

Mit der Theorie U zur gelebten Sorgeskultur

Von der Care Organisation zur sorgenden Gemeinschaft

Silvia Hellmer, Katharina Heimerl und Barbara Steffen-Bürgi

Care Organisationen werden in Zukunft zu den wichtigsten NPOs gehören. Sie bearbeiten eine zentrale Herausforderung unserer Zeit: Moderne Gesellschaften altern, womit die Zunahme an Demenz einhergeht. In der Schweiz leben heute z. B. über 148.000 Menschen mit Demenz, bis 2040 wird mit knapp 300.000 zu rechnen sein. Care Organisationen nehmen den steigenden Betreuungsbedarf auf, zählen aber dennoch zu den gesellschaftlich marginalisierten Organisationen: hohe Fluktuation, schlechte Bezahlung und Feminisierung der Einrichtungen sind Ausdruck dafür. Welche Handlungsspielräume diesen Organisationen trotzdem bleiben, um den notwendigen Wandel zu einer ganzheitlichen Sorgeskultur zu meistern, zeigt das folgende Fallbeispiel.

Wir brauchen eine Care Revolution

Die Rufe werden immer deutlicher: Wir brauchen eine Care Revolution. Gefordert wird, dass nicht die Maximierung von Gewinnen, sondern die Bedürfnisse der Menschen, insbesondere der Pflegebedürftigen, im Zentrum stehen. An die Stelle von Überforderung und Zeitmangel in der Pflege soll ein neues Modell von Sorge-Beziehungen treten, in dem Care-Ressourcen für alle, die sie brauchen, zur Verfügung stehen (Care Revolution! 2018). Dieser Wandel muss sich einerseits gesamtgesellschaftlich vollziehen – wir brauchen eine Aufwertung von Care Organisationen – gleichzeitig muss er aber auch in jenen NPOs stattfinden, die Sorge für alte Menschen und für Menschen mit Demenz tragen: insbesondere die ambulante Pflege (in der Schweiz: Spitex; in Österreich: Hauskrankenpflege) und die stationären Einrichtungen – Wohngemeinschaften, Pflegeheime oder Altenwohnheime. Gesellschaftlicher Wandel braucht einen langen Atem. So lange können die NPOs der Altenhilfe nicht warten. Sie müssen sich in ihrer Entwicklung unabhängig machen von langsamer Gesellschaftsveränderung.

Soziale Innovation kann als «Prozess kollektiver Schöpfung» verstanden werden, in dem es um ein gelingendes Zusammenspiel von Kooperation und Konflikt geht (Martens 2010, Seite 374). Wie kann nun soziale Innovation in Care Organisationen unter den gegebenen und schwierigen Rahmenbeding-

ungen aussehen? Wir definieren sechs Punkte, an denen soziale Innovation und ein tiefgreifender und dringend notwendiger Wandel von Care Organisationen ansetzen kann. Nicht, um den ohnedies überlasteten Organisationen noch ein paar Pflichten in ihr Heft zu schreiben, sondern um aufzuzeigen, dass es Handlungsspielräume gibt. Wir bringen dazu Fallbeispiele aus einer Organisationsanalyse der Sorgeskultur im Zentrum Schönberg in der Schweizer Hauptstadt Bern. Als Raster für die Analyse ziehen wir Claus Otto Scharmers Theorie U heran (Scharmer 2009).

Sorgeskultur im Zentrum Schönberg – ein Fallbeispiel

Das Zentrum Schönberg für Palliative Care und Demenz (ZSB) in Bern, Schweiz ist ein lokaler Anbieter von Pflege, Beratung und Betreuung für Menschen mit Demenz. Was ursprünglich als Versorgungsmodell gedacht war, soll sich – so das Leitbild – weiterentwickeln zu einem Ort der gemeinschaftlichen Sorge in der Organisation, aber auch darüber hinaus in der Kommune.

Ein Praxisforschungsprojekt wird beauftragt, dessen Ziel es ist, Sorgeskultur als Leitbild zu verankern und zu erheben, welche Interessen, Potenziale, Ressourcen und Bereitschaften in der

Region zur Inklusion von Menschen mit Demenz und ihren Angehörigen bestehen. Das Projekt setzt mehrere forschungsgeleitete Interventionen, an denen die Autorinnen als Auftraggeberin (Barbara Steffen-Bürgi) und als beratende Forscherinnen (Silvia Hellmer und Katharina Heimerl) beteiligt waren.

Sorgeskultur als neues Leitbild für Care Organisationen formulieren

«Ein Leitbild hängt zwar an der Wand, entfaltet aber im Alltag kaum verhaltensrelevante Wirkung.» schreibt Gössler (2017, S. 33) und empfiehlt «Ignoranz-Kompetenz» – die Fähigkeit, Leitbilder, die nicht hilfreich sind, zu übersehen. Auch wir wünschen Care Organisationen in vielen Situationen «Ignoranz-Kompetenz». Noch viel mehr wünschen wir ihnen hilfreiche Leitbilder, die ihr Selbstbewusstsein stärken und ihnen den Mut geben, sich von gesellschaftlicher Ab- oder Bewertung unabhängig zu machen.

Das Leitbild des ZSB spricht von einer «neuen Sorgeskultur», und von «guter Sorge bis zuletzt», wobei Sorge als teilnehmende, vorausschauende Verantwortungsübernahme für sich und andere (Thomas Klie 2014) verstanden wird. Das Leitbild des ZSB beruht auf sieben Pfeilern, die gemeinsam die Sorgeskultur ausmachen (siehe Kasten rechts).

Das Recht von Menschen mit Demenz auf soziale Teilhabe berücksichtigen

Ein wesentlicher Schwerpunkt von Sorgeskultur liegt auf der Inklusion, der gleichberechtigten Teilhabe in der Gesellschaft, wie es auch die UN-Behindertenrechtskonvention fordert. Inklusion und soziale Teilhabe sind Voraussetzungen für Partizipation. Gerade für Menschen mit Demenz, deren Erkrankung stigmatisiert wird, sind Fragen der Partizipation besonders wichtig.

Die Autorin Kate Swaffer ist selbst von Demenz betroffen. Sie ermutigt Menschen mit Demenz dazu, nicht einem «verordneten Rückzug» zu folgen, sondern so lange wie möglich ihr bisheriges Leben – so wie vor der Diagnose – weiterzuführen (Swaffer 2015). Das Leitbild der Sorgeskultur gibt Menschen mit Demenz eine Stimme, damit sie sich öffentlich einbringen können. Es soll nicht über Menschen mit Demenz gesprochen werden, sondern mit ihnen.

Eine neue Qualität der Aufmerksamkeit (C. Otto Scharmer) für Care Organisationen entwickeln

In seiner Theorie U geht Claus Otto Scharmer davon aus, dass die Qualität der Aufmerksamkeit, mit der Prozesse gestaltet werden, über das Entwicklungspotenzial eines Individuums, einer Gruppe, einer Organisation und der Gesellschaft entscheidet (Scharmer 2009, S. 259-355; Scharmer & Käufer 2014). Vier Qualitäten der Aufmerksamkeit kennt die Theorie U: Die gewohnte, die ego-zentrierte, die Stakeholder und die Eco-System Aufmerksamkeit (siehe Abbildung 1).

Abbildung 1 zeigt, welches Entwicklungspotenzial die Qualitäten der Aufmerksamkeit auf den verschiedenen sozialen Ebenen entfalten können.

Die Anwendung der Theorie U auf das Feld von Care Organisationen ist unseres Erachtens neu und bietet hilfreiche Ansatzpunkte für deren Entwicklung. Für ihr Überleben brauchen Care Organisationen alle vier Qualitäten der Aufmerksamkeit:

1. An bekannte Erfahrungen anknüpfen und wie gewohnt Handeln: Care Organisationen brauchen für ihr Funktionieren **Standards**, zum Beispiel ein standardisiertes Schmerzassessment, aus dem ersichtlich wird, ob die Schmerztherapie bei einer Bewohnerin hilft.
2. Die Achtsamkeit für die Bedürfnisse der Bewohnerinnen steht idealer Weise im Zentrum für Care Organisationen. Gleichzeitig braucht es eine Sorgeskultur für die stark belasteten Mitarbeiterinnen. Die **Balance** zwischen den unterschiedlichen Bedürfnissen und deren Finanzierung gehört zu den größten Herausforderungen, die Pflegeheime zu meistern haben. Einrichtungen, die sich dieser Balance widmen, handeln zunächst ego-zentriert.

Sie wollen den Artikel gerne weiterlesen? Dann finden Sie [hier](#) den vollständigen Beitrag im Online-Archiv der OrganisationsEntwicklung.

Das Leitbild: Sieben Pfeiler der Sorgeskultur des ZSB

1. **Andersartigkeit** kann ein Gewinn sein, der es erlaubt, die eigene Perspektive zu erweitern und zu lernen.
2. Das Wort «Care» – also «Sorge» – ist mehr als Versorgung, nämlich **Beziehung** und Bezogenheit.
3. Für Menschen mit Demenz und ihre Angehörigen entsteht ein **Unterstützungsnetzwerk**, das sowohl professionelle wie auch nicht-professionelle Angebote vereint.
4. Neben Familienangehörigen und Professionellen kümmern sich auch **Mitglieder einer Gemeinde, eines Quartiers, einer Nachbarschaft und eines Freundeskreises** um den Menschen, der auf Hilfe und Unterstützung angewiesen ist.
5. Es existieren «Caring Communities» bzw. «Compassionate Communities» als **sorgende, mitfühlende Gemeinschaften**, in denen die Verbundenheit der Bürger_innen und die Mitverantwortung für die Gestaltung von schwierigen Lebensverhältnissen Grundwerte darstellen.
6. Die Politik schafft die notwendigen **Rahmenbedingungen**, damit Sorgearbeiten in fairer Weise zwischen Familien, Staat, Professionellen, Zivilgesellschaft und Institution aufgeteilt werden können.
7. Die **Sorgefähigkeit einer Gesellschaft** ist eine Voraussetzung für ihren langfristigen wirtschaftlichen Wohlstand.