen der zahlreichen Führungskräfte profitiert, die an meinen Fortbildungskursen teilgenommen haben – insbesondere von den Teilnehmenden der verschiedenen Seminare für leitende Demenzpflegekräfte (*Dementia Care Leadership Programme*, *Dementia Care Trainers' Programme*, *Dementia Champions leadership development programme*).

Viele ihrer Ideen und Geschichten sind in dieses Buch eingeflossen – ich bin außerordentlich glücklich darüber und bedauere sehr, hier nicht alle Namen aufzählen zu können. Eine Person möchte ich aber doch erwähnen, nämlich Helen Brown, die mir das kleine Juwel «www.ebi» an die Hand gegeben hat.

Mein Dank geht auch an meine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Fortbildungskursen, denen ich freundschaftlich verbunden bin: Brenda Bowe, Janet Lalysmith und Jo Savill. Ihr nie nachlassender Elan und ihre Entschlossenheit, Demenzpflege zu verbessern, sind nicht nur für den Erfolg der Demenztrainerinnen und Demenztrainer unentbehrlich, vielmehr auch für mich persönlich, weil sie sich am Brainstorming, an den Nachbesprechungen und an der Suche nach Problemlösungen beteiligen sowie generell zum Aufladen meiner Batterien beitragen. An dieser Stelle verdienen auch mein Freundeskreis und meine ganze Familie eine dankbare Erwähnung. Sie halfen mir, Spaß zu haben, meine Sorgen abzuladen und mit den anderen Seiten meines Lebens in Verbindung zu bleiben, während ich dieses Buch schrieb. Ein extra Dankeschön sage ich meiner guten Freundin Carol Frankl, die mir auch vom *Learning Walk* erzählt hat.

# Einführung

## Die Reise antreten

Im Jahr 2030 wird es weltweit etwa 65,7 Millionen Menschen mit Demenz geben (Alzheimer's Disease International, 2009). Deshalb hat die Frage, wie wir sie am besten begleiten, pflegen und betreuen können, hohe Priorität. In den letzten Jahren hat die Demenzpflege langsam aber stetig einen Veränderungsprozess durchlaufen. Inzwischen verfügen wir über einen überaus reichen Wissensschatz und über Methoden, die erwiesenermaßen geeignet sind, Menschen mit Demenz ein gutes Leben zu ermöglichen. Wir begegnen immer häufiger Beispielen exzellenter und innovativer Pflegepraktiken. Der Wandel ist jedoch keineswegs überall vollständig vollzogen. Viele Demenzpflegeeinrichtungen haben sich über Jahrzehnte hinweg nicht wesentlich verändert, andere bemühen sich zwar, sind aber nicht recht erfolgreich.

Es war im Jahr 1995, als Tom Kitwood erstmals von einer «neuen Demenzpflegekultur» schrieb. Die Schaffung dieser neuen Kultur ist heute immer noch im Gange und in weiten Teilen ein work in progress – ein gewaltiger, respektinflößender allerdings auch potenziell belebender, faszinierender Prozess. Diese Reise ist weder im Alleingang zu bewältigen, noch wird ihr Ziel schnell erreicht werden. Gleichwohl kann jede Demenzpflegeeinrichtung unter kompetenter Führung und Leitung den Weg in Richtung Exzellenz einschlagen.

Um ein Demenzteam zu hervorragenden Leistungen führen zu können, ist eine Vision unerlässlich – eine klar formulierte Vorstellung vom Ziel, das die Einrichtung erreichen will und davon, wie sie am Ende der Reise aussehen soll. Ebenso wichtig ist auch das Bewusstsein, dass der Schwung und die positiven Impulse erlahmen, wenn sie nicht fortlaufend genährt werden. Und selbst wenn die Ziele erreicht sind, bleibt noch reichlich zu tun: Es wird immer neue Herausforderungen geben, auf die wir reagieren müssen. Neue Ideen werden aufkommen und uns beanspruchen. Um eine Demenzpflegeeinrichtung erfolgreich zu leiten, sind Energie und Entschlossenheit gefragt. Voraussetzung ist ferner die felsenfeste Überzeugung, dass jede Person mit Demenz, sofern sie entsprechend unterstützt wird, ein gutes Leben leben, ihr Selbstwertgefühl und ihre Identität erhalten sowie Si-

cherheit und Akzeptanz spüren kann. Voraussetzung ist zudem die tief verankerte Gewissheit, dass die Bedürfnisse der Menschen mit Demenz nur erfüllt werden, wenn auch ihre Pflegekräfte Wertschätzung, Anleitung und Unterstützung erfahren. Überzeugung und leidenschaftliches Engagement allein sind nicht genug: Wer auf der Leitungsebene tätig ist, muss Führungsqualitäten besitzen und Führungstechniken beherrschen, um tatsächlich etwas zu bewirken.

## Was dieses Buch erreichen will

Ziel dieses Werks ist es, die Hauptmerkmale erfolgreicher Führung von Demenzteams darzustellen und hervorzuheben, *was Führungskräfte wissen müssen und was sie tun können*, damit sich ihre Demenzpflegeeinrichtungen weiterentwickeln und personenzentriert werden. Es ist ein praktisches Handbuch, keine theoretische Abhandlung mit zahlreichen Beispielen, die den abstrakten Ideen das Leben einhauchen. Ich hoffe, dass Sie, in welcher leitenden Position auch immer, hier Dinge finden, die Ihnen helfen, den eigenen Führungsstil zu überdenken – was Sie verstärkt tun könnten, was Sie anders machen könnten und welcher neuen Techniken Sie sich bedienen könnten, um personenzentrierte Demenzpflege zu entwickeln und zu verbessern.

Weite Teile dieses Buchs schöpfen aus den Inhalten der Fortbildungskurse für Führungskräfte, die ich ausgearbeitet und in den vergangenen Jahren durchgeführt habe – insbesondere aus den staatlich anerkannten Seminaren des *Dementia Care Leadership Programme*. Ich habe mich auf Dinge konzentriert, die den Teilnehmenden wichtig und nützlich waren; viele der Beispiele sind deren praktischer Arbeit entnommen und illustrieren, wie sich Ideen in realen Situationen umsetzen lassen.

Die Führungskräfte, mit denen ich in diesen Seminaren zusammengearbeitet habe, kamen aus ganz verschiedenen beruflichen Bereichen, etwa aus der Hauswirtschaft und Verwaltung bis hin zur Pflege. Das vorliegende Werk wendet sich ebenfalls an sämtliche Fachleute in leitenden Positionen und berücksichtigt ihr breites Rollenspektrum. Es ist nicht nur für das Management von Pflegeeinrichtungen gedacht, obwohl es für diese Ebene mit Sicherheit relevant ist. Weil den anderen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern einer Pflegeeinrichtung Schlüsselrollen zufallen können, ist dieses Buch auch für sie. Demenzpflegeeinrichtungen brauchen mehr als eine Führungspersönlichkeit. Hoffentlich sind Sie nicht die einzige Person an ihrer Arbeitsstel-

le, die das Buch liest oder sich über dessen Inhalte Gedanken macht. Die Entwicklung einer personenzentrierten Pflegekultur ein allzu großes Unterfangen, als dass es eine Führungskraft im Alleingang bewältigen könnte.

Die Art der Führung, die einzelne Mitglieder des Demenzteams aufweisen können, ist eine äußerst wertvolle Ergänzung der Führungsbemühungen des Managements. Personen in dieser Rolle werden oft «Demenz-Experten» genannt – motivierte Pflegekräfte, denen bestimmte Aufgaben übertragen wurden, um die Demenzpflege positiv zu beeinflussen. Diese Leute sind wegen ihrer exzellenten Interaktionen mit und ihrer exzellenten Betreuung von Menschen mit Demenz hervorragende Rollenvorbilder. Sie können weniger erfahrenes Personal anleiten, informell beraten und ermutigen sowie ihren Kollegen und Kolleginnen im Team helfen, Verständnis für ihre Schutzbefohlenen zu entwickeln. Weil «Demenz-Experten» vermutlich nahe an der Realität des Pflegealltags sind und die aktuellen Herausforderungen des Teams sehr genau kennen, werden ihr Rat und ihre Vorschläge stets realistisch sein.

## Der Inhalt

Manchen Leserinnen und Lesern werden viele Ideen und Gedanken, die in diesem Buch vorgestellt werden, bereits sehr vertraut sein. Ich habe einige Schlüsselthemen personenzentrierter Pflege zusammengefasst und aus der Perspektive einer Führungskraft betrachtet. Ich habe aus den Werken derer geschöpft, die mich inspiriert haben, Persönlichkeiten wie Tom Kitwood, Christine Bryden und Graham Stooke. Einige Ideen aus den Bereichen der Sozialpsychologie, der Unternehmensführung und des Bildungswesens habe ich hinzugefügt und sie mit Erkenntnissen vermischt, die den praktischen Erfahrungen vieler inspirierter und engagierter Führungskräfte in der Demenzpflege entstammen, denen ich im Laufe der Jahre begegnet bin. Schließlich fügte ich ein paar eigenen Gedanken hinzu.

Im Kapitel 1 gehe ich einigen Hauptzielen der Demenzpflege auf den Grund. Wer Menschen führt muss wissen, wohin er sie mitnehmen möchte. Deshalb müssen Sie unbedingt ein klares Konzept besitzen und wissen, was für die Menschen mit Demenz, die von Ihrer Pflegeeinrichtung betreut werden, erreicht werden soll. Ich betrachte die Rolle der Führungskraft im Hinblick auf die einzelnen Ziele und stelle einige der vermutlich zielführendsten Führungsmethoden vor.