

**Expert*innen-Runde
Traumafolgen in der letzten Lebensphase**

Berlin, 15. November 2017

**Erfordernisse der Implementierung innovativer
Themen in Systeme der Begleitung alter Menschen
in der letzten Lebensphase**

Prof. Dr. Manfred Borutta
KatHo NRW, Abt. Aachen

Wie kommt das Neue in die Organisation?

„Lernen kann Wissen zerstören.“ (F.B. Simon)

Lernen stellt einen destabilisierenden und konfliktären Prozess der **Abweichungsverstärkung** dar.
Sein Ausgang ist ungewiss.

- Abweichungsverstärkung als Differenzerfahrung
 - zwischen internen Strukturen und externen Anforderungen
 - innerhalb der internen Erwartungsstrukturen

- Abweichungsverstärkung erfordert:
 - *Verlernen* von Reaktionen + Routinen
 - *Erlernen* neuer Reaktionen + Routinen

Wie kommt das Neue in die Organisation?

Organisationales Lernen als dreischrittiger Prozess:

- anlassbezogene Variation (Destabilisierung)
- Selektion (Auswahl neuer Erwartungsstrukturen bzw. neuer Routinen)
- Restabilisierung (Etablierung neuer Routinen)

Von der lernenden zur kompetenten Organisation Wie kommt das Neue in die Organisation?

Die „lernende Organisation“ - ein Oxymoron

- Organisationen sind auf Stabilisierung von Routinen angelegt, damit sie
 - ihre Programme (z.B. Pflegeauftrag in KH/AH) durchführen können
 - für Personen und soziale Systeme in ihrer Umwelt berechenbar bleiben

- Organisationen versuchen, Abweichungen zu verringern bzw. zu verhindern

- Lernen hingegen ist auf Abweichungsverstärkung angelegt

Polykontexturale Erklärungsansätze

„Übertragungsprobleme“ (pflege-)wissenschaftlicher Erkenntnisse [Borutta (2012) in Anl. an Saxer (2002), Brandenburg (2005)]

Pflegefachkräfte wissen nichts darüber

- Betrifft Frage der Apperzeptionmöglichkeiten (⇒ der bewussten Wahrnehmung von relevanten Sachverhalten bzw. Themen ⇒ *Daten*)

Pflegefachkräfte misstrauen ihnen

- Betrifft die Fragen der Affinität zu den Themen, des Organisationsvertrauens und des Personenvertrauens

Pflegefachkräfte verstehen sie nicht

- Betrifft Fragen der kognitiven Anschlussfähigkeiten und damit der Form der strukturellen Koppelung; die Verknüpfung mit den eigenen vorhandenen kognitiven Landkarten (vom Datum zur ⇒ Information zum ⇒ Wissen.

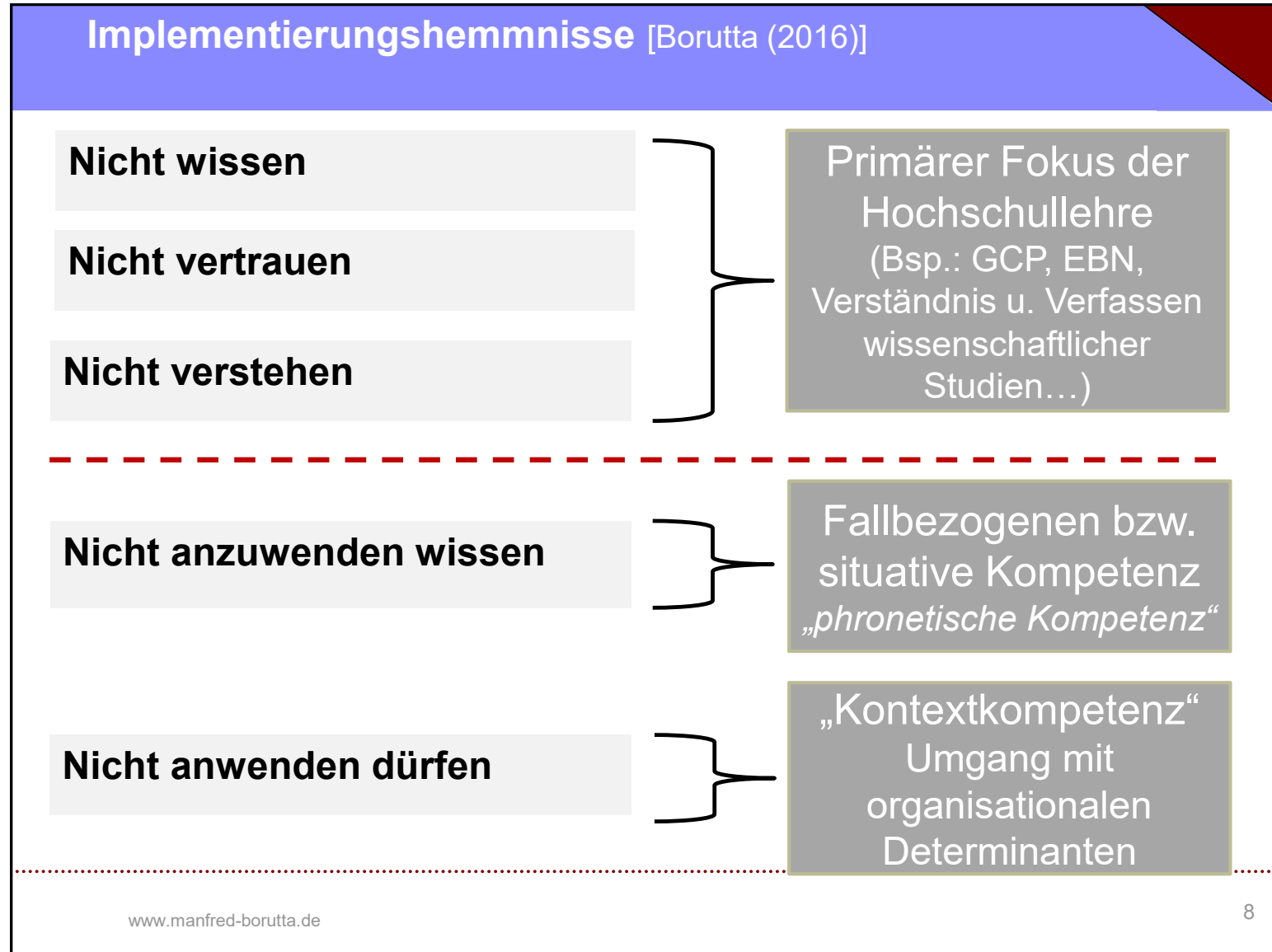
„Übertragungsprobleme“ (pflege-)wissenschaftlicher Erkenntnisse [Borutta (2012) in Anl. an Saxer (2002), Brandenburg (2005)]

Pflegefachkräfte wissen sie nicht anzuwenden

- Thematisiert wird hier die Frage der situativen Aufbereitung bzw. Nutzung der Erkenntnisse: „Praxis – Theorie – Praxis – Irritation“.

Pflegefachkräfte dürfen sie nicht anwenden

- Betrifft Fragen der organisationalen Kontexte und der strukturellen Vorgaben: Was lässt die Organisation zu?



Charakteristika zur Irritation von Pflegeorganisationen mit (pflegewissenschaftlichem) Wissen (Brandenburg 2005; Borutta 2012/2016)

Charakteristika der Akteure:

- Informations- und Wissensstand der Pflegekräfte / Ehrenamtlichen
- Einstellung gegenüber neuen Erkenntnissen (u. Forschung)
- Fähigkeit zur Nutzung neuer Erkenntnisse
- Fähigkeit zur Übertragung auf konkrete Fälle und lokale Gegebenheiten
- Fähigkeit zu Kooperation und gemeinsamen Lernen mit Kollegen*innen, ehrenamtlich Tätigen etc.



Charakteristika zur Irritation von Pflegeorganisationen mit (pflegewissenschaftlichem) Wissen (Brandenburg 2005; Borutta 2012/2016)

Charakteristika der Pflegeorganisation:

- Offenheit gegenüber neuen Ideen und Ansätzen
- Innovatives Klima der Einrichtung: Bereitschaft, Neues – projekthaft – auszuprobieren



Charakteristika des Neuen (Interventionsansätze und Zugänglichkeit zu Forschungsergebnissen)

- Erreichbarkeit und Verfügbarkeit von Fachliteratur
- Verständlichkeit, Übertragbarkeit und Praxisbezug des Neuen (Forschungsergebnisse, Innovationen etc.)



Einige Voraussetzungen für gelingende (zeitstabile) Innovationen

Von der lernenden zur kompetenten Organisation Wie kommt das Neue in die Organisation?

Entgegen allen Steuerungssillusionen:

- Die Veränderbarkeit von Pflegeorganisation ist hochgradig abhängig
 - von dem, was ihrer fokale Umwelt (an Daten) bereit hält
 - von der strukturellen Koppelungsfähigkeit der Organisation

- Um Systemwiderstände zu überwinden und Abweichungen als Anregungen zu Neuerungen wahrzunehmen sollte in der Organisation **Neugier** geweckt werden:
 - In der Differenz zwischen dem „**Auffinden faszinierbarer Zonen**“ und den „organisationalen Druckpunkten“
 - Dialektik von Bestätigen und Problematisieren sowie Optionenbildung und Abschirmung (*M. Wollnik*)

Von der lernenden zur kompetenten Organisation Wie kommt das Neue in die Organisation?

Im „Wettbewerb der Themen“ (\Rightarrow *Daten*) ...

...differenziert jede Organisation zwischen dem,

- was sie neu *er*-lernen möchte bzw. soll
- was sie – anstelle dessen - *ver*-lernen muss
- was sie (für ihr zukünftiges Überleben) nicht zu lernen braucht.

Erforderlich hierzu ist (n. O. Marquard u. D. Baecker) eine

Inkompetenzkompensationskompetenz

\Rightarrow die Organisation der eigenen Lernfähigkeit



Vom individuellen Lernen zur organisationalen
Veränderungsbereitschaft – drei Ebenen (Borutta, 2010)

3. Institutionalisation von Zukunftslernen

Dauerhafte Etablierung von Wandlungsbereitschaft i.S.v.
Inkompetenzkompensationskompetenz (D. Baecker)

2. Lernen als Veränderung von Organisationsregeln

Ver-Lernen von bisher vertrauten und akzeptierten
Spielregeln und *Er*-Lernen neuer Spielregeln

**1. Klassische Fort- und Weiterbildung von
Mitarbeiter/innen**

„Herumwerkeln am Menschen“ (*H. W. Gärtner*)

Von der Idee der Innovation zu ihrer Umsetzung (Stufen der Implementierung; Borutta (2015) in Anl. an Müller-Hergl, o.J.)

1. „**Papierimplementierung**“:

Die angestrebten Änderungen werden formal in Kraft gesetzt, aber es bleibt unklar, ob sie jemals befolgt werden

2. „**Prozessimplementierung**“:

Alle sind geschult, aber keiner tut was...

In der Folge kommt es schnell zu Verdunstungseffekten...

3. „**Performanceimplementierung**“:

Änderung sind nachweisbar eingeführt und sie sind zeitstabil im Alltag als Differenz (vorher/nachher) beobachtbar...

Ehrenamt in der Pflege

- Freiwillige und ehrenamtliche Tätigkeit ist zunehmend auch in die Felder der Gesundheit / Pflege verwurzelt.
- Allerdings ist im Gesundheitssystem nur lediglich ca. ein Prozent aller Ehrenamtlichen aktiv tätig.
- Dies hat systemimmanente Gründe:
Im Gesundheitssystem „...treffen Leid und Tod, Nähe und Distanz, Schmerz und Freude aufeinander.“
(Heuel 2009, 347)

Ehrenamtliche und beruflich Beschäftigte

- Beruflich Beschäftigten: Einkommenssicherungsfunktion
- Ehrenamtliche: Sinnstiftende Ertrag der Tätigkeit
- „Während die hauptberuflichen Mitarbeiter aufgrund ihrer gegebenen beruflichen Situation die Tätigkeit eher als Beruf interpretieren und den ökonomischen Aspekt verstärkt thematisieren, sind die ehrenamtlichen Mitarbeiter eher durch eine Balance zwischen altruistischen, prosozialen Werten und Einstellungen gekennzeichnet.“
(Bierhoff 2002, 30)

Ehrenamt und organisationale Infrastruktur.

„Freiwilliges Engagement ist sowohl individuell als auch gesellschaftlich sehr voraussetzungs-voll. Ehrenamtliche brauchen

- eine verlässliche organisationale Infrastruktur und
- organisationale Rahmenbedingungen, die konkrete Unterstützungsleistungen anbieten...“:
 - Hilfestellung bei Problemen
 - Regelmäßige Gelegenheit zum Erfahrungsaustausch
 - Adhoc‘torische Möglichkeiten zum entlastenden Gespräch
 - Begleitung beim Erstbesuch/Erstkontakt
 - Kein Druck zum Weitermachen / Verständnis

(Borutta 2015, mit Bez. auf BMFSFJ, 2003)

Verantwortung des Managements in Pflegeeinrichtungen

- Aufgabengebiet der Einrichtungen in einem bemerkenswerten Umfang different zu anderen Einrichtungen darzustellen. Nur eine in der Öffentlichkeit positive Imagepflege wird ehrenamtliche Mitarbeiter*innen begeistern.
- Förderung des Einbezugs familiärer Netzwerke (Angehörige etc.)
- Ehrenamtliche Arbeit so zu gestalten, dass Abgrenzungsbereiche zu hauptamtlich tätigen Mitarbeiter/innen deutlich (kommuniziert) werden.
- Die Auswahl von ehrenamtliche Tätigen systematisch vorzunehmen. Eine schlechte Ehrenamtlerin kann den Einrichtungen mehr schaden als nutzen

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

