



## **Gewaltfreie Behindertenhilfe und Psychiatrie – Qualitätskriterien entwickeln**

Tagung vom 17. bis 18. Dezember 2012 in Frankfurt / Main



## Dateienübersicht

Ordnungsnummer	Referent/in	Beitrag
00		Übersicht und Programmablauf
01	Prof. Dr. Johan Galtung	Vortrag: „Gewalt in der Behindertenhilfe und Psychiatrie verstehen“ (Englisch)
02	Prof. Dr. Johan Galtung	Tonaufzeichnung des Vortrages
03	Hans-Joachim Kix	Handout: „Die Gewalt thematisieren“
04	Jochen Leucht	Fotodokumentation der Flipcharts
05		Abschrift der Flipcharts
06	Jochen Leucht	Informationen zu Appreciative Inquiry (AI) – wertschätzende Befragung

**Ausgangssituation** Das Thema Gewalt ist in der Behindertenhilfe und Psychiatrie nicht erst seit den Missbrauchsvorfällen in Internaten u. Einrichtungen der Jugend- und Erziehungshilfen hochaktuell. Spätestens seit den wegweisenden Studien von Erving Goffmann über strukturelle Gewalt in so genannten totalen Institutionen ist in Theorie und Praxis erkannt worden, wie komplex und vielschichtig Gewalt begünstigende Kontextfaktoren sein können. Diese zu minimieren ist Auftrag und Aufgabe jeder Einrichtung und jedes Dienstes. In der Umsetzung sind mehrere Ebenen zu beachten:

- Die **Bewohner- und Kundenebene**, die ihre (Schutz-)Rechte kennen sollte und diese im Alltag gewährleistet braucht
- Die **Angehörigen** der Bewohner- und Kund(inn)en, denen spezifische Informationen und Zugänge zum Thema zur Verfügung stehen sollten
- Die **Leitungsebene**, die über Leitbild, Rahmenbedingungen und andere Maßnahmen Gewaltprävention gestalten kann
- Die **Mitarbeiterenebene**, die in einem teils hochschwierigen Arbeitsalltag Instrumente der Unterstützung und Entlastung braucht

In einer breiten Mitgliederdiskussion in den Jahren 2010 / 2011 hat der Bundesverband CBP Leitlinien zum Umgang und zur Prävention von sexueller Gewalt verabschiedet (siehe [www.cbp.caritas.de](http://www.cbp.caritas.de)). Mit dieser Tagung möchten wir an die Diskussion anknüpfen und um den Aspekt der Gewaltprävention erweitern und fortführen. Impulse aus theoretischer, verbandlicher, fachlicher Perspektive bilden dabei die Grundlage für Gesprächsforen, in denen Qualitätskriterien zur Gewaltprävention formuliert und erste Arbeitsschritte hin zur Implementierung vereinbart werden.

- Zielsetzung**
- **1. Arbeitsschritt:** Identifizierung von Ansätzen und Maßnahmen für die Unterstützung und Weiterentwicklung von Qualitätskriterien für die Gewaltprävention im CBP
  - **2. Arbeitsschritt:** Weiterentwicklung von Gewaltverhindernden Qualitätskriterien für die Gewaltprävention im CBP
  - **3. Arbeitsschritt:** Konkrete Vereinbarung von weiteren Arbeitsaufträgen und Prozessschritten hin zur Implementierung von Qualitätskriterien für die Gewaltprävention im CBP via Selbstverpflichtungserklärung gekoppelt an Praxishandreichungen oder Ähnliches: Wer bearbeitet was in welchem Forum weiter damit Mitglieder eingebunden werden.

**Programm**

**Montag, 17. Dezember 2012**

- ab 10.30 Uhr **„Check-In“ mit Begrüßungskaffee**
- 11.00 Uhr **Eröffnung der Tagung**  
*Dr. Thorsten Hinz und Jochen Leucht*
- anschl. **Theoretische Perspektive**  
„Gewalt in der Behindertenhilfe und Psychiatrie verstehen“  
*Prof. Dr. Johan Galtung*
- 12.30 Uhr Mittagspause
- 13.30 Uhr **Verbandliche Perspektive**  
„Caritas und Gewaltprävention“  
*Dr. Thorsten Hinz*
- 14.00 Uhr **Fachliche Perspektive aus der Praxis**  
"Die Gewalt thematisieren"  
*Hans-Joachim Kix*
- 14.45 Uhr **Minikonferenzen: Welche Fragen und Erkenntnisse ergaben sich aus den Impulsen?**  
*Moderation: Jochen Leucht*
- 15.15 Uhr Kaffeepause
- 15.45 Uhr **Moderierte Plenumsdiskussion**  
Zu den Fragen und Erkenntnissen aus den Minikonferenzen  
*Moderation: Jochen Leucht*
- 16.45 Uhr Kaffeepause
- 17.00 Uhr **Auftakt „Appreciative Inquiry (AI)<sup>1</sup>“ (Wertschätzende Befragung)**  
*Moderation: Jochen Leucht*
- 18.00 Uhr Ende erster Tag
- ab 19.00 Uhr Abendessen und gemütlicher Ausklang in der Apfelweinwirtschaft Wagner

---

<sup>1</sup> Die Grundidee von AI ist einfach: Menschen und Systeme bewegen sich in die Richtung, in die sie schauen und die Fragen die sie stellen, entscheiden darüber, was sie finden. AI konzentriert sich auf die Stärken, das Positive, das Potenzial eines Systems. Im Gegensatz zu traditionellen Ansätzen werden beim AI Probleme nicht direkt bearbeitet, sondern in Änderungswünsche umformuliert. Der Einsatz von AI ist dort angemessen, wo Fähigkeiten, Verhaltensweisen oder Leistungen eines ganzen Systems weiterentwickelt werden sollen oder wo es darum geht, die Zukunft dieses Systems zu entwerfen und neu zu gestalten. Das Kernelement von AI ist das "Wertschätzende Interview". (vgl. Wikipedia)

**Dienstag, 18. Dezember 2012**

09.00 Uhr	<b>Fortsetzung der Arbeit mit „AI“</b>
10.30 Uhr	Kaffeepause
11.00 Uhr	<b>Fortsetzung der Arbeit mit „AI“</b>
12.00 Uhr	Mittagspause
13.00 Uhr	<b>Fortsetzung der Arbeit mit „AI“</b>
14.30 Uhr	<b>Ergebnissicherung und Resümee</b> <i>Dr. Thorsten Hinz</i>
15.00 Uhr	<b>Ende und Verabschiedung</b> <i>Dr. Thorsten Hinz und Jochen Leucht</i>

**Tagungsleitung**

**Dr. Thorsten Hinz,**

Geschäftsführer des Bundesverbandes Caritas Behindertenhilfe und Psychiatrie e.V.,  
Freiburg

**Jochen Leucht, Moderation**

Dozent an der Fortbildungs-Akademie des Deutschen Caritasverbandes e.V., Freiburg

**Referent(inn)en**

**Prof. Dr. Johan Galtung**

Konfliktforscher und Soziologe, Oslo

**Hans-Joachim Kix**

Leitender Psychologe im HPZ St. Laurentius, Psychologischer Dienst, Warburg

**Veranstalter**

**CBP - Caritas Behindertenhilfe und Psychiatrie e.V.**

Karlstraße 40

79104 Freiburg

Tel.: 0761 – 200 301 | E-Mail: [cbp@caritas.de](mailto:cbp@caritas.de) | [www.cbp.caritas.de](http://www.cbp.caritas.de)

in Kooperation mit der

**FAK - Fortbildungs-Akademie des Deutschen Caritasverbandes e.V.**

Wintererstr. 17-19

79104 Freiburg

Tel.: 0761 – 200 1700 | E-Mail: [akademie@caritas.de](mailto:akademie@caritas.de) | [www.fak.caritas.de](http://www.fak.caritas.de)

**Wir danken den Mitwirkenden!**

Johan Galtung: **STRUCTURAL VIOLENCE--AND THE HANDICAPPED** 17-12-12

Frankfurt am Main, Caritas: How do social structures and handicaps--mental or physical, spiritual or material--relate to each other?

Answer: about the same way as social structures relate to other marginalized, even stigmatized, groups: women and non-whites, younger and older, workers, the physically and mentally ill, the handicapped, and other "deviants". And at the world level the colonized and the imperialized, the less and the least developed countries, the pariahs.

What do they have in common? That somebody is on top of them in a hierarchy. They are different, hierarchies makes them unequal, and hierarchies are strong and tend to be reborn. Those on top exclude those lower down as "deviant" from "normal", included, society. They may even exploit them economically, use force militarily, decide over them politically, imprint their way of thinking on them culturally. Four types of power, four ways of exercising structural violence in hierarchies.

Not strange we have had amazing revolts against such hierarchies the last centuries under the banner of the human right to be different, yet equal. From the American revolution leaving clergy and aristocracy behind and the French beheading them via working class struggle for decent livelihood, colonies for freedom, countries to shake off capitalist or communist imperial yokes to poor countries for their share, women for parity, younger people to be taken seriously.

And age: it carries stigma like white hair, care when walking. 15 years beyond retirement age I should be in Ruhestand, quietude, on a side-track, Abstellgleis; materially well but spiritually limited to hobbies like children to playing, excluded from the challenges of real work, for individual and social development, for new syntheses. Next stop: the cemetery. So I refused to retire, to become re-tired, tired again and again for lack of challenge; like exploring how concepts close to me may explain the hindrances, Behinderung, for handicapped.

Great advances have been made, seeing handicapped as 3% "deviant" and 97% "normal". Material structures have been changed dramatically, making access for those in wheelchairs, the children, the infirm and the aged so much easier, creating paths for the blind, sign languages for the deaf. However, an evened track may still be a side-track.

How about the human right to be included, to contribute? For the handicapped not only to be accepted as different--not "deviant"--yet equal in rights, but to take on the challenge of defining their own situation, and make their inputs to life and society? The blind may have rich inner visions and the deaf inner sounds; the wheel-chaired have other angles on all. White middle-aged, middle and upper class, Western, "normal" males have monopolized challenges much too long, telling others how to think. Major challenges, to be shared.

Challenges are like sunshine, sources of health, like exercise, food and care. Look at nature: flowers and trees take roots, grow, stretch and twist for water, nutrients, fresh air, oxygen, sunshine. Deprived of that they fall ill, wilt, die. Foresters and gardeners can help, weeding, clearing. And plants and trees perform miracles with water and oxygen; photosyntheses, creating new realities.

The marginalized--merchants with no pedigree, workers exploited by merchants, non-whites, women, the younger and the older placed in ghettos, colonies, countries of the South--organize around the right to decide who they are and what they want: a place in the sun for all.

A hierarchy becomes a polyarchy, vertical, but with horizontal ties uniting workers, women, non-whites, young, old, the handicapped. Periphery countries start trading among themselves: up they come; adolescents do the same, workers start cooperatives. The handicapped will increasingly find each other, define their place in society and demand their right to shape that society, not only be shaped by well-intended others. Like nations wantig autonomy to rule themselves.

There is a price to pay: structural overload. Some may simplify to self-sufficiency in horizontal equiarchies; like South-South-South trade among the Third World continents; the younger taking off from the parents, etc. At the risk of becoming isolated. And some may even prefer individual self-sufficiency in a postmodern anarchy, with all structural tissue removed. At the risk of structural underload.

And the handicapped? The World Health Organization Schizophrenia study from the 1970s showed that this major mental handicap was less frequent, less deep and less long-lasting in less developed countries. Like other "deviants" they were not institutionalized, but parts of village life to the extent they managed; some as "the village idiot". Like in more developed countries sociopaths may be kicked upstairs, their extremism indicative of a force bordering on the divine. And no doubt some are treated harshly, killed, banished. But their local societies are less stratified, less hierarchical, more inclusive.

"Development" from traditional villages to modern states means building hierarchies around omnipotent State logic, omnipresent Capital logic and omniscient Science logic. God's successors all, monopolizing challenges. Not strange many migrate to villages.

First conclusion: Handicapped of all kinds unite, you have only your "normals" to lose. Second: relate to "normal" people on as equal terms as possible. Third: take on the challenge to construct a more inclusive society where your way of being different is an enrichment.

And the fourth: use all four structures. Some hierarchy deciding what is best, monopolizing challenges, is necessary. But organize, become strong enough to challenge. Sometimes try to manage alone as handicapped, sometimes on equal terms with "normals". And alone. The structures do not exclude each other. Rotation may be useful. The answer to human diversity is structural diversity, consciousness about them, and the right choice at the right time for the right inclusion.



## „Die Gewalt thematisieren“ – Fachliche Perspektiven aus der Praxis

### Exposé

#### EINSTIEG

Warum ich so explizit in diese Thematik eingestiegen bin...

Vorstellung des Referenten samt Arbeitsplatz und Ausblick auf den Vortrag

#### EBENE DER LEITUNG - KONZEPTIONELLES

Implementierung eines „Deeskalationsmanagements“...

Definition: „Deeskalationsmanagement“

Formulierung von Leitgedanken

Erstellung eines Leitbildes

Aufstellen von Qualitätszielen („s.m.a.r.t.“)

Verhinderung eines „rechtsfreien Raums“

#### EBENE DER MITARBEITER – EMPIRISCHE DATEN UND FÜRSORGE

Veränderung beginnt Hinschauen und offener Kommunikation...

Ergebnisse unserer Gefährdungsanalyse

(Zu) hohe Leidensbereitschaft von Mitarbeitern in der Behindertenhilfe!?

Rechte von Arbeitnehmern und Pflichten des Arbeitgebers

Erstellen einer Nachsorgekonzeption für Mitarbeiter nach Gewalterfahrungen

Abkehr vom „Stärke-Zeigen“, neue Sicht und Kultur von Professionalität

#### EBENE DER BEWOHNER – BEISPIELE FÜR DIE HERAUSFORDERUNGEN

Veränderung betrifft Sichtweisen, innere Haltung(en) und Fertigkeiten...

Sich auf veränderte Klientel einstellen: „Grenzgänger“ – „Doppeldiagnosen“

Sensibilisierung der Mitarbeiter für und Abbau von struktureller Gewalt...

Wie kann Selbstbestimmung ganz konkret gefördert werden...?

Veränderung der Kultur bedeutet Veränderung der Sprache...

Möglichkeiten der Bedürfniswürdigung, wo Bedürfniserfüllung nicht möglich ist...

Wege aus dem Eskalationskreislauf: Verbale Techniken der Deeskalation...

Abkehr von „Polizeigriff“ und „Zupacken“ (schonende Flucht- u. Abwehrtechniken)

Kennen und Achten der Rechte unserer Bewohner, z.B.: SGB, ICF-Paradigma,

UNO-Behindertenrechtskonvention, Wohn- und Teilhabegesetz (NRW)

#### EBENE DER ANGEHÖRIGEN / GESETZLICHEN VERTRETER / KOSTENTRÄGER

Bewusster Einbezug und Transparenz...

bei konkreten Vorfälle: z.B. gemeinsames Einschalten extern Zuständiger

im Vorfeld: z.B. Informieren bei Eltern- und Betreuertagen, bei der Hilfeplanung

#### ANHANG (Unterlagen zur Vertiefung):

Definitionen, Formen der Gewalt, Selbstreflexionsbogen über subjektiv erlebte Gewalt...,

Hilfreiche Fragen zur Gewaltprävention, (De-)Eskalationskreislauf

#### Referent:

Hans-Joachim Kix, Dipl.Psych.

Heilpädagogisches Therapie- und Förderzentrum St. Laurentius (HPZ)

Abteilung Medizin-Psychologie-Therapie

Stiepenweg 70, 34414 Warburg

Tel.: 05641 / 93 -505 (Durchwahl); -502 (Vorzimmer)

Fax: 05641 / 93 -532

E-mail: [h-j.kix@hpz-st-laurentius.de](mailto:h-j.kix@hpz-st-laurentius.de)

Träger: Caritas Wohnen im Erzbistum Paderborn gem. GmbH; E-mail: <http://www.cww-paderborn.de>

## Definitionen:

### Deeskalationsmanagement:

„Die Planung, Durchführung und Koordination sämtlicher Maßnahmen für einen optimalen Umgang mit Gewalt und Aggression in einem System z.B. einer Institution, einer Station oder eines Teams.“  
(ProDeMa®)

„SMARTE“ **Qualitätsziele:** Specific Measurable Achievable, Realistic, Timely

### Gewalt:

„Es wird immer dann von Gewalt gesprochen, wenn eine Person zum Opfer wird, das heißt vorübergehend oder dauerhaft daran gehindert wird, ihrem Wunsch entsprechend zu leben. Gewalt heißt also, dass ein aus-, oder unausgesprochenes Bedürfnis des Opfers missachtet wird.“ (RUTHEMANN, 1990)

### Aggression:

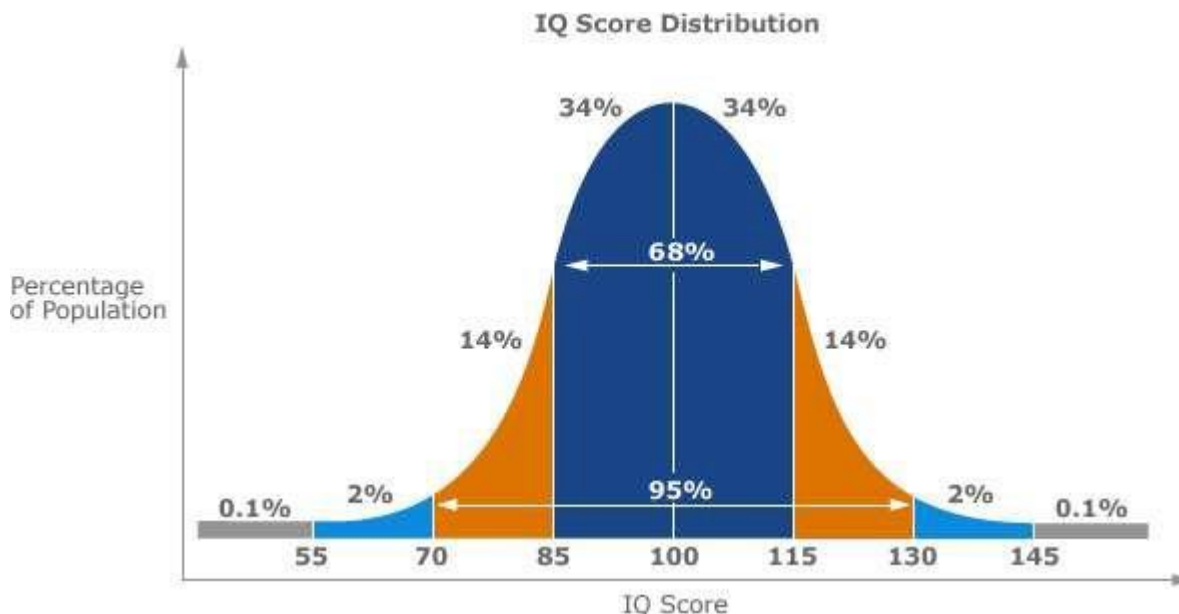
„Aggression ist ein Verhalten, dessen Ziel eine Beschädigung oder Verletzung ist. Aggressives Verhalten liegt nur dann vor, wenn die Absicht der Schädigung bei einem Täter vorhanden ist. Wenn also die Person absichtlich etwas tut oder unterlässt, um eine körperliche oder seelische Beeinträchtigung bei einer anderen Person herbeizuführen.“ (RUTHEMANN, 1990)

### Herausforderndes Verhalten:

„Herausforderndes Verhalten sind Verhaltensweisen von betreuten Menschen ohne aggressive, schädigende Absicht, die im jeweiligen sozialen, pflegerischen oder therapeutischen Kontext stark von gewünschten oder akzeptablen Verhaltensweisen abweichen und Probleme und Belastungen verursachen. Diese Verhaltensweisen haben ihre Wurzel in physischen oder psychischen Grundbedürfnissen des Betreuten, welche jedoch nicht adäquat kommuniziert oder erfüllt werden können. Sie fordern den Betreuenden zu einer notwendigen Reaktion heraus, bei der die Interpretation des herausfordernden Verhaltens maßgeblich für die Reaktion ist.“ (WESULS/NÖSSNER, 2006)

### Deeskalation:

„Eine Deeskalation ist eine Maßnahme, welche die Entstehung oder die Steigerung von Gewalt und Aggressionen erfolgreich verhindern kann, um psychische oder physische Beeinträchtigungen oder Verletzungen eines Menschen zu vermeiden, wann und wo immer das möglich ist.“ (ProDeMa®)



**Zitat zur „Herausforderung Doppeldiagnose“:** „Menschen mit geistiger Behinderung und zusätzlichen psychischen Störungen sind außerdem fast immer >>beziehungsverstrickt<< im Ringen um Gesehenwerden, Beachtet - und Verstandenwerden, um Angenommensein, um Sattwerden, um die Erfüllung von Sehnsüchten, Bedürfnissen und Hoffnungen, um Liebe, um Spiegelung, um Resonanz und Antwort, um Hoffnung auf einen tröstlichen Ausgang an Stelle von Retraumatisierungen.“ (MICHELS, 2008)

## Formen von Gewalt in Einrichtungen der Behindertenhilfe

### Personale Gewalt:

Es gibt ein handelndes Subjekt

physische Gewalt:

- Schläge, Stoßen, Festhalten, an den Haaren ziehen, hart
- anfassen bei Pflegehandlungen, kalt duschen, ...
- Sonderform: Ruhigstellende Medikamente ohne ärztliche Verordnung

psychische Gewalt:

- beschimpfen, beleidigen, anschreien, einschüchtern,
- bedrohen, lächerlich machen, Bedürfnisse ignorieren, individuelle Zuwendung versagen, mit Schweigen strafen
- Vernachlässigung:
- unsachgemäße Pflege, Verweigerung notwendiger
- Pflegemaßnahmen

rechtlich begründete Formen:

- legal angeordnete
- freiheitsbeschränkende Maßnahmen (Einschließen, Fixieren)

pädagogische/therapeutische Gewalt:

- heilpädagogische Therapien,
- z.B. Festhaltetherapie nach PREKOP, unangemessene Strafen, starres Festhalten an Regeln und deren Durchsetzung

sexuelle Gewalt:

- Menschen mit Behinderung geraten leicht in die Rolle
- des Opfers. Mangelnde Aufklärung und sexualpädagogische Begleitung sowie das alltägliche Erleben der Fremdbestimmung erhöhen das Risiko

### Strukturelle Gewalt:

*„Strukturelle Gewalt ist die vermeidbare Beeinträchtigung grundlegender menschlicher Bedürfnisse oder, allgemeiner ausgedrückt, des Lebens, die den realen Grad der Bedürfnisbefriedigung unter das herabsetzt, was potentiell möglich ist“.* (vgl. Johan Galtung, Strukturelle Gewalt, dt. Ausgabe 1975)

Diesem erweiterten Gewaltbegriff zufolge ist alles, was Individuen daran hindert, ihre Anlagen und Möglichkeiten voll zu entfalten, eine Form von Gewalt.

In dieser umfassenden Definition kann Gewalt nicht mehr konkreten, personalen Akteuren zugerechnet werden, sondern sie basiert nurmehr auf Strukturen einer bestehenden Gesellschaftsformation, insbesondere auf gesellschaftliche Strukturen wie Werten, Normen, Institutionen oder Diskursen sowie Machtverhältnissen.

Strukturelle Gewalt werde von den Opfern oft nicht einmal wahrgenommen, da die eingeschränkten Lebensnormen bereits internalisiert seien.

Strukturelle Gewalt umfasst alle Mechanismen gesellschaftlicher Ausgrenzung. Die Gewalt ist in das System der repressiven Strukturen eingebaut.

äußert sich in ungleichen Macht- und Lebensverhältnissen

führt zu ungleich verteilten Chancen zur Teilhabe am gesellschaftlichen Leben

*Beispiele:*

- Bewohner werden von Entscheidungen, die sie betreffen, zumeist ausgeschlossen
- der Tagesablauf ist fest verplant, jeder muss sich daran anpassen.
- Bewohner und Personal unterliegen den Regeln und Zielen der Organisation

### Ethische, moralische Gewalt

- Präimplantationsdiagnostik (PID) und Gentechnologie schaffen ein behindertenfeindliches Klima

-> Bürgern wird vorgetäuscht, Behinderung ließe sich verhindern

-> Folge: Eltern behinderter Kinder wird die Schuld (z.B. für die Kosten) zugewiesen und ihnen die Verantwortung überlassen.

## Selbstreflexionsbogen über subjektiv erlebte Gewalt in Wohnheimen für Menschen mit (geistiger) Behinderung

### Fragebogen:

Würde ich folgende Handlungen als Gewalt empfinden?

Und wenn ja, wie stark?

0. Ich würde diese Vorgehensweise nicht als Gewalt empfinden.
1. Ich würde diese Vorgehensweise als leichte Gewalt empfinden.
2. Ich würde diese Vorgehensweise als mittel starke Gewalt empfinden.
3. Ich würde diese Vorgehensweise als sehr starke Gewalt empfinden.

Mehrere Betreuer unterhalten sich in meinem Beisein über mich.	
Wenn ich etwas falsch gemacht habe, weil ich es nicht verstanden habe, werde ich dafür sanktioniert.	
Für ungewöhnliche Verhaltensweisen werde ich bloßgestellt und belächelt.	
Von Betreuern werde ich mit Spitz- oder Kosenamen angesprochen, die ich nicht leiden kann.	
Wenn ich über Unwohlsein klage wird oft zu lange gewartet, bis ein Arzt verständigt wird.	
Ich bekomme nicht genug zu essen, weil ich für zu dick gehalten werde.	
Ich muss mich an starre Essenszeiten halten, obwohl ich gerne zu anderen Zeiten essen würde.	
Ich muss aufstehen und ins Bett gehen, wann die Betreuer es wollen.	
Ich werde an sexuellen Kontakten gehindert obwohl die andere Person das auch will.	
Ich werde zu Beschäftigungen gezwungen, die mich noch nie interessierten.	
Aktivitäten, die ich schon immer gerne gemacht habe, werden mir vorenthalten und ich sitze nur herum.	
Wenn mir etwas versprochen wird, wird es oft nicht eingehalten.	
Ich darf mich nicht hinlegen wann ich will, z.B. wenn ich erschöpft und müde bin.	
Mein Zimmer wird betreten, ohne das nachgefragt wird, ob es mir im Moment recht ist.	
Ich werde immer zu jemand hingesezt, den ich gar nicht leiden kann.	
Wenn das Personal knapp ist, fühle ich mich vernachlässigt.	
Ich darf nur bei den festen Mahlzeiten etwas essen (oder trinken).	
Ich habe nicht die Möglichkeit, das Wohnheim selbstständig zu verlassen (z.B. zum Einkaufen).	
Ich muss in eine andere Wohngruppe ziehen, obwohl ich das nicht möchte.	
Mein bester Freund musste in eine andere Einrichtung gehen und ich muss bleiben.	
Wir essen erst dann, wenn alle ruhig am Tisch sitzen.	
Wenn es Probleme in der Werkstatt gibt, werden die Gruppenmitarbeiter informiert und umgekehrt.	
Mein Lieblingsbetreuer wird in eine andere Wohngruppe versetzt.	
Ich muss jeden Tag duschen, obwohl ich das gar nicht möchte.	
Ich darf nicht das anziehen, was ich will.	

## Hilfreiche Fragen zum Abbau struktureller Gewalt in einer Institution:

### **Ebene der Mitarbeiter:**

Prävention heißt, aggressionsauslösende Reize zu erkennen und wenn möglich zu mindern oder zu beseitigen. Wohngruppenmitarbeitende müssen über ein hohes Maß an Professionalität und Deeskalationskompetenz verfügen. Dies ist nicht mit hartem Durchgreifen gleichzusetzen, sondern es ermöglicht einen kompetenten Umgang mit herausforderndem Verhalten und erlaubt es dem/der Betreuer(in), Veränderungsziele zu formulieren, die sich an den Bedürfnissen der Einzelnen orientieren und helfen, sozial angemesseneres Verhalten einzuleiten.

### **Hilfreiche Fragen, die dazu beitragen, dass Mitarbeiter Gewalt vermeiden:**

- Welche Aufgaben führen zu Über- oder Unterforderung?
- Welche Regeln sind sinnvoll für den Betreuten?
- Welche Regeln widersprechen den Bedürfnissen des Betreuten?
- Welche eigenen Verhaltensweisen könnten geändert werden?
- Wie wichtig ist das angestrebte Ziel für den Menschen mit Behinderung bzw. für seine weitere Entwicklung?
- Gibt es andere, weniger einschränkende Möglichkeiten?
- Besteht ein allgemeiner Konsens zwischen Mitarbeitern und Angehörigen über die Notwendigkeit und die Vertretbarkeit und Umsetzbarkeit der beabsichtigten Maßnahmen?
- Ist die Gruppenkonzeption an der Lebensqualität der Bewohner orientiert und wird sie von allen Mitarbeitern getragen?
- Gibt es die Möglichkeit einer kontinuierlichen Praxisbegleitung und Supervision?
- ...

### **Ebene der Institution:**

Auch die Institution selbst kann dazu beitragen, Gewalthandlungen vorzubeugen oder ihr Auftreten zu verringern. Das setzt allerdings die Bereitschaft zur Organisations- und Personalentwicklung und die Entwicklung eines entsprechenden Leitbildes voraus.

### **Wesentliche Punkte zur Vorbeugung von Gewalt für die Institution bzw. deren Leitbild:**

- Abbau von Hierarchien und Stärkung der Eigenverantwortung der Mitarbeiter;
- gute personelle und räumliche Ressourcen;
- Fortbildungsangebote zum Thema Gewalt und Prävention;
- Transparenz der Arbeitsbedingungen und Entscheidungen;
- klare Richtlinien für den Umgang mit Gewalt:
- Wie geht man mit auftretendem Fehlverhalten von Mitarbeitern um?
- Werden Übergriffe dokumentiert und aufgearbeitet?
- Was wird getan, um Bewohner und Mitarbeiter zu schützen?
- Schaffung von unabhängigen Kontrollinstanzen;
- ...

### **Leitbild des HPZ St. Laurentius zum Thema Aggression und Gewalt**

*„Wir wollen unsere Bewohner/Schüler, auch in ihren unvermeidbaren Anspannungszuständen und mit ihren manchmal aggressiven Verhaltensweisen verstehen, begleiten, fördern und pflegen.*

*In unserer Einrichtung gehen wir offen mit den Themen Gewalt und Aggression um. Dabei legen wir besonderen Wert auf Gewaltprävention und versuchen, alle erforderlichen Maßnahmen zu ergreifen, die die Entstehung von Gewalt und Aggression verhindern, bzw. einen professionellen Umgang damit ermöglichen.*

*Wir verstehen uns als lernende Organisation, die ihr Personal laufend in Techniken und Wegen der Deeskalation schult. Unsere Mitarbeiter sollen auf mögliche Gefahrensituationen gut vorbereitet sein, um physische und psychische Verletzungen sowohl der uns anvertrauten Bewohner/Schüler, als auch der Mitarbeiter selbst zu verhüten. Dazu gehören auch entsprechende Nachsorgestrukturen, die von dafür qualifizierten Mitarbeitern ausgefüllt werden.*

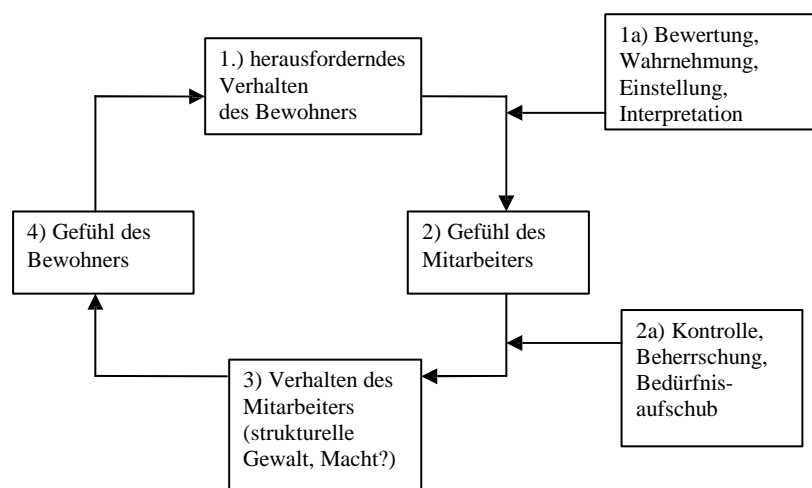
*Das ist eine Grundvoraussetzung dafür, dass unser „Leben im Miteinander“ trotz schwieriger Situationen jeden Tag neu gelingen kann.“ (vgl. <http://www.hpz-st-laurentius.de>)*

Die spontane Reaktion eines Menschen auf herausfordernde Verhaltensweisen (1) hängt davon ab, wie er diese wahrnimmt, erlebt und interpretiert, welche Einstellungen und Werthaltungen er dazu in sich trägt (1a). Diese Bewertungsprozesse entscheiden darüber, welches Gefühl (2) beim betroffenen Mitarbeiter angesichts der entgegen gebrachten „Aggression“ entsteht. Das Gefühl, z.B. Angst, Empörung oder Kränkung beeinflusst dann sein Verhalten (3).

Der größte „Fehler“ im Umgang mit einem angespannten Bewohner ist, das Verhalten als solches auf sich wirken zu lassen, es gegen sich persönlich, gegen seine Kompetenz oder seinen Selbstwert gerichtet zu interpretieren (häufig ein unbewusster Vorgang). Das führt dazu, dass man auf das (herausfordernde) Verhalten mit den entsprechenden persönlichen Gefühlen reagiert und damit in seiner Verhaltensreaktion in die (emotionale) Dynamik einsteigt. Ein professionelles Verhalten ist nur durch Beherrschung und Kontrolle (2a) der eigenen Gefühle zu erreichen. Wenn das Verhalten jedoch nicht zu den Gefühlen passt, kann dies auf den Bewohner inkongruent wirken und eine deeskalierende Wirkung abschwächen.

Der Mitarbeiter sollte also nicht die eigenen Gefühle verleugnen oder verdrängen, sondern den Verzicht leisten, sie unmittelbar in der aktuellen Situation zu äußern bzw. entsprechend seinen aktuellen (privaten) Bedürfnissen zu reagieren. Von der professionellen Kraft ist somit ein Bedürfnisaufschub gefordert, den der Bewohner nicht leisten kann, schon gar nicht, wenn er hoch-angespannt ist.

Damit dies gelingen kann, ist wichtig, dass es für den Mitarbeiter Ort und Zeit gibt, wo er seine Gefühle und Empfindungen äußern kann und Unterstützung für deren Verarbeitung findet. Solche Maßnahmen zur „Psychohygiene“, die zur Gesundheitsvorsorge gehören, sollten in Teams, die mit Bewohnern mit herausfordernden Verhaltensweisen arbeiten, regelmäßig stattfinden, z.B. durch eine Befindlichkeitsrunde im Teamgespräch, durch das bewusste Ansprechen solcher Vorfälle, durch organisierte Intervisionstreffen oder das Angebot von Supervision. Diese für ein nachhaltiges professionelles Arbeiten wichtigen Maßnahmen, sollten nicht ausschließlich in der Freizeit der Mitarbeiter und auf deren Eigeninitiative hin stattfinden.



Im Kontakt zu einem aggressiv wirkenden Bewohner sollte man sich der Professionalität der Beziehung stärker bewusst werden. Während man in privaten Beziehungen auf Aggression intuitiv, spontan und unreflektiert reagieren kann, sollte der Umgang mit „Aggression“ in der professionellen Beziehung zum Bewohner geplant, zielorientiert und reflektiert sein. Daher gilt es, das „Selbstoffenbarungsrohr“ des Mitarbeiters (vgl. Kommunikationsmodell Schulz v. Thun) zu trainieren, um zu lernen, die Verhaltensweisen nicht auf dem Beziehungsohr persönlich und gegen sich selbst gerichtet wahrzunehmen. Die Reaktion auf herausfordernde Verhaltensweisen eines Bewohners ist dann gut, wenn sie konstruktiv und förderlich im Sinne der jeweiligen Zielsetzung für den Bewohner ist.

Gewaltfreie

Behindertenhilfe + Psychiatrie

Qualitätskriterien  
entwickeln

CSP-Tagung 17.-18.12.12 7pm.

# Programm 17.12.12

- 11<sup>00</sup> Eröffnung
- anschl. Theoretische Perspektive auf  
Gewalt: Prof. Johan Galtung
- anschl. Minikonferenzen + Plenumsdiskussion
- ≈ 12<sup>45</sup> Mittagspause
- 13<sup>45</sup> - 14<sup>45</sup> Verbandliche Perspektive:  
Caritas & Gewaltprävention: In Hing
- 14<sup>45</sup> - 15<sup>00</sup> Fachliche / Praktische Perspektive:  
"Die Gewalt thematisieren": H. Kix
- anschl. Austausch + Kaffeepause
- ≈ 16<sup>00</sup> Auftakt "Appreciative Inquiry"
- 18<sup>45</sup> Ende



# Arbeitszeiten

Montag, 17. 12. 2012

11<sup>00</sup> - 12<sup>30</sup>

13<sup>30</sup> - 18<sup>15</sup>

Dienstag, 18. 12. 2012

09<sup>00</sup> - 12<sup>00</sup>

13<sup>00</sup> - 15<sup>00</sup>

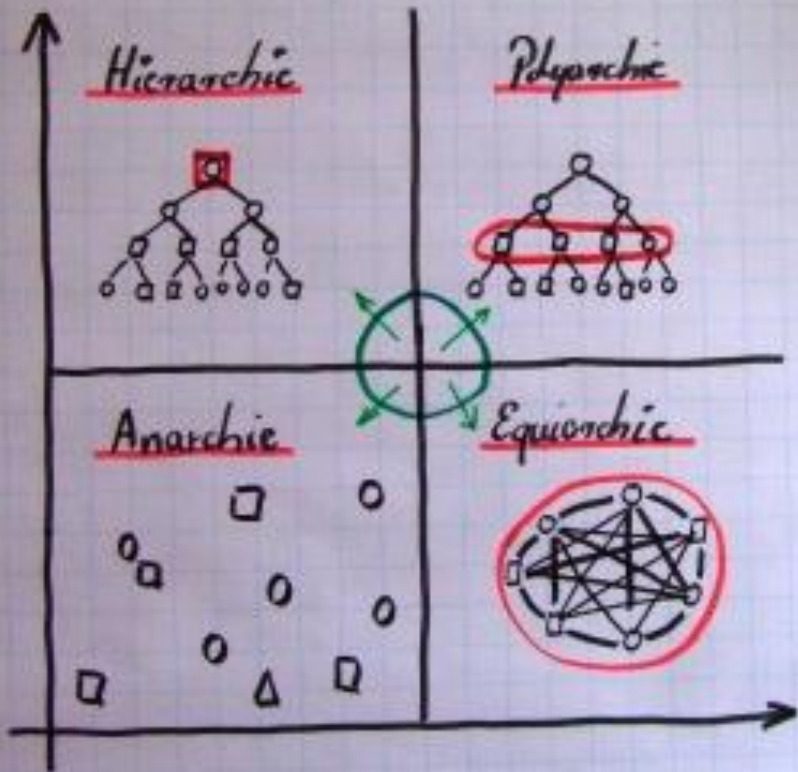


Vent.

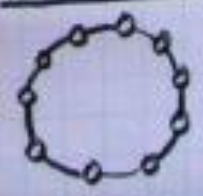


Hu

Vertikal



Horizontal



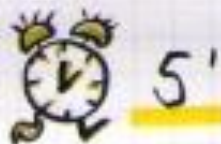
Konflikte führen zu Gewalt  
und Gewalt wird "nur" dann  
minimiert, wenn der zugrunde  
liegende Konflikt beseitigt ist.  
"Ho opovopovo"



Minikonferenzen



Welche Erkenntnisse  
und Fragen habe  
ich gewonnen?









Appreciative

Inquiry (AI)

Wertochätzende Erkundung

2 von 7 Grundannahmen:

- Das, worauf wir uns konzentrieren wird größer
- Menschliche Systeme entwickeln sich in die Richtung dessen, worüber sie beharrlich Fragen stellen

4 - D - Zyklus von AI:

- Entdecken / Erkunden
- Visionieren
- Gestalten
- (Umsetzen)



## 1. Schritt: Entdecken / Erkunden

Positiver Veränderungskern  
durch systemweite Erkundung  
mobilisieren

- mit werteschätzenden Interviews im 2er-Gruppen
- und durch die Reflektion der Gesprächshöhepunkte





09<sup>00</sup> Begrüßung & Start

ausschl. 'AI'

12<sup>00</sup> - 13<sup>00</sup> Mittagspause

13<sup>00</sup> - 14<sup>30</sup> 'AI'

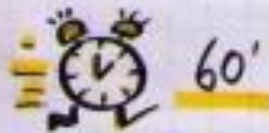
14<sup>30</sup> Ergebnissicherung &  
Neinbarungen

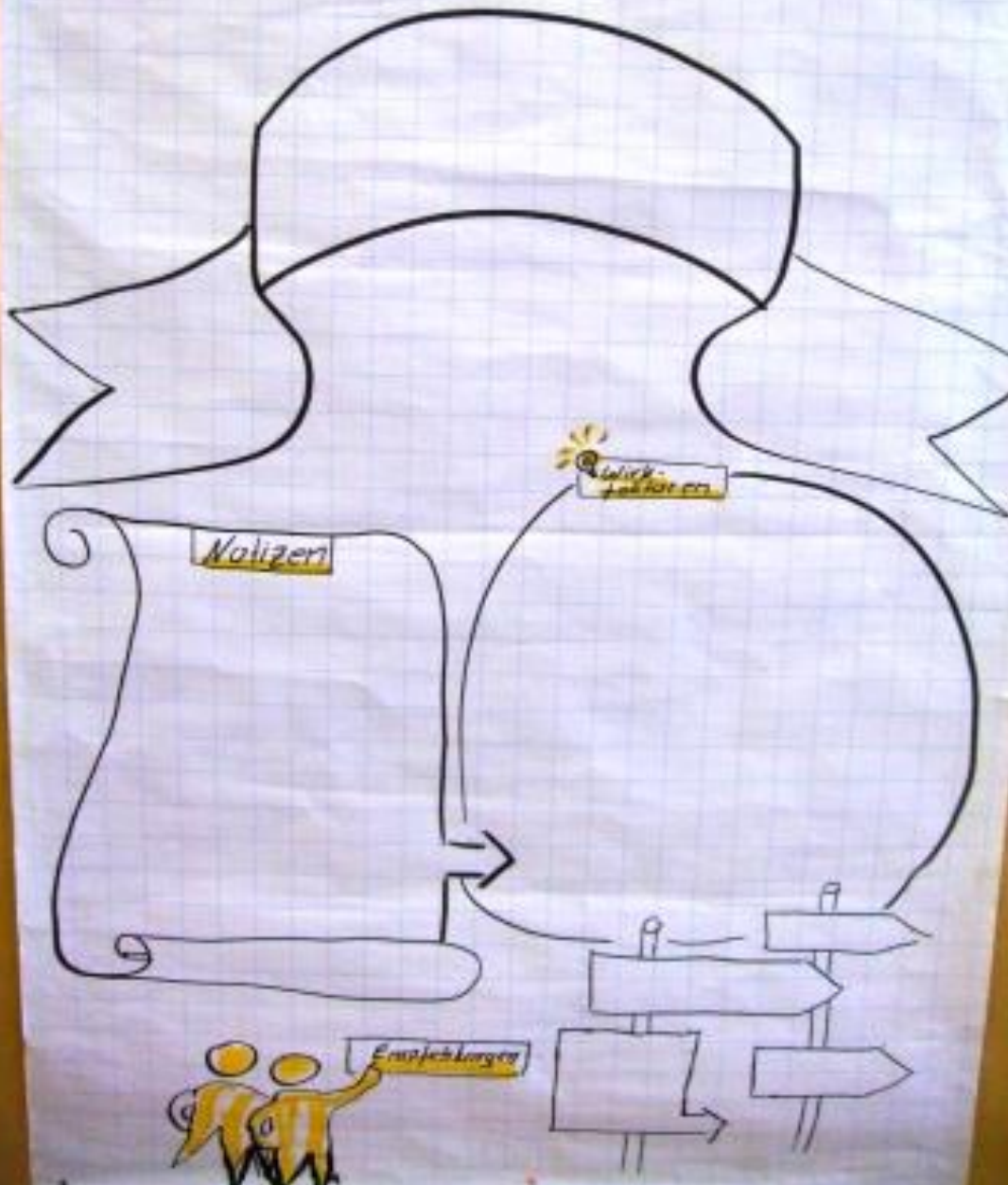
15<sup>00</sup> Ende & Nachbesiedung

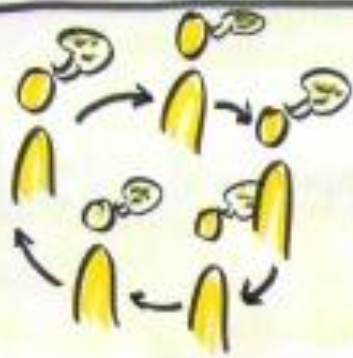


## 2. Schritt: Visionieren

- Austausch von Träumen / Zukunftsbildern, die in den Interviews gesammelt wurden
- Austausch der "Erfolgsgeschichte" von Seite 8







Wirkfaktoren &  
Empfehlungen

### 3. Schritt: Gestalten

- Bitte verständigen Sie sich auf eine Geschichte / Vision.
- Geben Sie Ihrer Geschichte / Vision einen Titel und erzählen diese
- Erarbeiten Sie in d. Gruppe "Wirkfaktoren" + "Empfehlungen"



60'















## 4. Schritt: Vernisage

- Bitte bilden Sie 2er-Gruppen
- Unternehmen Sie einen Spaziergang durch die "Ausstellung" der Ergebnisse; der Empfehlungen
- Bitte gerichten Sie die Ergebnisse



↑

Das Mitarbeiter



**Ziele**

- Innovation ist immer unstrukturiert
- Innovation ist ein Prozess
- Innovation ist ein Team
- Innovation ist ein Prozess
- Innovation ist ein Team
- Innovation ist ein Prozess
- Innovation ist ein Team



... ist ein Team

... ist ein Team

... ist ein Team

... ist ein Team

... ist ein Team

... ist ein Team

... ist ein Team

... ist ein Team

... ist ein Team

... ist ein Team

... ist ein Team

... ist ein Team

... ist ein Team

... ist ein Team

... ist ein Team

... ist ein Team

... ist ein Team

... ist ein Team

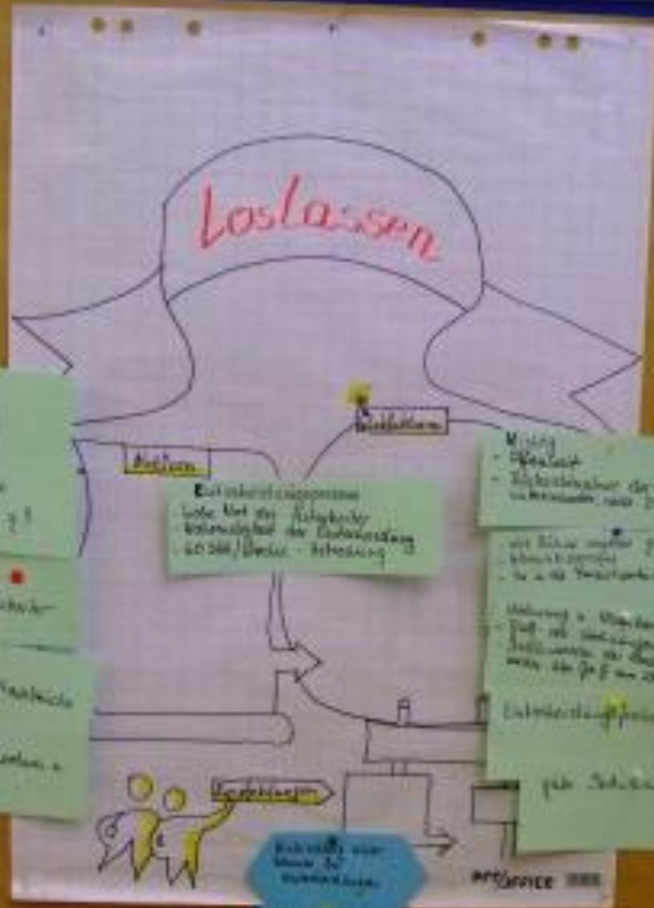
... ist ein Team

... ist ein Team

... ist ein Team

②

Übersicht  
Klassifizierung



Dezentralisierung

Struktur: 30 Jahre  
abwärts wirksam?  
2000

Aufnahme:  
- Prozessänderung  
- auf neuen der Mitarbeiter

Wahrnehmung:  
- Wahrnehmung der Unternehmenskultur

Lernen:  
- Wahrnehmung der Unternehmenskultur

**Anliegen**

Erfahrungswissen  
Lese Not der Arbeitgeber  
Wahrnehmung der Unternehmenskultur  
sozial/Diversität - Förderung

**Wirkung**

Mitarbeiter  
Offenheit  
Zufriedenheit der Mitarbeiter  
Wahrnehmung der Unternehmenskultur

Wahrnehmung in Unternehmen  
Lernen in Unternehmen  
Wahrnehmung der Unternehmenskultur

Erfahrungen  
Lernen  
Wahrnehmung der Unternehmenskultur

geh. Schulung

Wahrnehmung der Unternehmenskultur

Wahrnehmung der Unternehmenskultur

Wahrnehmung der Unternehmenskultur

Wahrnehmung der Unternehmenskultur

Wahrnehmung der Unternehmenskultur

PROFESSOR

⑤

Ebene  
Mitarbeiter



Ebenen

Mitarbeiter

Abteilung



4

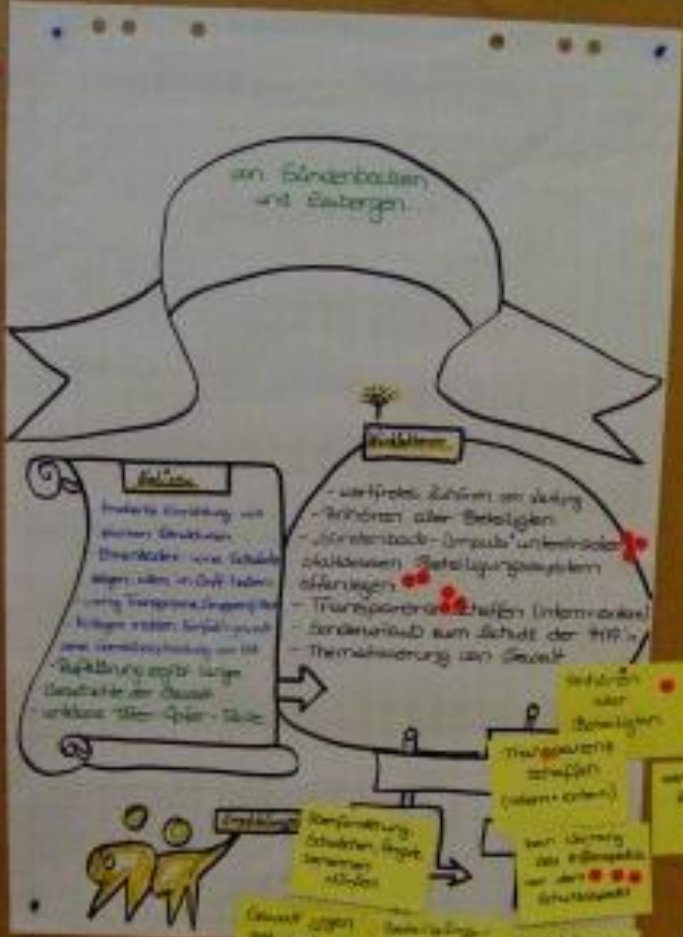
Close  
Library



[Three yellow sticky notes]

5

Übersicht  
Leistung



Verhalten  
oder  
Beziehungen

Themenpunkte  
erschaffen  
(Lernen + Erleben)

vertikales  
Zuhören von  
Leistung

von Unterricht  
zum Selbststudium  
von dem Hf  
(Schulbuch)

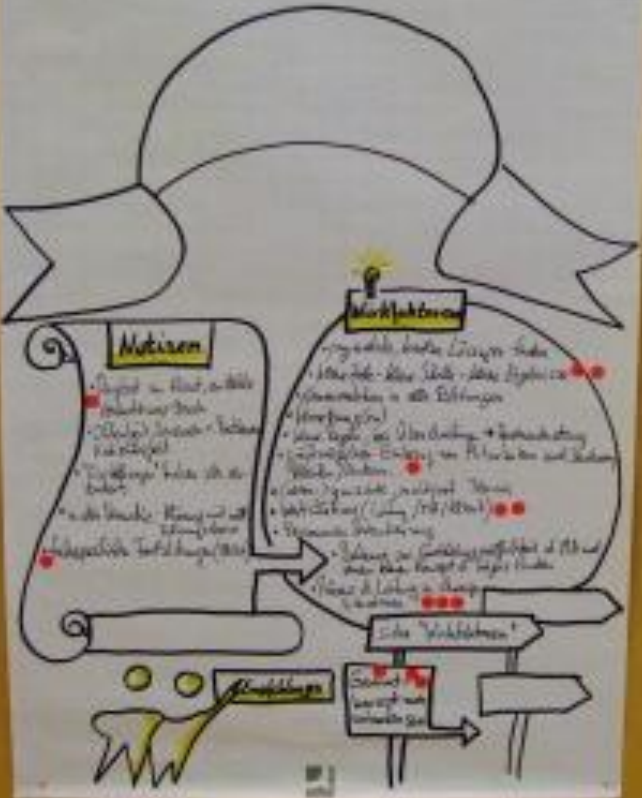
Verformung  
Schulden Frage  
Verantwortung  
Wahrnehmung

Gewalt 2007  
Hf über 1000  
Lerngegenstände  
werden

Beziehungen  
müssen in die  
Lernverantwortung  
nehmen

Beziehungen  
zu Gewalt unter  
Frage

Brain  
Leitung



# Systemisches Veränderungsmodell Teil I



# Systemisches Veränderungsmodell

## Teil 2: Hinweise aus der Neurobiologie

### Energieerhaltungssystem

- ↳ Essen, Trinken, Schlafen
- ↳ Balance 'Anspannung, Entspannung
- ↳ Sicherheit, Schutz

### Kurzfristiges Überlebenssystem

- ↳ Stress-Reaktions-System
- ↳ Kampf, Flucht, Erstarrung, Anpassung

### Langfristiges Überlebenssystem

- ↳ Exploration - Neugierde
- ↳ nur bei sicheren sozialen Bindungen

# Fachtagung „Gewaltfreie Behindertenhilfe“ 17./18. Dezember 2012

## Abschrift der Flipcharts

### Appreciative Inquiri (AI)

Wertschätzende Erkundung

2 von 7 Grundannahmen:

1. Das, worauf wir uns konzentrieren, wird größer
2. Menschliche Systeme entwickeln sich in die Richtung dessen, worüber sie beharrlich Fragen stellen

4 – D – Zyklus von AI:

1. Entdecken / Erkunden
2. Visionieren
3. Gestalten
4. Umsetzen

1. Schritt: Entdecken / Erkunden

Positiver Veränderungskern durch systemweite Erkundung mobilisieren

- Mit wertschätzenden Interviews in 2er-Gruppen
- Und durch die Reflektion der Gesprächshöhepunkte

2. Schritt: Visionieren

- Austausch von Träumen / Zukunftsbildern, die in den Interviews gesammelt wurden
- Austausch der „Erfolgsgeschichten“ von Seite 8

3. Schritt: Gestalten

- Bitte verständigen Sie sich auf eine Geschichte / Vision
- Geben Sie Ihrer Geschichte / Vision einen Titel und erzählen Sie diese
- Erarbeiten Sie in der Gruppe „Wirkfaktoren“ + „Empfehlungen“

4. Schritt: Vernissage

- Bitte bilden Sie 2er-Gruppen
- Unternehmen Sie einen Spaziergang durch die „Ausstellung“ der Ergebnisse; der Empfehlungen
- Bitte gewichten Sie die Ergebnisse

## Systemisches Veränderungsmodell Teil 1:

Von Ordnung 1 zu Ordnung 2, von heute bis morgen

1. Beziehungssicherheit
2. Prozesssicherheit
3. Ressourcen aus der Vergangenheit (gestern)

## Systemisches Veränderungsmodell Teil 2: Hinweise aus der Neurobiologie

- Energieerhaltungssystem:
  - Essen, Trinken, Schlafen
  - Balance „Anspannung, Entspannung“
  - Sicherheit, Schutz
- Kurzfristiges Überlebenssystem:
  - Stress-Reaktions-System
  - Kampf, Flucht, Erstarrung, Anpassung
- Langfristiges Überlebenssystem:
  - Exploration – Neugierde
  - Nur bei sicheren sozialen Bindungen

## 1. Ebene Mitarbeitende

### Institution

- stationär
- ambulant

### „Systemsprenger“

Besondere Leute brauchen besondere (Frei-)Räume  
qualitativ anders  
(„Doppeldiagnose“)

Würdigung  
Wertschätzung

### Bewohner

### Mitarbeiter

#### Notizen:

- Bewohner sind vorher immer negativ aufgefallen
- „Stigmatisierung“ als „Sprenger“ der bisherigen Systeme
- Neues geeigneteres System schaffen (räumlich, strukturell, Mitarbeiter, ...)
- „Gewalt resultiert aus der Unfähigkeit Konflikte zu lösen“ (Johan Galtung)
- Gewalt als Ergebnis von Überforderung + Misserfolgen
- Neues Verständnis von Professionalität
- Angstreduzierter Raum

#### Wirkfaktoren:

- Besondere Räumlichkeiten mit eigenem Garten, EZ, Ruheraum
- Eigene Ressourcen: Fahrzeug. Höherer Personalaufwand
- Mitarbeiter, die wollten und Bewohner, die vorher nicht konnten
- Handlungsspielräume für Mitarbeiter → durch freie...??? (nicht lesbar)
- Kultur des Austausches/der Reflektion
- Begleitende Dienste → Ansprechpartner für Mitarbeiter + Bewohner
- Sensibilisierung der Wahrnehmung
- „Ausnahmen“ sind normal
- Qualität: Zufriedenheit jedes einzelnen Bewohners + Mitarbeiters



## Empfehlungen:

- Kommunikations-Reflektionsstrukturen
- Gute Einarbeitung neuer Mitarbeiter
- „Reset“
- Fachlichkeit, Fortbildung

## Moderationskarten:

- Ausschließlich Fachkräfte (zumindest am Anfang)
- Geschützter Rahmen → Sicherheit
- Professionalität / Fachlichkeit, neu begrifflich füllen
- Professionalität ist auch:
  - eigene Grenzen (er-)kennen
  - ggf. Hilfe holen
- Besondere Aktivitäten (z.B. Laufgruppe)
- „Parallelsystem“ als Modell bzw. Pilot
- Jeder im Team trägt zur „Wahrheit“ bei auch/gerade? die Praktikanten
- Kritische Situationen nicht nur kognitiv analysieren sondern „nachspielen“  
→ Umlernen durch Erleben / neue Erfahrungen
- „dialogische Dokumentation“ einführen
- Kultur des Teams
  - „Befindlichkeitsrunde“ für Mitarbeiter
  - kreativer Ideenpool
  - unkommentiert
- Mitarbeiter schlüpfen in die Haut der Bewohner
- Nicht ganze Einrichtung auf einmal verändern! → überschaubar beginnen an einer Stelle
- Mitarbeiter geben „Fehler“ zu → Offenheit im Team + begl. Dienstag
- Mitarbeiter muss keine neg. Konsequenzen befürchten, wenn es mal „nicht läuft“
- Mitarbeiter kann äußern, wenn er Angst hat, es ihm nicht gut geht
- Bewohner müssen nicht permanent erleben „störend“ (im System) zu sein...
- Bewohner müssen keine Angst haben „abgeschoben zu werden“

## 2. Ebene Mitarbeitende

Loslassen

Notizen:

- Entscheidungsprozess:
  - Hohe Not der Mitarbeiter
  - Notwendigkeit der Entscheidung
  - 60 Std./Woche – Betreuung
- Bewohner, 30 Jahre „dissozial“ mit leichter gB ADHS
- Dezentralisierung
- Aufnahme:
  - Leitungsentscheidung
  - Auf Kosten der Mitarbeiter
- Auszug:
  - Entlastung der Bewohner und Mitarbeiter
- Auslöser:
  - Unberechenbare Gewaltausbrüche

Wirkfaktoren:

- Wichtig:
  - Offenheit
  - Rücksichtnahme der Mitarbeiter untereinander, max. 2 Std. Betreuung
- Die Bühne wurde genommen
- Lebensbiografie
- Ihn in die Verantwortung nehmen
- Wohnung und Nachbarn
  - GaG-soz. Wohnungsbau
  - Beschwerden der Nachbarn werden über GaG aus Wohnhaus geleitet
- Entscheidungsfreiheit der Mitarbeiter
- Gute Dokumentation

Empfehlungen:

- Einbindung aller Ebenen bei Entscheidungen
- Thematisierung von Grenzen
- Gute Vorbereitung
  - Kein „Zufall“
  - Konzeption schreiben
- Fluktuation der Mitarbeiter thematisieren → neue Gesprächs- und Konfliktkultur
- Mögliche Stressfaktoren erkennen – Kompetenzen der MA stärken

### 3. Ebene Mitarbeitende

Drauf gehauen – Tinnitus

Notizen:

- Bewohner schlägt Mitarbeiter, 2 Mitarbeiter traumatisiert längerfristig arbeitsunfähig, Bewohner 6 Wochen Akutpsychiatrie, danach Wohngruppenwechsel nach intensiver Diskussion
- Bewohner: Neubeginn/Milieuwechsel
- Mitarbeiter 1: Weiterarbeit im Team
- Mitarbeiter 2: Wechsel des Arbeitsplatzes in Einrichtung
- Deeskalationstraining extern
- Anderes Team nimmt Bewohner mit zusätzl. Ressourcen + Training
- Ein Platz weniger in bisheriger Wohngruppe
- Strafanzeige

Wirkfaktoren:

- Auszeit/Zeit:
  - (6 Wochen Psychiatrie) + 2 Wochen Heimurlaub
  - Krankheit der Mitarbeiter
  - Platz freigehalten
- Transparenz, Dialog, Reflektion
  - Team / Leitung
  - Bewohner, Angehörige
- Fachliche Unterstützung durch die Psychiatrie
  - Erklärung → Verständnis/Beratung
- Keine Denkverbote
- Strafanzeige

Empfehlungen:

- Ausbildung, Fort-/Weiterbildung, Deeskalationstraining
- Zusammenarbeit mit Psychiater
  - Vernetzung Psychologie, Supervision, Leitung
- QM-Sicherheit
  - Notrufsysteme
  - Notfallablauf
  - Soforthilfe
- Aufarbeitung auf allen Ebenen (auch Bewohner)

## 4. Ebene Leitung

Götterdämmerung

Notizen:

- Bewohnerin mit geistiger Behinderung und psychotisch anmutendem Verhalten (religiöser Wahn) mit erheblichen selbst- und fremdverletzenden Verhaltensweisen. Phasenweise absolute Machtdominanz
- Junge Berufseinsteigerin
- Bisher nur Symptombekämpfung
- Wohnsituation hat wenig Privatsphäre

Wirkfaktoren:

- Fokusänderung → Personenzentrierung
  - Hinterfragen der bisherigen Strukturen und Sichtweisen
- Kritisches Überdenken der Haltung der Mitarbeiter
- Vertrauen der Leitung an die MA
- Kollegiale Beratung
- Offenes Gespräch mit den Mitbewohnern
- Dialogische Kommunikation
- Offene Fehlerkultur
- Veränderung der Wohnsituation hat zur Stabilisierung beigetragen
- Positive Legenden

Empfehlungen:

- Begriffsbestimmtes Leitbild
- Prozessuale Fehlerkultur
- Empowerment-Konzepte einführen
- Personalentwicklung
- Krisensituationen – Mitarbeiter oder Bewohner – müssen immer mit allen beteiligten nachbesprochen werden, ohne Schuldzuweisungen

Moderationskarten:

- Eine pädagogische Beziehung soll so angelegt sein, dass Sie jederzeit auflösbar ist
- Mitarbeiter müssen ständig geschult werden und auch immer wieder üben
- Supervision als Personalkosten und nicht als Fortbildungskosten

## 5. Ebene Leitung

Von Sündenböcken und Eisbergen

Notizen:

- Tradierte Einrichtung mit starren Strukturen
- Ehrenkodex: keine Schwäche zeigen, alles im Griff haben
- Wenig Transparenz, Gruppenfilter
- Kollegen melden Vorfall: gewaltsame Grenzüberschreitung von MA
- Aufklärung ergibt lange Geschichte der Gewalt
- Unklare Täter-Opfer-Rolle

Wirkfaktoren:

- Wertfreies Zuhören von Leitungen
- Anhören aller Beteiligten
- „Sündenbock-Impuls“ unterdrücken, stattdessen Beteiligungssystem offenlegen
- Transparenz schaffen (intern + extern)
- Sonderurlaub zum Schutz der Mitarbeiter/in
- Thematisierung von Gewalt

Empfehlungen: Moderationskarten

- Gewalt gegen MA darf nicht ausgeblendet werden
- Beteiligungssystem in die Verantwortung nehmen
- Einstellung zu Gewalt hinterfragen
- Wertfreies Zuhören von Leitung
- Kein Vorrang des Hilfeaspekts vor dem Schutzaspekt
- Transparenz schaffen (intern + extern)
- Anhören aller Beteiligten
- Überforderung, Schwächen, Ängste benennen dürfen

## 6. Ebene Leitung

Notizen:

- Angebot an Klient, anstelle Veränderungs-Druck
- Offenheit, Benennen v. Problemen, Kritikfähigkeit
- „Einstellungen“ haben sich verändert
- In der Hierarchie: Klärung mit der mittleren Führungsebene
- Fachspezifische Fortbildungen (Pflicht-)

Wirkfaktoren:

- Pragmatische, kreative Lösungen finden
- Kleine Ziele – kleine Schritte – kleine Ergebnisse
- Kommunikation in alle Richtungen
- Vernetzung(en)
- Klare Regeln bei Überschreitungen → Auseinandersetzung
- Größtmöglicher Einbezug von Mitarbeitern und Bewohnern/Klienten/Nutzern...
- (alters-)gemischte multiprof. Teams
- Wertschätzung (Leitung/MA/Klient)
- Ressourcenorientierung
- Balance zw. Gestaltungsmöglichkeit d. MA und einem klaren Konzept d. Trägers finden
- Präsenz d. Leitung in schwierigen Situationen

Empfehlungen:

- Siehe „Wirkfaktoren“
- Gesamtkonzept muss vorhanden sein

## Appreciative Inquiry (AI)

(AI; etwa: wertschätzende Unternehmensentwicklung durch Erkundung und Befragung)

Was das Verstehen wertschätzender Prozesse des Wissens und der sozialen Konstruktion anbelangt, stehen wir noch am Anfang.

Im Rahmen dieser Tagung wollen wir gemeinsam mit Ihnen die defizitorientierten Veränderungsmethoden überspringen und in eine lebenszentrierte Veränderungsarbeit eintreten. AI versteht Organisationen in erster Linie als Zentren menschlicher Verbundenheit und Beziehungen. Gute Strukturen gedeihen da am besten, wo es ein wertschätzendes Auge gibt.

AI ist die Kunst und Übung, Fragen zu stellen, die die Kapazität eines Systems stärken will, um positives Potential zu erhöhen.

## Grundannahmen von Appreciative Inquiry

- 1. Jeder Mensch, jedes Team und jede Organisation hat ein ungeahnt großes Potenzial, das immer wieder aufblitzt.**
- 2. AI geht davon aus, dass es in jedem System Schlüsselfaktoren gibt, die einer Organisation Vitalität, Kraft und Stärke geben.**
- 3. Systeme entwickeln sich immer in die Richtung dessen, worauf Sie ihre Aufmerksamkeit richten und was Sie untersuchen. „Wir verstärken das, worauf wir unsere Aufmerksamkeit richten.“**
- 4. Menschen und menschliche Systeme, tendieren dazu, zu dem Bild zu werden, das sie sich von sich selber machen. Sie konstruieren sich eine Realität und werden dadurch zu dieser Realität.**
- 5. Menschliche Systeme entwickeln sich in Richtung dessen, worüber sie beharrlich Fragen stellen.**
- 6. Ein System, eine Organisation ist ein Geheimnis, das man annehmen muss (im Gegensatz zu: ein System, eine Organisation ist ein Problem, das gelöst werden muss).**
- 7. Organisationen sind in erster Linie Zentren menschlicher Verbundenheit, Beziehungen gedeihen da, wo es eine wertschätzende Kultur gibt.**



## Grundprinzipien von Appreciative Inquiry

- **Das konstruktivistische Prinzip**
  - Organisation als lebende, menschliche Konstruktion begreifen.
  - Die Welt ist nicht objektiv gegeben, sondern entsteht über unsere Wahrnehmung und im Austausch mit anderen
- **Das Prinzip der Gleichzeitigkeit**
  - Erkundung und Veränderung sind keine separaten Momente, sondern ereignen sich zeitgleich
  - Erkundung ist Intervention
  - Veränderung beginnt mit der ersten Frage
- **Das poetische oder narrative Prinzip**
  - Wenn wir Organisationen verändern wollen, kann dies über die Veränderung Ihrer Geschichten und Metaphern geschehen
  - Die Geschichte einer Organisation wird fortwährend von vielen Autoren produziert
  - Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft von Geschichten sind unerschöpfliche Quellen des Lernens, der Inspiration und der Interpretation
- **Das antizipatorische Prinzip**
  - Unsere Bilder von der Zukunft lenken unsere positiven Aktionen
  - Das Bild von der Zukunft steuert das gegenwärtige Verhalten jeder Organisation
- **Das positive Prinzip**
  - Entwicklung und Erhaltung der Triebkraft zur Veränderung erfordern unserer Erfahrung nach ein hohes Maß an positiver Perspektiven
  - Es macht einen fundamentalen Unterschied, ob wir unsere Aufmerksamkeit „gegen etwas“ oder „für etwas“ ausrichten.

## **Qualitätskriterien für eine „Gewaltfreie Organisation“**

### Ihr Start in der Organisation

Erzählen Sie bitte, wie Sie die Anfangszeit in Ihrer Organisation erlebt haben.

- Wie kamen Sie zu dieser Organisation?
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
- Was hat Sie besonders zu dieser Organisation hingezogen?
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
- Was waren Ihre ersten Eindrücke, und was hat Sie bereits am Anfang begeistert, als Sie dazu kamen?

## Qualitätskriterien für eine „Gewaltfreie Organisation“

### Eine herausragend positive Erfahrung

Während Ihrer beruflichen Zeit in Ihrer jetzigen Organisation haben Sie wahrscheinlich Höhen und Tiefen erlebt. Rechnen Sie sich nun bitte an einen Zeitraum (oder eine Situation) der/die für Sie ein echter Höhepunkt war, eine Zeit, in der Sie besonders begeistert waren, in der Sie sich außerordentlich wohl und lebendig fühlten und in der Sie sich einbringen und etwas bewirken konnten.

Beschreiben Sie bitte eine herausragend positive Erfahrung. Gleichgültig ob aus der jüngeren oder fernerer Vergangenheit oder aus der Gegenwart:

- Was ist genau geschehen?
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
- Wer war dabei wichtig? Und warum?
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
- Was hat es zu einer herausragenden Erfahrung gemacht?
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
- Welche Faktoren in der Organisation machen dieses Highlight bzw. diese großartige Phase möglich? (z. B. Führung, Strukturen, Systeme, Anreize, Regelungen, Aufgabenstellung, Strategie, Weiterbildungsmöglichkeiten, Kolleg/-innen, Beziehungen, Werkzeuge, Infrastruktur...)

## Qualitätskriterien für eine „Gewaltfreie Organisation“

### Wertschätzung meiner Arbeit und meiner Person

Sprechen Sie nun über die Aspekte, die Sie in Bezug auf sich selbst am meisten schätzen.

- Ohne bescheiden zu sein, was schätzen Sie an sich selbst am meisten? – als Mensch, als Freund, Kollege/Kollegin, Vorgesetzter, als Vater, Mutter ...
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
- Was stärkt Sie besonders, um sich kompetent und handlungsfähig zu fühlen?
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
- Bezogen auf eine „**gewaltfreie Organisation**“, was gelingt Ihnen besonders leicht?
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
- Was ist der wichtigste Beitrag, den Ihre Organisation bislang für Ihr Leben und Ihre Entwicklung geleistet hat?



## Qualitätskriterien für eine „Gewaltfreie Organisation“

### Gewaltreduzierende Faktoren

Das Thema Gewalt ist in der Behindertenhilfe und Psychiatrie nicht erst seit den Missbrauchsvorfällen in Internaten u. Einrichtungen der Jugend- und Erziehungshilfen hochaktuell. Spätestens seit den wegweisenden Studien von Erving Goffmann über strukturelle Gewalt in so genannten totalen Institutionen ist in Theorie und Praxis erkannt worden, wie komplex und vielschichtig Gewalt begünstigende Kontextfaktoren sein können. Diese zu minimieren ist Auftrag und Aufgabe jeder Einrichtung und jedes Dienstes. In der Umsetzung sind mehrere Ebenen zu beachten:

- Die **Bewohner- und Kundenebene**, die ihre (Schutz-)Rechte kennen sollte und diese im Alltag gewährleistet braucht
- Die **Angehörigen** der Bewohner- und Kund(inn)en, denen spezifische Informationen und Zugänge zum Thema zur Verfügung stehen sollten
- Die **Leitungsebene**, die über Leitbild, Rahmenbedingungen und andere Maßnahmen Gewaltprävention gestalten kann
- Die **Mitarbeitersebene**, die in einem teils hochschwierigen Arbeitsalltag Instrumente der Unterstützung und Entlastung braucht

➤ Wo und wie haben Sie in Ihrer Organisation Erfolge bei der Minimierung von Gewalt auf einer vier Ebenen erlebt? Erinnern Sie sich an einen Fall, was genau ist geschehen?

➤ Was sind Situationen/Ereignisse hinsichtlich der Prävention oder Minimierung von Gewalt, die Sie in Ihrer Organisation besonders schätzen?



