



Autonomie im Team – führen, begleiten, gesund bleiben.

Für Menschen mit Führungsverantwortung in der Sozialpädagogik, Pflege und Begleitung von Menschen mit Beeinträchtigung

FÜR DICH ALS TEAMLEITERIN

Du leitest ein Team, das täglich mit Fragen der Selbstbestimmung konfrontiert ist. Manche Mitarbeitenden schützen lieber zu viel – andere vertrauen zu schnell. Manche Angehörige wollen bestimmen – manche Klient:innen überfordern mit ihren Wünschen. Und du stehst mittendrin.

Dieses Handout hilft dir, diese Spannungen zu erkennen, zu moderieren und dabei deine eigene Gesundheit nicht zu vergessen. Ein Werkzeugkasten für den Alltag.

- | | | |
|---|---------------------------|--|
| 1 | Das Dilemma verstehen | Warum Selbstbestimmung im Team so viel Reibung erzeugt |
| 2 | Teamkonflikte moderieren | Wenn bewahrende Haltung auf Freiheitsorientierung trifft |
| 3 | Beistandschaft | Welche Form gilt – und was bedeutet das für die Praxis? |
| 4 | Ethische Dilemmata | Entscheiden, wenn es keine einfache Antwort gibt |
| 5 | Gespräche mit Angehörigen | Zwischen Fürsorge, Macht und Loslassen |
| 6 | Deine Gesundheit | Wie du im Dilemma-Alltag handlungsfähig bleibst |

7 Mit dir selbst befreundet sein

Selbstfreundschaft als Ressource in schwierigen Prozessen

Warum erzeugt Selbstbestimmung so viel Reibung?

Selbstbestimmung ist ein Menschenrecht. Und trotzdem löst der Begriff in Teams regelmässig Konflikte aus. Das liegt nicht daran, dass die Mitarbeitenden schlechte Absichten hätten. Es liegt daran, dass zwei legitime Werte in Spannung geraten:

SCHUTZ & FÜRSORGE

«Ich muss diese Person schützen. Sie kann die Konsequenzen nicht absehen. Was, wenn etwas passiert? Ich trage Verantwortung.»

Typisch für Mitarbeitende, die:

- Sicherheit und Bewahrung in den Vordergrund stellen
- Risiken als ihre persönliche Verantwortung empfinden
- Schutz als Ausdruck von Fürsorge verstehen

AUTONOMIE & VERTRAUEN

«Die Person hat das Recht, eigene Entscheidungen zu treffen – auch wenn wir sie falsch finden. Unser Job ist Begleitung, nicht Kontrolle.»

Typisch für Mitarbeitende, die:

- Freiheit und Selbstbestimmung an erste Stelle setzen
- Neues wagen und Risiken als Teil des Lebens akzeptieren
- Begleitung klar von Kontrolle unterscheiden



Beide Haltungen haben eine Berechtigung. Deine Aufgabe als Teamleiterin ist nicht, eine Seite zu gewinnen – sondern den Dialog zwischen diesen Haltungen zu ermöglichen.

Das Grunddilemma in der Praxis:

Ein Dilemma ist keine Frage mit einer richtigen Antwort. Es ist eine Situation, in der zwei oder mehrere gute Werte in Konflikt geraten. Jede Entscheidung bedeutet einen **Verlust** – entweder an Sicherheit oder an Freiheit. Das auszuhalten, ist der Kern professionellen Handelns.

Achtung: Diese Signale zeigen, dass ein Team aus dem Gleichgewicht geraten ist:

- «Wir wissen es besser als der Klient.» – ohne ihn zu fragen
 - «Die Person darf alles – egal was passiert.» – ohne Risikoabwägung
 - Schuldgefühle im Team nach jedem schwierigen Vorfall
 - Konflikte werden nicht besprochen, sondern umgangen
 - Einzelne Mitarbeitende werden als «zu weich» oder «zu streng» abgestempelt
-

Wenn «zu viel Schutz» auf «zu viel Freiheit» trifft

Teamkonflikten rund um Selbstbestimmung entstehen meist nicht wegen schlechter Absichten – sondern wegen unterschiedlicher Werte, Erfahrungen und Ängste. Deine Aufgabe ist es, diese Unterschiede sichtbar zu machen, ohne jemanden zu verurteilen.



SITUATION

«Sie darf das doch nicht einfach entscheiden!»

Eine Mitarbeiterin, die auf Sicherheit und Bewahrung setzt, ist überzeugt, dass die Klientin eine schlechte Entscheidung trifft. Eine Kollegin mit freiheitsorientierter Haltung findet das bevormundend. Der Konflikt eskaliert in der Teamsitzung.

WERKZEUGE

Beide Haltungen explizit wertschätzen, bevor du moderierst

Fragen: «Was befürchten wir konkret? Was ist das Worst-Case-Szenario?»

Risikoabwägung gemeinsam durchführen
(Eintrittswahrscheinlichkeit vs. Schaden)

Entscheidung dokumentieren – Verantwortung bleibt beim Team, nicht einzelnen

WERKZEUG · TEAMSITZUNG

5 Fragen, die Klarheit schaffen

1. Was weiss die Klient:in über die Situation? Hat sie alle Informationen?
2. Was sind unsere konkreten Befürchtungen – und wie wahrscheinlich sind sie?
3. Was würde passieren, wenn wir nichts tun?
4. Was würde die Klient:in sagen, wenn wir sie jetzt fragen?
5. Können wir einen Schritt gehen, der Autonomie ermöglicht UND Risiko begrenzt?

Sicherheitsorientiert vs. freiheitsorientiert

Im Team treffen oft zwei grundlegend verschiedene Haltungen aufeinander – das hat mit Werten, Lebenserfahrung und Persönlichkeit zu tun.

Kann ich gut mit Unsicherheit umgehen? Benötige ich selbst viel Freiheit?

Beide Haltungen haben ihre Berechtigung. Beide haben blinde Flecken.

SICHERHEITSORIENTIERT

«Wir tragen Verantwortung. Wenn etwas passiert, haben wir versagt.»

Stärke:

Nimmt Risiken ernst · Schützt Klient:innen vor realen Gefahren · Verantwortungsbewusstsein

Blinder Fleck:

Kann Autonomie einschränken, ohne es zu merken · Verwechselt manchmal Unbehagen mit echtem Risiko, eigene Unsicherheiten

FREIHEITSORIENTIERT

«Jeder Mensch hat das Recht zu entscheiden – auch wenn wir es falsch finden.»

Stärke:

Respektiert Selbstbestimmung konsequent · Stärkt das Vertrauen der Klient:innen · Fördert Wachstum und Eigenverantwortung

Blinder Fleck:

Kann reale Schutzpflicht unterschätzen · Verwechselt manchmal Loslassen mit Gleichgültigkeit

WERKZEUG · HALTUNGSDIALOG IM TEAM

Methode: «Erfahrungen teilen, ohne zu urteilen»

Beide Seiten berichten je eine Situation, die sie gut gelöst haben – und warum

Dann: Was hat die andere Perspektive daran, das wir übersehen haben?

Ziel: Gegenseitige Wertschätzung – keine Haltung ist per se falsch

Hilfreiche Frage: «Was bräuchtest du, um dich in dieser Situation sicherer zu fühlen?»

Regel: Kein «Das ist doch offensichtlich» – keine Abwertung, nur Fragen

Reflexion für dich als Teamleiterin:

- Welcher Haltung neige ich selbst zu – Sicherheit oder Freiheit?
- Beeinflusst das, wie ich Konflikte im Team wahrnehme und moderiere?
- Wer im Team fühlt sich von mir zu wenig gehört?

Beistandschaft – was gilt für unsere Arbeit?

Die Art der Beistandschaft bestimmt, wieviel Selbstbestimmung eine Klient:in rechtlich ausüben kann – und wo das Team handlungspflichtig wird. Als Teamleiterin musst du wissen, welche Beistandschaft besteht, und was das für den Alltag konkret bedeutet.

BEGLEITBEISTANDSCHAFT Die betroffene Person ist voll handlungsfähig. Der Beistand unterstützt, berät – entscheidet aber nicht für sie. Für das Team: <i>Klient:in entscheidet selbst. Beistand ist Ansprechperson, nicht Entscheidungsträger.</i>	VERTRETUNGSBEISTANDSCHAFT Der Beistand vertritt die Person in bestimmten Bereichen (z.B. Finanzen, Wohnen). In diesen Bereichen ist die Handlungsfähigkeit eingeschränkt. Für das Team: <i>Klären: In welchen Bereichen genau? Klient:in entscheidet ausserhalb dieser Bereiche selbst.</i>
MITWIRKUNGSBEISTANDSCHAFT Bestimmte Rechtshandlungen sind nur gültig, wenn der Beistand zustimmt. Klient:in und Beistand müssen gemeinsam handeln. Für das Team: <i>Bei grösseren Entscheidungen (z.B. Verträge, Wohnungswechsel) immer Beistand einbeziehen.</i>	UMFASSENDE BEISTANDSCHAFT Die Handlungsfähigkeit ist vollständig aufgehoben. Der Beistand übernimmt die gesamte Vertretung. Nur bei dauernder Urteilsunfähigkeit möglich. Für das Team: <i>Beistand ist zentraler Ansprechpartner. Trotzdem: Würde und Einbezug der Person bleiben Pflicht.</i>



Wichtig: Auch bei umfassender Beistandschaft gilt – die Person ist kein Objekt, sondern Subjekt. Einbezug, Information und Würde bleiben immer Pflicht.

WERKZEUG · ABKLÄRUNG BEISTANDSCHAFT

Diese Fragen klärst du zu Beginn jeder Begleitung

1. Welche Art der Beistandschaft besteht – und seit wann?
2. Welche Bereiche sind vom Beistand abgedeckt (Finanzen, Wohnen, Gesundheit, ...)?
3. Wer ist der zuständige Beistand – und wie ist er/sie erreichbar?
4. Was darf die Klient:in selbst entscheiden – und was nicht?
5. Gibt es aktuelle Anordnungen der KESB, die uns betreffen?
6. Wann muss der Beistand zwingend informiert oder einbezogen werden?

Achtung – häufige Fehler im Umgang mit Beistandschaft:

- Beistand wird informiert, obwohl die Klient:in selbst entscheiden darf (unnötige Einschränkung)
- Beistand wird NICHT informiert, obwohl er zuständig wäre (Pflichtverletzung)
- Team verhandelt mit Beistand, ohne die Klient:in einzubeziehen
- Art der Beistandschaft ist unklar – niemand hat nachgefragt
- → Lösung: Bei Unklarheit immer beim Beistand oder der KESB nachfragen und dokumentieren

Reflexion für dich als Teamleiterin:

- Wissen alle Mitarbeitenden, welche Beistandschaft bei unseren Klient:innen besteht?
- Haben wir klare Abläufe, wann der Beistand einbezogen werden muss?
- Gibt es Situationen, wo wir zu viel – oder zu wenig – mit dem Beistand kommunizieren?

Entscheiden, wenn es keine einfache Antwort gibt

Manche Situationen haben keine richtige Antwort – nur Abwägungen. Als Leitung musst du nicht immer die Lösung haben. Aber du kannst den Prozess strukturieren, damit Entscheidungen nachvollziehbar, begründet und dokumentiert sind.

Das Entscheidungsmodell (nach Bleisch, Huppenbauer & Baumberger):

1 Ist-Zustand analysieren Fakten sammeln · Gesetze und Richtlinien prüfen · Alle Beteiligten benennen	2 Moralische Fragen benennen Was ist wirklich strittig? · Welche Werte stehen im Konflikt?	3 Argumente abwägen Pro und Kontra für jede Option · Konsequenzen und Werte berücksichtigen	4 Entscheidung treffen Welche Argumente überwiegen? · Entscheidung begründen und dokumentieren	5 Umsetzen und überprüfen Wer macht was bis wann? · Rückmeldung einplanen · Entscheid überprüfen
---	--	---	--	--

Typische Situationen – und wie du vorgehst:

 SITUATION Klient:in lehnt Medikamente ab Ein Klient verweigert seine Medikamente konsequent. Er ist urteilsfähig. Das Team ist besorgt, aber unsicher, ob und wie sie eingreifen dürfen.	WERKZEUGE Urteilsfähigkeit einschätzen (mit Fachperson wenn nötig) Klienten nach seinen Gründen fragen – wirklich zuhören Arzt/Beistandschaft einbeziehen, Optionen besprechen Dokumentieren: Entscheidung, Begründung, Risikoabwägung Nicht: Medikamente heimlich verabreichen
---	--



SITUATION

Klientin geht Risiken ein

Eine Klientin trifft sich mit jemandem, der dem Team verdächtig vorkommt. Sie möchte nicht darüber reden. Das Team fühlt sich hilflos.

WERKZEUGE

Keine Überwachung ohne Einwilligung

Offenes Gespräch suchen: «Ich mache mir Sorgen – darf ich dir das sagen?»

Beziehung stärken, damit sie vertrauen kann

Klären: Gibt es konkrete Hinweise auf Gefahr oder nur Unbehagen?

Bei konkreter Gefahr:
Vorgesetzte und Fachstellen einbeziehen

WERKZEUG · DOKUMENTATION

Was nach jedem Dilemma dokumentiert werden sollte

Situation und beteiligte Personen

Welche Werte standen im Konflikt?

Welche Optionen wurden erwogen?

Welche Entscheidung wurde getroffen – und warum?

Wer war informiert? Wer hat entschieden?

Wie wird der Verlauf überprüft?

Zwischen Fürsorge, Macht und Loslassen

Angehörige lieben die Menschen, die wir begleiten. Und genau das macht Gespräche manchmal so schwierig: Ihre Fürsorge ist echt – aber sie kann die Selbstbestimmung der Klient:in einschränken. Deine Aufgabe ist es, alle Perspektiven zu halten, ohne die Klient:in aus dem Mittelpunkt zu rücken.

Typische Muster bei Angehörigen:

■ Kontrolle «Ich weiss, was das Beste für mein Kind ist.» Oft aus echter Angst und langer Erfahrung. Nicht angreifen, sondern die Liebe dahinter würdigen.	■ Schuldgefühle «Ich hätte früher mehr tun sollen.» Häufig bei Eltern. Entlastung anbieten. Kein Raum für Schuldzuweisungen.	■ Ablehnung «Das läuft hier alles falsch.» Oft ein Zeichen von Ohnmacht. Nicht verteidigen – zuhören und einladen. Den eigenen Auftrag hervorheben (für den Klienten)	■ Kooperation «Wie können wir zu sammenarbeiten?» Das Ziel. Diesen Modus aktiv fördern und wertschätzen.
---	---	--	---

WERKZEUG · GESPRÄCHSFÜHRUNG

Struktur für ein schwieriges Gespräch mit Angehörigen

1. ANKOMMEN: «Danke, dass Sie da sind. Ich weiss, dass das Thema schwierig ist.»
2. PERSPEKTIVE HOLEN: «Was beschäftigt Sie am meisten?» – wirklich zuhören
3. WÜRDIGEN: «Ich höre, wie sehr Ihnen das am Herzen liegt.»
4. KLIENT:IN ZENTRUM: «Was hat [Name] selbst dazu gesagt?»
5. RAHMEN KLÄREN: «Unsere Aufgabe ist es, [Name] bei seiner/ihrer Entscheidung zu begleiten.»
6. GEMEINSAM: «Wie können wir das zusammen unterstützen?»



SITUATION

Mutter übernimmt die Gesprächsführung

Die Mutter eines Klienten spricht immer für ihn, auch wenn er selbst anwesend ist. Der Klient wird immer stiller. Das Team weiss nicht, wie es eingreifen soll.

WERKZEUGE

Klienten direkt ansprechen: «Was denkst du dazu, [Name]?»

Mutter freundlich unterbrechen: «Ich möchte gerne von [Name] direkt hören...»

Separate Gespräche anbieten – einmal mit, einmal ohne Mutter

Mit Klienten besprechen: Was wünschst du dir von deiner Mutter?

Wenn Angehörige eine Grenze überschreiten:

- Drohungen oder Druck auf das Team ausüben
- Entscheidungen des Klienten systematisch unterlaufen
- Das Team gegeneinander ausspielen
- → Dann: Vorgesetzte einbeziehen · Klare Grenzen kommunizieren · Dokumentieren

Wie du im Dilemma-Alltag handlungsfähig bleibst

Du kannst nur gut führen, wenn du auf dich achtest. Das klingt selbstverständlich – ist es aber nicht. Teamleiterinnen in der Sozialpädagogik tragen besonders viel Verantwortung für das Team, für die Klient:innen, für die Qualität, für schwierige Entscheidungen. Und oft zuletzt für sich selbst.



Dich um dich zu kümmern ist keine Schwäche. Es ist eine Voraussetzung dafür, dass du dein Team und die Klient:innen gut begleiten kannst.

Frühwarnsignale – erkenne sie bei dir:

GRÜN – Alles im Gleichgewicht

- Du kannst gut abschalten nach der Arbeit
- Konflikte belasten dich, aber du erholst dich
- Du kannst klare Entscheidungen treffen
- Du freust dich (manchmal) auf die Arbeit

ORANGE – Erste Warnsignale

- Du grübelst abends über Fälle
- Du wirst schneller ungeduldig im Team
- Entscheidungen fallen dir schwerer als sonst
- Du hast das Gefühl, nie fertig zu werden

ROT – Handle jetzt

- Du schläfst schlecht wegen der Arbeit
- Du hast körperliche Symptome (Kopfschmerzen, Erschöpfung)
- Du kannst im Team kaum noch moderieren
- Du zweifelst grundsätzlich an deiner Eignung

Werkzeuge für deine eigene Stabilität:



Supervision & Intervention

Regelmässige Supervision ist kein Luxus – sie ist professionelle Notwendigkeit. Plane sie fest ein, auch wenn es zeitlich eng ist.



Die 3-Fragen-Routine (täglich, 2 Minuten)

1. Was war heute gut? 2. Was hat mich belastet – und warum? 3. Was lasse ich jetzt bewusst los?



Dilemma-Übergabe

Ungelöste Dilemmata nicht alleine tragen. Strukturiert übergeben: Was ist die Situation, was wurde entschieden, wer trägt mit?



Professionelle Distanz kultivieren

Du bist verantwortlich – aber nicht allmächtig. Du kannst gute Prozesse gestalten, aber nicht alle Konsequenzen kontrollieren. Das ist keine Niederlage.



Kollegiale Unterstützung

Wer in deiner Rolle ähnliche Erfahrungen macht? Netzwerke mit anderen Teamleiterinnen sind unterschätzte Ressourcen.

WERKZEUG · NACH EINEM SCHWIERIGEN ENTSCHEID

Selbstfürsorge-Protokoll für die Teamleiterin

1. Atmen – buchstäblich: drei tiefe Atemzüge, bevor du reagierst
2. Den Entscheid vom Ergebnis trennen: Guter Prozess ≠ garantiert gutes Ergebnis
3. Aufschreiben: Was habe ich getan? Was war meine Begründung?
4. Mit einer Vertrauensperson sprechen – nicht um Rat, sondern um Entlastung
5. Bewusst abschliessen: Heute ist dieser Fall begleitet – ich mache Feierabend

Abschluss-Reflexion für dich:

- In welchem Bereich (Team, Klient:innen, Angehörige) kostet mich das meiste Energie?
- Wann habe ich zuletzt wirklich abgeschaltet?
- Was brauche ich gerade – und wer kann mir dabei helfen?
- Was mache ich gut, das ich mir selbst zu selten sage?

Mit dir selbst befreundet sein – auch im Dilemma.

Duführst du Team durch schwierige Fragen. Du moderierst Konflikte, triffst Entscheidungen, begleitest Dilemmata. Und wie sprichst du dabei mit dir selbst?

Viele Frauen in Führung kennen eine innere Stimme, die kommentiert, bewertet, zweifelt: «Hätte ich das anders machen sollen? War das richtig? Bin ich überhaupt gut genug für diese Aufgabe?» Diese Stimme meint es oft gut – aber sie zehrt.



Selbstfreundschaft bedeutet nicht: «Ich mache alles richtig und brauche keine Kritik.» Es bedeutet: «Ich begegne mir mit derselben Wärme, die ich einer guten Freundin entgegenbringen würde.»

Zwei innere Stimmen – welche sprichst du an?

DIE INNERE KRITIKERIN

Was sie sagt:

«Das hätte ich besser machen müssen.»

«Ich hätte früher eingreifen sollen.»

«Die anderen hätten das besser gelöst.»

Was sie bewirkt:

Erschöpfung · Selbstzweifel · Rückzug ·
Entscheidungslähmung

DIE INNERE FREUNDIN

Was sie sagt:

«Du hast einen guten Prozess begleitet –
mit dem, was du wusstest.»

«Dilemmata haben keine perfekte
Lösung. Das weisst du.»

«Was brauchst du jetzt gerade?»

Was sie bewirkt:

Stabilität · Handlungsfähigkeit · Klarheit
· Erholung

Werkzeuge für den freundschaftlichen Umgang mit dir selbst:



WERKZEUG · DER FREUNDINNEN-TEST

Was würdest du einer guten Freundin sagen?

Stell dir vor: Eine gute Freundin erzählt dir genau das, was du gerade erlebt hast.

Sie hat dieselbe Entscheidung getroffen, denselben Konflikt begleitet.

Was würdest du ihr sagen?

→ Genau das darfst du dir selbst sagen.

→ Wenn du merkst, dass du dir gegenüber viel strenger bist als zu ihr: Das ist das Signal.

WERKZEUG · DER SELBST-DIALOG NACH EINEM DILEMMA

5 Sätze, die helfen – statt urteilen

1. «Ich habe mit dem entschieden, was ich in diesem Moment wusste.»
2. «Ein Dilemma hat keine perfekte Lösung – ich habe eine verantwortungsvolle gewählt.»
3. «Es ist menschlich, dass mich das beschäftigt. Das zeigt, dass mir die Menschen wichtig sind.»
4. «Was kann ich für das nächste Mal mitnehmen? Was muss ich loslassen?»
5. «Ich darf jetzt Feierabend machen. Diese Situation hat mich heute genug.»

WERKZEUG · DER KÖRPER ALS KOMPASS

Wo spürst du den Dilemma-Stress – und was hilft?

Viele Frauen spüren anhaltenden Leitungsstress körperlich: Schultern, Brust, Kiefer.

Kurze Körper-Check-in-Routine (1 Minute): Wo halte ich gerade Spannung?

Bewusst ausatmen – und eine Schulter, einen Kiefer, eine Hand loslassen.

Das ist kein Wellness-Tipp. Es ist Regulierung des Nervensystems.

Regelmässig eingebaut: wirkt stärker als gelegentliche Auszeiten.

Selbstfreundschaft ist keine Einzel-Übung – sie ist eine Haltung.

Menschen mit Führungsaufgaben im sozialen Bereich tragen oft viel: für das Team, für die Klient:innen, für die Institution. Und sie tragen es häufig mit einem hohen Mass an Selbstanspruch. Das ist eine Stärke – und ein Risiko.

Selbstfreundschaft bedeutet nicht, es sich leicht zu machen. Es bedeutet, sich selbst als Verbündete zu behandeln: ehrlich, warmherzig, ohne Abwertung. So wie du es deinem Team gegenüber vorleben möchtest.

Abschluss-Reflexion: Wie gut bin ich mit mir befreundet?

- Wenn ich einen Fehler mache – wie lange «bestrafe» ich mich innerlich dafür?
- Kenne ich die Sätze, mit denen meine innere Kritikerin spricht?
- Habe ich eine Praxis, mit der ich nach schwierigen Tagen zu mir zurückkomme?
- Was würde eine gute Freundin gerade über meinen Umgang mit mir selbst sagen?

«Du kannst nur dann gut für andere da sein, wenn du auch für dich da bist. Handle dich selbst wie eine gute Freundin – das ist keine Schwäche, das ist Führungsqualität.»

QUELLEN & WEITERFÜHREND Bleisch/Huppenbauer/Baumberger: Ethische Entscheidungsfindung.

