

„Kollegiale Supervision“

Ein Praxisleitfaden für Besprechungen in Pflege-, Ärzteteams und anderen kollegialen Gruppen (ohne professionellen Supervisor)

von Agnes Koß

Zum einen möchte ich Kollegien und kollegiale Gruppen, die Supervisionen einführen wollen, dazu ermutigen und ihnen ein Hilfsinstrument an die Hand geben, mit dem sie auch ohne professionellen Supervisor supervisorisch arbeiten können. Zum anderen will ich dazu anregen, verstärkt Aspekte supervisorischen Arbeitens in bereits etablierte Arbeitsbesprechungen zu integrieren. Oft wird nicht die vollständige Anwendung sinnvoll und möglich sein, jedoch sind für die unterschiedlichsten Situationen einzelne Aspekte oder Teile des Leitfadens anwendbar, oder sie bieten zumindest Anregungen.

In den letzten Jahren wurde viel über die Notwendigkeit von Supervision für patientennahe Berufe geschrieben und unter anderem in *Dr. med. Mabuse* veröffentlicht. Mein Praxisleitfaden reiht sich hier zwar ein, erhebt jedoch nicht den Anspruch auf eine umfassende Auseinandersetzung mit dem Thema. Mein Leitgedanke ist vielmehr, supervisorisches Arbeiten stärker in den Strukturen des Krankenhauses bzw. im Arbeitsalltag zu verankern. Dies in der Hoffnung auf dann wachsende Arbeitszufriedenheit, eine stärkere Orientierung der medizinischen und pflegerischen Versorgung an den Patienten und bestenfalls auch ein Mehr an Demokratie im Krankenhaus.

In vielen Fällen scheint es sinnvoll, Supervisionen durch einen außenstehenden und professionellen Supervisor leiten zu lassen, z. B. wenn in einem Team fast alle Mitglieder in einen tiefsitzenden, spannungsgeladenen Konflikt verwickelt sind. Der professionelle Supervisor hat hier meist mehr Kompetenz bzw. Souveränität in der Moderation schwieriger Sitzungen als ein Mitglied der Arbeitsgruppe und daneben den

unschätzbaren Vorteil der Unparteilichkeit und des Außenstehens. Ein Praxisleitfaden zur „kollegialen Supervision“ muß sich daher die kritische Frage gefallen lassen, ob er nicht nur den Mangel an durch Arbeitgeber zur Verfügung gestellten „Profis“ auf dem Rücken der Arbeitnehmer im Gesundheitswesen kompensieren will. Nach meinem Verständnis findet Supervision aber bereits überall dort statt, wo sich Menschen in Arbeitszusammenhängen miteinander bemühen, eigenes Erleben zu „explorieren“, also versuchen, Gefühle zu erforschen, Sicht- und Handlungsweisen reflektieren, sich mit Kollegen, den Strukturen des Systems und anderen Rahmenbedingungen kritisch auseinanderzusetzen, so daß Probleme angegangen und besser gelöst werden können. Auf der Grundlage dieses weiten Begriffsverständnisses findet Supervision in Krankenhäusern in den verschiedensten Variationen ständig statt. Der vorliegende „Praxisleitfaden“ versteht sich als Ermutigung und Hilfe, Zusammentreffen dieser Art selbständig noch nutzbringender zu gestalten oder sie gar zu einer regelten, verbindlichen

Veranstaltung – eben einer „kollegialen Supervision“ – zu machen. Dies ist für Pflege- und Ärzteteams genauso denkbar wie für berufsgruppenübergreifende Konstellationen, AiPler oder Auszubildende in der Krankenpflege. Entsteht dabei eine Intensivierung des Gruppenprozesses, im Sinne von mehr Vertrauen, Offenheit und Entwicklung, so kann sich das auf Einzelpersonen und die Gruppe emanzipatorisch auswirken, Innovationen begünstigen und letztlich Strukturen demokratischer werden lassen. Unabhängig hiervon kann und muß jedoch die Notwendigkeit professioneller Supervision in bestimmten Situationen unterstrichen werden.

Teile bzw. einzelne Aspekte des Leitfadens können unter Einbeziehung der jeweiligen Bedingungen durchaus in bereits etablierte Teambesprechungen, ärztliche- oder Pflegevisiten, Übergaben und Arbeitsgespräche aller Art integriert werden. Dies wird oftmals ein Umdenken voraussetzen und einen etwas verunsichernden Gewöhnungsprozeß für alle Beteiligten bedeuten, bietet aber aus meiner Sicht besondere Chancen auf die Verbesserung der Arbeitszufriedenheit und der Qualität der Arbeit. Denn die Reflexion der eigenen Haltung und Arbeit, das Aussprechen der eigenen Befindlichkeit und Sichtweise würden in Strukturen verankert und so auch im Arbeitsalltag angeregt werden. Der Effekt wäre vermutlich durchgängiger und nachhaltiger wirksam als bei ausschließlich stattfindender klassischer Supervision.

Kollegiale Supervision und „supervisorisch orientierte Arbeitsbesprechungen“ können nicht nur entlasten, darüber hinaus ist es möglich, die verschiedenen Anteile schwieriger Situationen oder Probleme „aufzudröseln“: Wer hat welchen Anteil an der Entstehung der Situation? Welche Aspekte gehen aufs Konto der Rahmenbedingungen oder Strukturen? Darauf basierend lassen sich meist mögliche Ansätze für Problemlösungen finden. Der Leitfaden setzt am personenzentrierten Konzept von C. Rogers an. Das bedeutet, die an der Besprechung / kol-



Das glückliche Team nach Anwendung des Leitfadens

legialen Supervision Beteiligten bemühen sich um einen entsprechenden Umgang miteinander: Sie versuchen, sich ihre echten Eindrücke und Empfindungen in Form von „Ich-Botschaften“ mitzuteilen, möglichst ohne den anderen zu verletzen; sie bemühen sich um Wertfreiheit ihrer Äußerungen und um Wertschätzung der Gesprächspartner; sie versuchen, den anderen genau und ernsthaft zu verstehen und die Welt mit seinen / ihren Augen zu sehen. Das personenzentrierte Konzept geht davon aus, daß unter diesen Voraussetzungen bestmögliche Bedingungen geschaffen sind, damit die einbringende Person einen ihr gemäßen Weg zur Problemlösung findet. Je nach Situation und Anliegen der Person bzw. der Personen, die den „Fall“ einbringt / einbringen, müssen unterschiedliche Ziele in den Besprechungen angestrebt werden. Hier wird eine weitere Grenze des Leitfadens deutlich: Die „personenzentrierte Grundhaltung“ in umfassender Form läßt sich nicht mit Hilfe eines „Leitfadens“ erreichen, sondern setzt einen intensiven, langwierigen Prozeß persönlicher Auseinandersetzung voraus. Arbeitsgruppen, in denen die Fähigkeit, miteinander personenzentriert umzugehen, wenig ausgeprägt ist, oder die unter extrem widrigen Rahmenbedingungen arbeiten müssen, werden daher besonders auf einen außenstehenden Supervisor angewiesen sein.

Praxisleitfaden „kollegiale Supervision“

Mögliche Ziele kollegialer Supervision

- Entlastung in schwierigen, bedrückenden Situationen

Beispiele: Tod einer jungen Patientin, die ich betreut habe und der mich sehr bedrückt; Einarbeitung eines neuen Mitarbeiters, den ich als sehr anstrengend empfinde.

Allein schon das Aussprechen kann dem „Entlasteten“ wieder mehr inneren Spielraum geben, die Haltung dem Betroffenen gegenüber beeinflussen, ihm Kraft für neue schwierige Situationen geben.

- Klärung eigener Empfindungen oder Reaktionen

Beispiele: Warum macht mich gerade dieser Patient so ärgerlich? Warum fällt es mir gerade bei dieser Angehörigen so schwer, die erforderliche Geduld aufzubringen?

Hier erfolgt ein Klärungsprozeß mit Hilfe der Gruppe, bei dem das Erleben und damit die Haltung des „Einbringenden“ sich „automatisch“ ändern wird.

- Klärung eigener Anteile, die eine schwierige, problematische Situation begünstigen, und umgekehrt Klärung, welche Anteile nichts mit der eigenen Person zu tun haben, sondern in anderen Personen bzw. Strukturen und Rahmenbedingungen zu suchen sind

Beispiele: Ergebnisse solcher Klärungsprozesse könnten sein, daß ich erkenne, daß ein „Motivationsloch“ von mir die lustlose

Arbeitsweise eines Schülers / AiPlers begünstigt hat, oder meine derzeitigen Überforderungsgefühle aggressive Verhaltensweisen eines Patienten verfestigt haben (z. B. weil ich mich selbst zur Zeit subtil aggressiv verhalte); aber auch andersherum: daß meine Unlust auf die Betreuung eines Schülers / AiPlers etwas mit dessen Motivationslosigkeit zu tun hat, oder mich die Aggressivität eines Patienten sehr fordert.

Ausgangspunkt für diesen Klärungsprozeß sollen die Empfindungen und Sichtweisen des Einbringenden sein, die sich mit Hilfe der Gruppe, auf der Basis einer einführenden, echten und akzeptierenden Grundhaltung erweitern werden. Dieses Ziel macht einen zentralen Effekt von personenzentrierter Supervision aus. Im positiven Fall ergibt sich schon allein hierdurch eine ausgeprägte Änderung von Erleben und Haltung. Perspektivisch wird sich dadurch die Beziehung zum Patienten / Schüler ändern, das Problem sich also im Laufe der Zeit auflösen bzw. an Bedeutung verlieren, ohne daß über „Lösungsvorschläge“ im klassischen Sinn überhaupt nachgedacht wurde.

- Hilfestellung für einen günstigeren Umgang mit schwierigen Situationen oder Konflikten; Vorbereitung auf eine erwartete schwierige Situation / einen Konflikt

Beispiele: Ich will mich für ein begleitendes Gespräch mit Angehörigen rüsten, deren Tochter im Sterben liegt; ich will die Anleitung eines Patienten zur Selbstinjektion von Insulin sinnvoller / effektiver gestalten als bisher, ohne zu wissen wie; ich habe einen Konflikt mit einem Vorgesetzten, Patienten, Kollegen.

Für die Entwicklung sinnvoller Lösungsmöglichkeiten ist die unter obigem Ziel beschriebene „Aufdröselung“ der Situation in fast allen Fällen erforderlich. Häufig besteht eine Tendenz zu sehr lösungsorientierter Beratung in der Gruppe, wobei vor schnell pragmatische Vorschläge gemacht werden! Dies bleibt häufig ohne den erwünschten, hilfreichen Effekt, denn die Wurzel der meisten in Supervisionen eingebrachten Probleme besteht nicht im „Nichtwissen über Lösungen“, sondern in einer ganz bestimmten Erlebensweise! Unter diesem Vorbehalt können aber in der Gruppe entstehende und weiterentwickelte Lösungsansätze dem / den „Falleinbringenden“ helfen, eine sinnvolle und auf sich persönlich angepaßte Vorgehensweise zu finden. Es soll immer klar bleiben, daß die Gruppe maximal Empfehlungen aussprechen kann, die einbringende Person aber entscheiden muß, welches für sie ein guter und gangbarer Weg ist.

► Klärung von Konflikten zwischen einzelnen Gruppenmitgliedern und innerhalb der Gesamtgruppe

Beispiele: Streit zwischen Stationsarzt und Stationsleitung über Bettenbelegung oder die Schmerztherapie; Streit zwischen Kollegen über die Zuständigkeit für bestimmte Aufgaben auf der Station.

Arbeitsschritte in der kollegialen Supervision

Moderator wählen

Die Gruppe wählt aus ihrer Mitte einen „Moderator“, der auf die Einhaltung der im Folgenden aufgeführten Spielregeln bzw. des Ablaufs achtet. Bei längerfristigen Gruppen sollte diese Rolle reihum wechseln. In festen Arbeitsteams wird es meist zunächst die Leitung sein, die dann eine doppelte Rolle einnimmt (Vorgesetzte/r und ModeratorIn). Je nach Rahmen und geplanten Inhalten der Veranstaltung kann eine Protokollführung sinnvoll sein, z.B. wenn Ergebnisse an andere Personen weiter gegeben werden sollen.

„Blitzlicht“

Um ein offenes und vertrauensvolles Arbeitsklima zu begünstigen und zu kultivieren, fängt die Sitzung am besten mit einer Übung zum „Warmwerden“ an. Es eignet sich z.B. das „Blitzlicht“: Jedes Gruppenmitglied bringt kurz seine Befindlichkeit im „Hier und Jetzt“ zum Ausdruck, wobei er / sie selbstverständlich nur so viel sagt, wie er / sie im Moment möchte. Äußerungen während des Blitzlichts dürfen grundsätzlich nicht kommentiert werden! Steht die Sitzung in einem längerfristigen kollegialen Prozeßzusammenhang, so kann das Blitzlicht auch genutzt werden, um „Nachklänge“ (neu aufgetauchte Empfindungen, weitere Reflexionen) aus vorausgegangenen Veranstaltungen einzubringen. Es muß jedoch – vor allem von Moderator – darauf geachtet werden, daß das Blitzlicht nicht schon in die Besprechung einzelner Situationen oder in Diskussionen mündet!

Themen- bzw. Fallfestlegung / Arbeitsprogramm erstellen

Zunächst werden alle Themen / Fälle gleichberechtigt gesammelt, die aus der Gruppe genannt werden. Unter Einbeziehung des zeitlichen Rahmens einigt sich die Gruppe, wessen Thema bzw. welche Themen in dieser Sitzung bearbeitet werden. Wenn mehrere Punkte bearbeitet werden, sollte gemeinsam eine Zeitplanung erfolgen, auf deren Einhaltung der Moderator

achtet. Die Themenfestlegung ist als personenzentriert zu bezeichnen, wenn entsprechende Beschlüsse nicht einfach entsprechend der Mehrheitsverhältnisse getroffen werden, sondern in möglichst breitem Konsens. Hierzu könnten folgende Hilfsfragen beitragen: Wer hat ein besonders dringendes Anliegen bzw. viel Druck? Welches Thema ist für alle interessant? Wieviel Zeit wird benötigt und wieviel Zeit steht zur Verfügung? – Gemeinsam wird ein Arbeitsprogramm mit inhaltlicher und zeitlicher Grobstruktur erstellt. Erforderlichenfalles bringt der Moderator dabei Vorschläge als Diskussionsgrundlage ein.

Fallbearbeitung

1. Situations- und Anliegenklärung

► Diejenige/n, die ihren Fall oder ihr Problem einbringen, sollen die Situation beschreiben und so klar wie möglich das Anliegen formulieren, das sie an die Gruppe haben – Was genau möchten sie? (siehe Abschnitt Ziele, z. B. Entlastung, Klärung eigener Anteile, Finden einer geeigneten Vorgehensweise für eine Problemsituation). Handelt es sich um ein gemeinsames Thema der gesamten Gruppe, so ist dennoch die Anliegenklärung wichtig: auch bei gemeinsamen Themen können für die einzelne Person ganz unterschiedliche Aspekte bedeutsam sein.

► In einem ersten Arbeitsschritt bemüht sich die Gruppe zunächst nur die Situation und das Anliegen der einbringenden Person / Personen zu verstehen! Hierzu können Fragen gestellt werden, bis alle Unklarheiten beseitigt sind. Gegebenenfalls wird auch an dieser Stelle geklärt, in welcher Form die entsprechenden Personen ihren Fall bearbeiten möchten, z. B. Rollenspiel, Gespräch, ein Bild malen, bei Themen der Gesamtgruppe evtl. alle Punkte auf Karteikarten notieren und aufhängen (= „Metaplan-technik“). Es soll vermieden werden, hier Meinungen oder Lösungsvorschläge einzubringen!

2. Die eigentliche Fallbearbeitung

► Erst danach bringt die Gruppe erste Eindrücke ein, die möglichst einen Bezug zum Anliegen der Einbringenden haben sollten (wobei auch hier die personenzentrierten Grundhaltung beachtet werden muß, das heißt, es sollten möglichst keine Wertungen oder Meinungen, sondern nur eigene Empfindungen zum Ausdruck gebracht werden).
► Weitere Arbeitsschritte richten sich nach der eingebrachten Situation und der gewählten Bearbeitungsform; hier sollten sich alle Gruppenmitglieder verantwortlich fühlen, d. h. ihre Ideen einbringen, Vorschläge für Vorgehensweisen machen oder Änderungs-

wünsche jeglicher Art zum Ausdruck bringen.

► Bei der häufig gewählten Bearbeitung in Gesprächsform können jetzt Gefühle, Ideen, Gedanken und Einschätzungen der Gruppenmitglieder geäußert werden.

► Der Moderator sollte zwischendurch nachfragen, wie es der einbringenden Person mit dem bisher Gesagten / Gespielten geht, was ihr die Beiträge der anderen gebracht haben, was sie noch braucht, um ihr Anliegen zu klären und ob sie weiter arbeiten oder die Besprechung des Falles an dieser Stelle beenden möchte. Dazu kann es sinnvoll sein, vorher strukturierend einzugreifen, z. B. durch knappes Zusammenzufassen der von der Gruppe angesprochenen Punkte.

► Insbesondere hat der Moderator in dieser Phase die Aufgabe, die Gruppe auf folgendes hinzuweisen:

- wenn sie nicht mehr am Anliegen der Einbringenden arbeitet, sondern z.B. an Fällen anderer GruppenteilnehmerInnen;
- wenn der Zeitrahmen überschritten ist;
- wenn wertende Äußerungen fallen;
- wenn vereinbarte Vorgehensweisen nicht eingehalten wurden;
- wenn eventuell neue Absprachen erforderlich werden.

Die Phase endet idealerweise damit, daß das Anliegen der Einbringenden geklärt ist, und sollte durch eine aktuelle Äußerung des „Falleinbringenden“ (Wie fühlt er / sie sich? Was nimmt er / sie mit? Wie ist im jetzigen Moment ihre / seine Einschätzung?) abgeschlossen werden.

► Je nach Ausgangslage der bearbeiteten Situation kann die Gruppe an dieser Stelle sinnvollerweise in Struktur oder Rahmenbedingungen wurzelnde Aspekte der Situation intensiver diskutieren und Vereinbarungen treffen / beschließen, wie sie damit zukünftig umgehen oder diese zu ändern versuchen will. Der Moderator sollte sich abschließend rückversichern, daß die Verabredung wirklich Konsens ist und von der Gesamtgruppe verbindlich getragen wird. Danach muß er, wenn nötig, Aspekte der Umsetzung in die Praxis zur Erörterung bringen. Dazu gehört beispielsweise, Auswirkungen der geplanten Maßnahmen möglichst vollständig abzuschätzen, resultierenden Arbeitsaufwand zu ermitteln und zu „verteilen“, Zeitpunkte „festzuklopfen“, erforderliche Absprachen zu organisieren.

Beispiele: Es wird vereinbart, Gespräche zwischen Mentor und Schüler zukünftig möglichst in der Schule stattfinden zu lassen, damit äußere Störfaktoren ausgeschaltet sind, die Lehrer werden diesbezüglich angesprochen; es wird mit Kollegen aller Berufsgruppen über Änderungen von Ar-

beitsabläufen gesprochen, damit die Patienten grundsätzlich nicht durch Visiten und Untersuchungen beim Essen gestört werden; das Thema Überbelegung der Station soll mit der Krankenhausleitung erörtert werden, die Vorgehensweise dafür wird im Detail abgesprachen.

Umgang mit Konflikten / Moderation von Konfliktgesprächen

In Konfliktsituationen kann eine echte Klärung grundsätzlich nur erreicht werden, wenn alle am Konflikt Beteiligten gemeinsam miteinander ins Gespräch kommen und ihre Gefühle, Gedanken, Wünsche und Ansprüche echt und von sich aus, also in Form von Ich-Botschaften formulieren. Daneben ist die Bereitschaft erforderlich, die komplett gegensätzliche Sichtweise anderer zumindest nachzuvollziehen. So wird anschließend ein für alle Beteiligten akzeptabler Kompromiß leichter gefunden, zumindest aber löst sich vermutlich die aufgebaute Spannung auf. Als „Prävention“ spannungsreicher, belastender Konflikte ist daher eine Kultur der Offenheit, Akzeptanz und des Vertrauens im Umgang miteinander die beste Methode. In bereits verfahrenen Situationen ist eine Auflösung bzw. Klärung von Konflikten oft schwierig und nur noch mit Hilfe eines „neutralen“, „nicht verwickelten“ Moderators möglich, der das Vertrauen aller Beteiligten gleichermaßen genießen muß. Die Auswahl des Moderators kann demnach die Chancen zur Klärung des Konfliktes erheblich beeinflussen! Dieser hat dann die schwierige Aufgabe, ein Klima zu kultivieren, in dem alle Konfliktpartner sich verstanden und akzeptiert fühlen, dadurch erstarrte Erlebens- und Sichtweisen der Beteiligten langsam in Bewegung kommen und so wieder Verständnis für das Gegenüber möglich wird. Der Moderator muß auf jeden Fall versuchen, unparteiisch zu bleiben. Seine Hauptaufgabe besteht in der Herstellung der oben erwähnten Gesprächsatmosphäre. Konfliktlösungsvorschläge kommen dann idealerweise von den Konfliktpartnern selber. Hinter den am Ende verbindlich vereinbarten Lösungen müssen alle Konfliktpartner aufrichtig stehen, wenn sie wirklich tragfähig sein sollen! „Halbherzige“ Einverständnisse halten meist nicht, da der Konflikt leicht neu aufbricht! Moderationsziel sollte demnach keine schnelle Harmonieherstellung sein, sondern eine „niederlagelose Konfliktlösungsstrategie“, also intensive Gespräche so lange, bis alles ausgesprochen und gegebenenfalls ein „echter“ Konsens gefunden ist, an den sich alle Beteiligten verbindlich halten wollen. In vielen Situationen im Arbeitsalltag ist die Klärung eines Konfliktes zwischen den Be-

teiligten oder mit der Moderation eines unbeteiligten Kollegen sicher möglich. Andere können hier meistens dadurch helfen, daß sie zum Konfliktgespräch ermutigen oder ein vorbereitendes Gespräch mit den Beteiligten führen, in dem diese für sich klären können, was genau sie eigentlich am Konfliktpartner stört. Für das eigentliche Konfliktgespräch ist dann ein kleiner Rahmen meist günstig. Im Verlauf einer größeren Veranstaltung, z.B. einer kollegialen Supervision, können jedoch ebenfalls Konflikte zum Thema werden; z.B. weil sie in der Veranstaltung auftreten bzw. aufbrechen, weil die Gruppe von Mitgliedern um Moderation eines Konfliktgespräches gebeten wird oder weil Konflikte mit Dritten als Problem zur Fallbearbeitung in die Supervision eingebracht werden – was oft vorkommt. Die Prinzipien des Umgangs damit entsprechen dann ebenfalls den oben erläuterten. Sind in einem Kollegium alle Mitarbeiter in einen tiefsitzenden Konflikt verwickelt, ist die Klärung besonders schwierig und manchmal nur mit Hilfe eines außenstehenden Supervisors möglich.

Abschlußrunde

Zum Abschluß wird eine Runde entsprechend dem Einführungsblitzlicht gemacht, bei der jeder kurz seine Befindlichkeit und Eindrücke, soweit er / sie dazu bereit ist, formuliert: Es soll jeder etwas sagen, aber nur so viel wie er / sie möchte. Wichtig ist dies vor allem, damit Dinge, die einzelnen „nachhängen“, ausgesprochen und damit „abgeholt“ werden können, was häufig unmittelbar entlastet und verhindert, daß Dinge lange unangenehm in einzelnen KollegInnen nachwirken.

Agnes Koß, Lehrerin für Pflegeberufe in Frankfurt am Main, personzentrierte Gesprächsführung – GwG, in Ausbildung zur personzentrierten Beraterin

Quellen

- „Kollegiale Supervision“, Elke Osbomk-Fischer in „Gesprächspsychotherapie und personzentrierte Beratung“ 4 / 98
- „Wege zu „fundierter Kollegialität“ – innerer Ort und äußerer Raum der Souveränität“, Hilarion Petzold, Ilse Orth in „Report Psychologie“ 23 (3 98)
- „Managerkonferenz“, Thomas Gordon, Hamburg, 1979, 8. Auflage
- Private Mitschriften entsprechender Ausbildungsveranstaltungen

Neuerscheinungen



Martina Böhmer

Erfahrungen sexualisierter Gewalt in der Lebensgeschichte alter Frauen

Ansätze für eine frauenorientierte Altenarbeit

Viele Verhaltensweisen von Frauen in Altenheimen weisen darauf hin, daß im Pflegekontext traumatisierende Erfahrungen durch sexuelle Gewalt aktualisiert werden können. Die Autorin fordert einen anderen Umgang mit alten Frauen in Pflegesituationen, Diagnosestellung und Behandlung.

137 S., 29,80 DM, ISBN 3-933050-16-2

O. Dibelius, H. Ptak u. a. (Hrsg.)

Pflegemanagement aktuell

Beiträge aus der praxisorientierten Forschung

Die AutorInnen stellen gelungene Beispiele der Vernetzung von Pflege, Management und Forschung vor. Themen u.a.: Vernetzung in der gerontopsychiatrischen Überleitungs-pflege • Konzepte zur Patientenschulung im Sinne des Empowerment für ein selbstbestimmtes Leben mit chronischer Krankheit • Risikowahrnehmung und Risikomanagement.

241 S., 38,80 DM, ISBN 3-933050-31-6

Klaus-Peter Real (Hrsg.)

Thema Alter 2000

Verzeichnis aller lieferbaren Bücher

Dieses jährlich im Frühjahr erscheinende Verzeichnis bietet den besten Überblick über alle deutschsprachigen Publikationen, die es zum Thema Alter gibt.

500 S., 39,80 DM, ISBN 3-933050-36-7

Mabuse-Verlag

Postfach 90 06 47
60446 Frankfurt a.M.
Tel.: 069-97 07 40 72
Fax: 069-70 41 52
www.oeko-net.de/mabuse/

