

Kraftquelle: Achtsamkeit und Anerkennung

## Pflege dich und deine Mitarbeiter

Wie in Studien aufgezeigt, hat das Führungsverhalten unmittelbare Folgen für das Engagement und die Motivation der Mitarbeiter. Führungskräfte gestalten die Arbeitsbedingungen mit und prägen so maßgeblich das Miteinander und das zwischenmenschliche Klima. Von ihrer Unterstützung hängt es auch ab, ob aus Anforderungen Überforderungen werden. Im ungünstigen Fall kann ein unreflektierter und nicht einfühlsamer Umgang sogar zu psychischen Belastungen bei den Mitarbeitern führen. Deshalb ist vor allem die Pflegedienstleitung (PDL) gefordert, gesundheitsförderlich und wertschätzend zu führen. Eine Aufgabe, die umso erfolgreicher sein wird, je besser jeder Einzelne gelernt hat, gut für sich selbst zu sorgen.

### PRAXISBEISPIEL

#### „Alles läuft schief“ – ein Tag in der stationären Altenpflege

Im Altenzentrum geht es hoch her: Zwei Kolleginnen haben sich überraschend krank gemeldet. Die Pflegekräfte Nadine und Linda müssen in der Spätschicht alle 30 Bewohner alleine versorgen. Seit sieben Stunden arbeiten die beiden ohne Pause. Erschöpft sehnen sie den Schichtwechsel herbei. Plötzlich kollabiert eine Bewohnerin, die seit Langem unter Herzproblemen leidet. Schon am Nachmittag klagte sie über Schmerzen. Nadine ruft den Notarzt, der die Bewohnerin in die Notaufnahme verlegt. Während Linda Feierabend macht, bleibt Nadine mit einem schlechten Gewissen zurück: Sie hätte sich intensiver um Frau M. kümmern und die Warnsignale ernst nehmen müssen. Aber wie denn? Bei dieser Personalsituation. Noch am gleichen Abend verlangt die Pflegedienstleitung, dass Nadine den Zwischenfall dokumentiert. Wieder bleibt sie länger. Nadine hat Kopf- und Rückenschmerzen. Müde und gereizt tritt sie am Sonntag ihre nächste Schicht an. Ausgerechnet heute wollen mehrere Angehörige mit ihr sprechen. Als eine Frau sich über die „schlechte Versorgung ihrer Mutter“ beschwert, verliert Nadine die Nerven und reagiert gereizt und zischt, dass „sie ihr Bestes gebe“. Im Sozialraum bricht sie in Tränen aus. Am nächsten Tag fährt sie angespannt zum Dienst. Sie nimmt sich vor, mit der PDL über ihre Situation zu sprechen.

Diese Alltagssituation zeigt: Die Arbeit in der Pflege kann körperlich und psychisch sehr belastend sein. Stress und Zeitdruck, Schichtarbeit, der Umgang mit sozialer und psychischer Not, Krankheit und Tod machen vielen Mitarbeitern zu schaffen. Die Anforderungen in der Altenpflegehilfe sind vielfältig und hoch. Die körperlichen Beanspruchungen durch das Heben, Drehen und Lagern von Pflegebedürftigen sind ein Aspekt. Die psychischen Belastungen durch die Konfrontation mit Krankheit und Tod von Pflegebedürftigen kommen hinzu. Die häufig vorhandene Personalknappheit führt zu Betreuungsgespässen und hat Auswirkungen auf die Pflegequalität. Nicht selten – wie im Beispiel Nadine – entstehen eine enorme Drucksituation, ein schlechtes Gewissen und auch Überforderungsgefühle bei den Pflegekräften. Hinzu kommen Arbeitszeiten im Schichtdienst, regelmäßige Wochenenddienste und häufig der Druck, Überstunden zu machen. Im Verhältnis zu den Anforderungen ist die Bezahlung relativ gering, und es ist nicht immer leicht, kleine positive Veränderungen als Erfolg der eigenen Arbeit zu erkennen.

#### Pflegekräfte sind signifikant länger krank

Die Datenanalysen des BKK Gesundheitsatlas 2017 belegen, dass besorgniserregend viele Pflegekräfte aufgrund der Arbeitsbedingungen einen kritischen Gesundheitszustand haben. Dazu kommt, dass jeder Dritte in der Altenpflege lediglich ein befristetes Arbeitsverhältnis hat. Die BKK stellt fest: Arbeiten in der Pflege bedeutet, signifikant länger krank zu sein und mehr psychische Leiden zu haben. Genauer: Spitzenreiter hinsichtlich Erkrankungen durch psychische Störungen sind weibliche Beschäftigte in Pflegeheimen – sie sind doppelt so lange psychisch krank wie der Durchschnitt aller Arbeitnehmer. Aufgrund von Muskel- und Skeletterkrankungen fallen Altenpflegerinnen doppelt so lange aus wie weibliche Beschäftigte insgesamt.

#### Gute Führung schützt die Gesundheit

So taucht die Frage auf: Was kann die Pflegekraft Nadine tun, um selbst gesund zu bleiben? Ihr Vorhaben ist sinnvoll und genau richtig: Sie will mit der Pflegedienstleitung (PDL) über ihre Situation sprechen. Sicher ist ihr Wohlbefinden und ihre Gesundheit ihre persönliche Aufgabe. Jedoch handelt Nadine im Rahmen ihrer vorgegebenen Bedingungen.

Naturgemäß spielt die PDL eine zentrale Rolle. Sie ist Dreh- und Angelpunkt des Arbeitsprozesses und prägt maßgeblich das Miteinander und zwischenmenschliche Klima. In Stresssituationen kommt ihr eine besondere Verantwortung zu. Durch eine vorausschauende und professionelle Arbeitsorganisation



Quelle: Matyssek, 2009

kann sie stressreduzierend agieren. Die PDL erzeugt durch ihr Verhalten – bewusst wie unbewusst – bestimmte Befindlichkeiten wie Motivation oder aber Resignation. So kann sie auch selbst zum Stressor werden, wenn sie aufgrund ihres Leitungsstils oder ihrer Persönlichkeitsstruktur bestehende Konflikte und Stresssituationen verschärft oder zuspitzt.

Die Stimmung des Chefs ist ansteckend und überträgt sich häufig nach Gilbreath (2006) auch auf das Privatleben der Mitarbeiter. Eine gut gelaunte, wohl gesonnene Vorgesetzte ist quasi ein Schutzfaktor für die Gesundheit. Britische Krankenschwestern zum Beispiel haben nach Wagner (2006) einen signifikant höheren Blutdruck, wenn sie das Führungsverhalten ihres Chefs negativ bewerten. Vorgesetzte sind eine Arbeitsbedingung. Der Leitungsstil entscheidet (mit) darüber, ob ein Klima des Vertrauens und gegenseitiger Unterstützung oder des Misstrauens und der Rivalität entsteht. Die PDL kann Ursache für Belastungen sein, genauso kann sie eine Ressource, also Kraftquelle sein.

#### Pflegedienstleitung als Ressource

Im Idealfall ist die PDL von Pflegekraft Nadine eine Ressource: Sie tut Nadine gut. Sie hat einen fürsorglichen Blick auf Nadine genau wie auf alle ihre Mitarbeiter. Sie kann mit Nadine gemeinsam reflektieren, ob an der Gestaltung der Arbeitsaufgaben und -organisation etwas verbessert werden kann. Die PDL selbst kann in der Regel nur wenig verändern, jedoch kann sie maßgeblich für das Klima auf der Station sorgen: dass ihre Mitarbeiter sich nicht „allein gelassen“, sondern wertgeschätzt und insbesondere mental unterstützt fühlen. Wenn Nadine von ihrer unprofessionellen Reaktion gegenüber der Angehörigen berichtet, sollte die Stationsleitung nicht mit Vorwürfen reagieren, sondern den kompletten Arbeitstag mit deren Besonderheiten (Krankheit der Kolleginnen, Personalknappheit, keine Pausen, schlechtes Gewissen ...) betrachten. Gemeinsam können sie überlegen, wie sie der Angehörigen beim nächsten Mal begegnen.

Die PDL muss „sich kümmern“. Kümmern meint Da-Sein, Ansprechbar-Sein. Die Mitarbeiter wissen zwar, dass ihnen die Arbeit nicht abgenommen wird, aber dass sie ein offenes Ohr finden, ihren Frust abladen können und deren Wohlergehen der Vorgesetzten nicht gleichgültig ist. Dieses Signal des

persönlichen Interesses ist Ausdruck von Wertschätzung und wird in der Regel von den Mitarbeitern belohnt; sie fühlen sich der Vorgesetzten verpflichtet und engagieren sich stärker.

#### Dimensionen gesunder Führung

Welche Faktoren spielen beim „Kümmern“ eine Rolle? Matyssek (2009) nennt sechs Dimensionen, die gesunde Führung ausmachen (Abb. oben).

Die Pflegedienstleitung sollte sich Zeit für ein Gespräch mit Nadine nehmen und sich mit Interesse und Aufmerksamkeit deren Befinden anhören. Lob und wertschätzende Äußerungen gegenüber den Mitarbeitern wirken motivierend. Selbst wenn einer Mitarbeiterin Fehler unterlaufen, hat sie die Möglichkeit, neben dem Fehler das Gelingende aufzuzeigen. „Ja, Sie haben sich gegenüber der Angehörigen ungünstig verhalten. Das kann in dichten Zeiten mit wenig Personal passieren. Dass Sie mir dieses sofort zurückmelden, zeigt, dass Sie sich selbst schon kritisch in den Blick genommen haben und bestens wissen, wie es idealerweise läuft. Wir sollten im Team gemeinsam überlegen, wie wir mit Beschwerden von Angehörigen in dichten Zeiten umgehen.“ Ferner kann reflektiert werden, in welcher Weise mit erkennbaren Überforderungen umzugehen ist und welche Entlastungsmöglichkeiten konkret im Dienst als auch in der Organisation möglich sind, so zum Beispiel das Einhalten von kurzen Pausen oder das Erarbeiten mentaler Strategien zum kurzfristigen Stressabbau.

Laut einer Studie der Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege (2016) steckt eine große Einflussmöglichkeit von Vorgesetzten auf die Gesundheit der Mitarbeiter in der Rollenklarheit und Durchschaubarkeit. Vorgesetzte sollten für transparente Arbeitssituationen sorgen. Das heißt: Hintergründe von Entscheidungen nachvollziehbar erläutern, bevorstehende Veränderungen ankündigen, für eindeutige Zuständigkeiten sorgen und sicherstellen, dass die Mitarbeiter ihre Aufgaben verstanden und Erwartungen gemeinsam abgestimmt sind.

Sind die oben aufgeführten sechs Dimensionen gegeben, so ist laut Matyssek (2009) gewährleistet, dass die Leitung alles tut, um psychosoziale Gesundheit am Arbeitsplatz zu fördern. Matyssek empfiehlt den Vorgesetzten folgende Erinnerungshilfe (→ Kasten S. 27).

## Das Basisprogramm „Gesund führen“

- Heute schon jemanden gelobt? „Erwisch ihn, wenn er gut ist!“
- Heute schon Kontakt gehabt? Ein fürsorglicher Blick tut gut!
- Heute schon das Gespräch gesucht? Zeigen Sie Ihr Interesse!
- Heute schon für Klarheit gesorgt? Information zeigt Wertschätzung!
- Heute schon gelächelt? Führung braucht Herz und Gesicht!
- Heute schon richtig (!) Pause gemacht? Das brauchen alle im Betrieb!
- Do care! Das heißt: Passen Sie auf – auf die anderen und auf sich!

Quelle: Matyssek, 2009

## Vorbild sein zwischen Fürsorge und Selbstfürsorge

Leitungstätigkeit ist herausfordernd und kostet Energie. Vorgesetzte werden mit fachlichen, strukturellen und zwischenmenschlichen Herausforderungen in komplexen Zusammenhängen konfrontiert. Sie sollen die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter fördern und fordern, gleichzeitig einen fürsorglichen Blick auf die Mitarbeiter haben. Um in diesem Spannungsfeld, der sogenannten „Sandwich-Position“, souverän kommunizieren und handeln zu können, ist es wichtig, stets eine Stimmigkeit mit sich selbst, mit der jeweiligen Situation sowie mit den Bedingungen des Umfeldes herzustellen. Sie sollten im Umgang mit ihren eigenen Energieressourcen eine Vorbildrolle einnehmen. Eine gute Selbstfürsorge gehört deshalb zu den Voraussetzungen erfolgreicher Führungsarbeit. Nach Matyssek (2009) werden die sechs Dimensionen gesunder Führung nicht ohne ein hinreichendes Maß an Selbstfürsorge aufblühen. Anders ausgedrückt: Wenn die Pflegedienstleitung gestresst und stark belastet ist, wird sie kaum ein Auge dafür haben, wie es den Mitarbeitern geht. Oberstes Prinzip für gesundheitsgerechtes Führen ist daher, bei sich selbst anzufangen. Nur wer sich selbst gesund führen kann, kann andere gesund führen.

Das gilt für die Pflegedienstleitung wie auch für Nadine selbst. Selbstfürsorge meint die aktive Gestaltung des eigenen Lebens als Basis eines erfüllten und zufriedenen Zustands. Der Schweizer Psychoanalytiker Küchenhoff (1999) definiert Selbstfürsorge als „die Fähigkeit mit sich gut umzugehen, zu sich selbst gut zu sein, sich zu schützen und nach sich selbst zu schauen, die eigenen Bedürfnisse zu berücksichtigen, Belastungen richtig einzuschätzen, sich nicht zu überfordern oder sensibel auf Überforderungen zu bleiben“.

Es gibt eine Vielzahl an Angeboten im Bereich Selbstfürsorge und Stressmanagement, die es lohnt zu nutzen. Das Wesentlichste ist die Erkenntnis und Einsicht, sich um „sich selbst zu kümmern“. Dafür braucht es Zeiten der Reflexion, Zeiten des „Innehaltens“, Leerzeiten, um sich zu fragen: „Wie achtsam gehe ich mit mir und meiner Gesundheit um? Wie zufrieden bin ich gerade mit meiner (Arbeits-)Situation? Was belastet mich konkret? Welchen Schritt in Richtung Optimierung meiner Arbeits- und Lebenssituation kann ich selbst tun?“ Diese Innenschau ist notwendig und hilft, „sich selbst“ als auch die persönlichen Stressoren zu erkennen.

## Leerzeiten kultivieren – feste Zeiten für sich einplanen

Der Erholungsurlaub im Jahr ist sehr wichtig, aber auch die Erholungszeit am Tag ist effektiv. Im Tag sollten feste Entspannungspausen eingeplant sein. Mit Pause sind beispielsweise die zehn Minuten gemeint, in denen man mittags in der Sonne auf der Bank sitzt, in der eine Tasse Kaffee oder Tee „in Ruhe“ getrunken wird – Zeiten, in denen man sich selbst etwas Gutes tun. Und das ist sehr individuell: Das ist für eine Person ein leckeres Essen in der Mittagspause und für die andere ist es ein Besuch in der Sauna oder zu Hause allein mit einem Buch. Bei all dem kommt es darauf an, dass es mit dem Bewusstsein geschieht: „Ich tue mir Gutes und ich achte auf mich. Ich Sorge aktiv dafür, dass ich Energie bekomme.“ Viele Menschen wissen, was ihnen guttut, nur sie tun es nicht. Hier ist zu fragen: „Sind Sie sich es selbst nicht wert?“ und: „Sind Sie sich selbst eine gute Freundin?“ Zurück zu Nadine: Was würde sie einer Freundin empfehlen, die sich müde, erschöpft und energielos fühlt? Sicher würde sie ihr zureden, dass sie an sich denken und sich Gutes tun soll. Nadine hat den ersten Schritt gemacht. Sie wendet sich an die Pflegedienstleitung. Wenn diese die sechs Dimensionen der gesunden Führung beherzigt, ist Nadine in „guten Händen“ und wird gesund geführt. ▶

## Literatur

- Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege (BGW) (Hrsg.) (2016): BGWmitteilungen. Magazin für ein gesundes Berufsleben 03/2016
- BKK Gesundheitsatlas (2017): [www.presseportal.de/pm/107789/3676913](http://www.presseportal.de/pm/107789/3676913)
- Gilbreath, B., Wagner, N. (2006): Untersuchungen der Indian University, Fort Wayne und Buckinghamshire Chilterns College, GB. Handelsblatt Nr. 020
- Küchenhoff, J. (1999): Die Fähigkeit zur Selbstfürsorge – die seelischen Voraussetzungen. In: Küchenhoff, J. (Hrsg.): Selbstzerstörung und Selbstfürsorge. Psychosozial-Verlag
- Matyssek, A.K. (2009): Führung und Gesundheit. Ein praktischer Ratgeber zur Förderung der psychosozialen Gesundheit im Betrieb. Books on Demand



Doris Ostermann, Dipl. Soz. Päd. M. Sc., Supervisorin (DGSv), Gesundheitscoach (FPI) und Inhaberin von Gesundheitscoaching Doris Ostermann in Osnabrück  
ostermann.doris@googlemail.com