

Wolfgang Siegel

Vortrag zum Workshop auf dem BGW-Forum 2007 in Hamburg am 5. Sept. 2007

## **Das persönliche Pflegedilemma: Wie Pflegekräfte eine gesunde innere Haltung finden?**

Ursprünglich habe ich das Thema vorgeschlagen: Wann macht die Altenpflege die Mitarbeiter psychisch krank? Nun ist daraus geworden: Das persönliche Pflegedilemma: Wie Pflegekräfte eine gesunde innere Haltung finden?

Beide Titel sprechen eine wichtige Seite an:

Die äußeren Arbeitsbedingungen können krank machen. Eine angemessene innere Haltung kann die Gesundheit schützen. Sehr oft werden diese beiden Seiten gegeneinander ausgespielt.

**Der Hintergrund des Pflegedilemmas:** In stationären Einrichtungen sollen die Hälfte der Bewohner unter bewegungseinschränkenden Psychopharmaka gesetzt sein, zu einem großen Teil deshalb, weil keine ausreichenden betreuten Aktivitäten möglich sind. Wundliegen, Mangelernährung und zu wenig Trinken werden bei einem erheblichen Teil der Alten beklagt. Sehr viele leiden unter Einsamkeit und fehlendem Kontakt zu den Angehörigen. Demenz und körperliche Erkrankungen erfordern einen enormen Pflegeaufwand. Als Helfer in der Altenpflege sehen Sie all diese Tatsachen tagtäglich. Sie kennen die Zustände und die komplizierten Hintergründe, die sich in jedem Einzelfall wieder anders darstellen, besser als alle Medien und als alle Politiker. Viele wollen sich anscheinend mehr durch öffentliche Aufregungen über die Zustände in der Altenpflege profilieren als sich für wirkliche Verbesserungen einsetzen. Und im Unterschied zur Öffentlichkeit, welche die Altenpflege zur Sensationsberichterstattung und zum publikumswirksamen Verkauf von Empörung benutzen, haben die meisten Helfer wirkliches Mitgefühl mit ihren Pfinglingen. Sie müssen sich darüber hinaus mit allen möglichen Schuldzuweisungen auseinandersetzen, ohne dass dies zu einer wirklichen Verbesserung der Lage in der Altenpflege beiträgt.

Es ist nicht genug Personal vorhanden für eine bessere Versorgung, denn es fehlt an Geld. So heißt es von allen Seiten. Noch nie in der Geschichte der Menschheit wurde soviel Reichtum produziert wie heute. Trotzdem wird überall von knappen Ressourcen gesprochen. Wo bleibt der ganze Reichtum? Eigentümlicherweise wird über diesen grundlegenden Widerspruch in der Öffentlichkeit nie gesprochen. Die Güter und das Geld handeln nicht. Es sind die Menschen, die darüber verfügen. Wir haben, psychologisch gesehen, einen fatalen Hang, Geld anzusammeln. Allein darüber würde ich gern einmal einen Workshop machen, über die Angst, die dahinter steht und die Aggressivität, die es mit sich bringt. Auch an der Pflege der Alten wird von vielen gesellschaftlichen Gruppen Geld verdient, was für die meisten zum Leben, wie auch für einige zum Ansammeln gebraucht wird. Und wie überall beklagt sich jeder, dass er zu wenig bekommt. Und wie üblich sind die gesellschaftlich mächtigsten Gruppen dabei am erfolgreichsten. Es sind sicherlich nicht die Altenpfleger. Trotzdem denken sie natürlich auch an ihr Geld. Und hat nicht so mancher vereinsamte Alte in seinem Leben ebenfalls das Anhäufen von Geld an die erste Stelle gesetzt und sich wenig um gute Beziehungen gekümmert und bekommt im Alter die Rechnung dafür? In diesem Chaos von gesellschaftlichen und persönlichen Verstrickungen und Schuldzuweisungen leisten die Altenpflegekräfte ihre Arbeit in der Regel so gut sie können.

In der beruflichen Identität der Altenpflege spielt das Mitgefühl eine zentrale Rolle. Für die meisten Beschäftigten ist es nicht einfach der Job zum Geldverdienen. Sie wählen diesen Beruf in vollem Bewusstsein, dass sie mit Krankheit, Einsamkeit, körperlichem und psychischem Leiden und Sterben tagtäglich konfrontiert werden, dass sie sich um das kümmern werden, was große Teile der Gesellschaft aus ihrem Alltagsleben verdrängen wollen. So leiden sie zusammen mit ihren Alten selbst am meisten unter unzureichender Versorgung. Das ist, soweit ich es erkennen kann, der wesentliche Grund für die psychischen Belastungen in der Altenpflege. Ich möchte jenseits von Meinungen und Schuldzuweisungen die Frage des persönlichen Pflegedilemmas in der Altenpflege mit Ihnen ganzheitlich betrachten, d.h. **die grundlegendere Problematik von Störungen der mitmenschlichen Beziehungen und chronischem Zeitdruck aufzeigen**. Dort sehe ich den Schlüssel für ein Arbeitsleben in der Altenpflege, das sogar in einem rücksichtslosen und ungesunden Umfeld Freude bereiten und damit auch Freude im eigenen Herzen mit sich bringen kann.

### **Die persönliche Seite**

Um die Situation in der Altenpflege wenigstens etwas zu verbessern, gibt es eine Fülle von Angeboten, auch hier von der BGW zu verschiedenen Bereichen: Verbesserung der Arbeitsorganisation, Erhöhung der Qualifikation, Führung und Personalmanagement, betrieblicher Gesundheitsschutz, Fördermaßnahmen für ältere und lernentwöhnte Mitarbeiter usw.

Es liegt für uns alle auf der Hand und es wurde auch gestern bei der Preisverleihung deutlich: All diese Maßnahmen haben nur dann einen Wert, wenn sie den Mitarbeitern und den Betreuten gleichermaßen zu gute kommen und diese aktiv beteiligt sind. Wirkliche Freude schließt alle Beteiligten ein und kann nicht auf Kosten oder im Ausschluss einer Gruppe von Menschen sein, seien es Alten und Kranken, die Mitarbeiter oder auch die Führungskräfte. Doch dazu später mehr. Aber wir können nicht alle Probleme, die wir im Berufsleben und auch sonst haben, mit Hilfe anderer lösen. Wir geraten immer wieder in Situationen, in denen die anderen uns nicht helfen: Weil sie dazu nicht in der Lage sind und womöglich selbst überfordert sind, weil sie gar nicht an unseren Problemen interessiert sind, oder weil sie sogar unsere Probleme durch Nichtwissen oder absichtlich verursachen, weil sie uns ausnutzen wollen, weil andere Geldverteilungsinteressen bestehen usw.. Und weil letztlich unsere Probleme immer unsere eigenen Probleme sind. Die müssen wir immer selbst bewältigen, sogar im optimalen Umfeld und bei aller positiven Unterstützung. Ich stelle die anderen wichtigen Maßnahmen der Unterstützung nicht in Frage. Aber ich gehe in diesem Workshop auf den Aspekt ein, dem niemand ausweichen kann, auch wenn wir es gern versuchen: Was haben meine Probleme z.B. am Arbeitsplatz mit mir selbst zu tun? Welchen Einfluss habe ich darauf?

### **Problemeinsicht anstatt Ratschläge**

Das Leben und damit auch das Arbeitsleben stellt uns immer wieder vor Herausforderungen, denen wir nicht entkommen können. Wenn wir irgendetwas als Problem empfinden, also einer Herausforderung des Leben gegenüber stehen, von der wir noch nicht wissen, wie wir sie bewältigen können, halten wir üblicherweise nach Lösungen Ausschau, um einen besseren Zustand zu erreichen. Dadurch wird oftmals lieber über positive Alternativen geredet, als sich der Realität, den tatsächlich bestehenden Problemen zu stellen. Der Glaube an das positive Denken, wie es üblicherweise verstanden wird, ist Selbstbetrug. Auch wenn es millionenfach propagiert wird, gelingt es niemals wirklich, sich die Welt schön zu denken. Meine

Patienten sind sehr froh, wenn ihnen dies klar wird. Denn für viele ist es ein zusätzliches Problem, dass sie sich als zu dumm für das positive Denken halten, womit viele andere, vor allem die Verkäufer dieser Idee, angeblich alle Probleme lösen.

Stellen Sie sich bitte darauf ein, dass Sie hier keine einfachen Verhaltens- oder Denkrezepte bekommen, sondern dass wir uns gemeinsam um eine tiefere Einsicht in die Problematik bemühen. Wirkliche Einsicht trägt in sich selbst ein Veränderungspotential, was viel tiefgreifender ist, als jedes Verhaltensrezept und jedes positive Denken.

## **Das Problem**

Die Kernfrage lautet:

Welche innere Haltung ist auch unter schwierigen Arbeitsbedingungen in einer Einrichtung der Altenpflege erforderlich, um sich nicht zu überfordern und ohne das Mitgefühl für die Heimbewohnern zu verlieren? Kann man beides unter einen Hut bekommen?

Beginnen wir erst einmal mit dem Wissen, mit einigen unmittelbar sichtbaren Fakten, welche die Wissenschaft zur Lage der ambulanten Pflege festgestellt hat. Die neuesten wissenschaftlichen Erkenntnisse im psychosozialen Bereich belegen ja oftmals nur das mit Zahlen, was diejenigen schon längst wissen, die in diesem Feld arbeiten. Aber vielleicht ist es für unser Thema hilfreich, wenn wir es uns noch einmal schwarz auf weiß vor Augen führen.

### **DAK-BGW-Studie 2006 über die ambulante Pflege**

Seit 1999 wurden in der Zusammenarbeit von DAK und BGW verschiedene Studien über die Krankenpflege und die stationäre und ambulante Altenpflege erstellt. Eine Fülle hochinteressanter Daten, aus denen ich etwas herausgreife, was für unsere heutige Fragestellung von Bedeutung ist. Bei einem Rücklauf von 50% antworteten 728 Personen, die in der Altenpflege arbeiten, davon 17,2% in leitender Funktion. Die Werte dürften in der stationären Altenpflege ähnlich sein. Die Studien sind bei der BGW erhältlich.

Zeitdruck und fehlende Pausen sind die eindeutig herausragenden Belastungen, die von den Altenpflegern genannt werden. Dabei kommt vor allem in der Interaktion mit Klienten und Angehörigen kommt die persönliche Ansprache zu kurz.

In den vergangenen 3 Jahren hat außerdem die Angst vor Arbeitsplatzverlust erheblich zugenommen.

Schon für die Auszubildenden bestehen diese Belastungen. Sie klagen besonders über Burnout-Symptome.

**Die fehlende Zeit** für die Arbeit mit den Betreuten wird überall als das größte Problem in der Altenpflege bezeichnet. In den Klagen über die fehlende Zeit scheinen alle weiteren Problemaspekte wie in einem Brennglas enthalten zu sein: Druck in Form von Stress, Schmerz in Form von Rückenschmerzen, Leid in Form von Burnout, Depression und Zukunftsängsten, Organisationsmängel und nicht zuletzt zu wenig Personal aus Profit oder Kostengründen.

**Die Veränderungen im Arbeitsleben aus meiner psychotherapeutischen Sicht:**

Ich habe den Eindruck, dass in den vergangenen 10 Jahren sich das Arbeitsleben nachhaltig verändert hat. Es spiegelt sich in den Berichten meiner Patienten und in der Art der Probleme, mit denen sie zu mir kommen, wieder. Es kommen vermehrt Patienten in meine Praxis, die durch Stress bei der Arbeit krank werden.

Auffallend ist eine neue Gruppe von Menschen, die psychische Probleme durch ihre Arbeit bekommen haben, und zwar nicht, weil sie den Anforderungen der Tätigkeit, ihres Berufes nicht gewachsen sind. Sie bekommen Probleme, **weil sie nicht schlecht arbeiten können**. Die zeitlichen Vorgaben, die ihnen gemacht werden, stehen für sie in unerträglichem Widerspruch zu ihrer eigenen Einstellung, eine gute Arbeit machen zu wollen. Das schafft psychische Probleme und kann regelrecht krank machen. Das gilt nicht nur für die Altenpflege, sondern auch in vielen anderen Arbeitsbereichen. Die Beschäftigten in der Altenpflege werden gezwungen, die lebensnotwendigen Gesprächsbedürfnisse der Alten und Betreuten immer wieder abzuwürgen, weil es die fehlende Zeit gnadenlos verlangt. Das ist ein Riesenkonflikt, der noch dazu sich laufend wiederholt und in den vergangenen Jahren immer schlimmer geworden ist.

Denn die Menschen, die in der Altenpflege arbeiten, lieben in der Regel ihre Arbeit. Sie erscheint ihnen sinnvoll und befriedigend, und zwar in einem beeindruckenden Umfang, wie die DAK-BGW-Studie belegt. Aber wenn sie keine Zeit haben, ihre Arbeit sinnvoll und befriedigend zu leisten, führt dies zu psychischen Problemen.

Wie kann man an dieses Problem herangehen?

Ich beginne mit einer sehr grundsätzlichen Überlegung:

**Arbeit war und ist immer Zusammenarbeit.**

Können wir das gemeinsam sehen als Grundlage für den weiteren Workshop?

Ohne Kooperation ist weder eine Produktion noch eine funktionierende Dienstleistung möglich. Ich spreche nicht von Wunschvorstellungen einer idealen Harmonie im Arbeitsteam, sondern von der Tatsache der Kooperation, die im Arbeitsleben unabdingbar ist. Kooperation ist Wesensmerkmal des Daseins der Menschen. Es ist unsere Existenzgrundlage. Lassen Sie uns gemeinsam die Bedeutung von Kooperation vergegenwärtigen:

**Frage:** Was meinen Sie, wie viele Menschen und welche Berufsgruppen waren daran beteiligt, dass unser Müsli morgens auf dem Tisch stehen kann?

Einzelne Personen im Betrieb können die Kooperation behindern. Aber Kooperation kann niemals völlig beendet werden, jedenfalls nicht, solange noch gearbeitet wird und das Unternehmen nicht pleite gegangen ist.

Die natürliche Begrenztheit der Handlungsmöglichkeiten des einzelnen Menschen löst sich durch die Kooperation auf. Es ist enorm, was wir zusammen schaffen können. Aber wir müssen miteinander reden und uns abstimmen, sowohl in der Hierarchie und zwischen den verschiedenen Funktionseinheiten. In der Psyche zeigt sich die Kooperation als Freude an gemeinsamer Arbeit, im Ärger über andere und in all den Gefühlen, die den Arbeitstag begleiten, in der Zufriedenheit und dem Selbstbewusstsein der Teammitglieder usw.

Nun kann die Kooperation in der Arbeit mehr oder weniger erfolgreich verlaufen. Die Güte der Kooperation hängt davon ab, wie der Einzelne die Kooperation empfindet und wie ausgeprägt sein Bewusstsein über die Kooperation ist. Es gibt Mitarbeiter und Vorgesetzte, die können ein Team zusammen schweißen, um gemeinsam gut zu

arbeiten. Je mehr aber die Einzelnen das Gemeinsame aus den Augen verlieren und nur am persönlichen Vorteil interessiert sind, desto mehr wird die Kooperation behindert.

Die Menschen neigen schon immer dazu, ihre persönlichen Interessen für wichtiger zu halten als das gemeinsame Ziel. Doch wenn zwischen beidem weitgehend Übereinstimmung besteht, ist das nicht so ein großes Problem. Ich habe aber den Eindruck, dass die Schere zwischen den persönlichen und den gemeinsamen Interessen sich rasant öffnet.

Dort wo, die Kooperation sich ungestört entfalten kann, muss nicht über Kooperation gesprochen werden. Wer die wirkliche Bedeutung von Kooperation sowohl für das eigene Wohlbefinden als auch für den Arbeitserfolg verstanden hat, benötigt auch keine Ideale von guter Kooperation. Im Gegenteil, wir halten unsere Ideale umso mehr hoch, je weniger wir danach leben. Man sieht es allerdings bei anderen besser als bei sich selbst.

Viele machen in ihren Betrieben die Erfahrung, dass wenn von den Verantwortlichen laufend über das Unternehmensleitbild geredet wird, die Behandlung der Mitarbeiter und der Kunden in Wirklichkeit schlechter geworden ist. Ein echtes Unternehmensleitbild braucht nicht von oben gepredigt werden, wenn es von dort ausgehend überzeugend gelebt wird.

Wer wirklich an optimalen Arbeitsergebnissen interessiert ist, - in der Altenpflege bedeutet dies, dass die betreuten Menschen zufrieden sind - der muss sich für die Störungen der Kooperation, ihre Ursachen und Hintergründe interessieren, um eine optimale Kooperation herzustellen.

Störungen der Kooperation sind Störungen der Zufriedenheit und Störungen der Arbeitsleistung. Es gibt inzwischen unendliche viele wissenschaftliche Belege für den Zusammenhang von Wohlbefinden, Leistungsfähigkeit, Gesundheit und guter mitmenschlicher Zusammenarbeit. Und auch ohne Wissenschaft ist das jedem von uns sowieso klar. Aber dieses Wissen findet bei vielen Menschen im Kleinen im Alltag wie auch in der großen Politik keine Resonanz. Und es scheint auch nicht viel zu bringen, immer darüber zu reden. Der persönliche kurzfristige Vorteil im Kleinen wie die Geldsammelvereinigungen in der großen Politik erscheinen als wichtiger.

Wir können für das im Arbeitsleben gebräuchliche Wort „Kooperation“ auch das Wort „Beziehung“ benutzen in dem Sinne, dass wir uns in der Kooperation aufeinander beziehen.

Es sieht so aus, dass der soziale Zusammenhalt und die gute und befriedigende Kooperation in erheblichem Umfang zerfällt. Das gilt nicht nur für die Altenpflege, sondern auch aus den Krankenhäusern, Verwaltungen, Schulen und Betrieben kommen ähnliche Berichte. Wo die Kooperation durch die Technik bestimmt wird, in der Produktion von materiellen Gütern und wo die Qualität der Produkte einigermaßen objektiv überprüfbar ist, kann der natürliche Zwang zur Kooperation vielleicht schwerer unterlaufen werden. Mir scheinen die Probleme dort am größten zu sein, wo die Kooperation ein menschliches Miteinander verlangt, also im Dienstleistungssektor, und dort vor allem im Gesundheits- und im sozialen Bereich. Je mehr dieser Bereich dem Gewinnstreben unterworfen wird (Gesundheitswirtschaft), umso mehr verliert die Tätigkeit selbst, die Beziehung der betroffenen Menschen miteinander, an Bedeutung. Für mich ist das ein riesiges Problem, vor dem unsere Gesellschaft, ja unser ganzes globales Bewusstsein steht. Da diese Mechanismen aber das natürliche Interesse an einer guten Arbeit mit

Menschen untergraben, wird versucht, ihn über Qualitätskontrollen zu erhalten. Doch die Qualität des Produktes „Dienstleistung“ kann nicht wirklich vermessen werden, es können nur einzelne äußerliche Aspekte beschrieben werden, die Minuten können gezählt werden. Die Dokumentationen erfolgen auf dem Papier und selbst die Zahlen können gar nicht wirklich bewiesen werden. Jeder weiß, dass Papier geduldig ist und dass in den Dokumentationstrainings mehr auf die Erwartungen der Kontrolleure als auf die Beschreibung der Tatsachen eingegangen wird. Ob mit Herz gearbeitet wird oder nicht und wie gut die Pflegeleistungen tatsächlich erbracht werden, findet keine Berücksichtigung. Das ist jedoch das Entscheidende für das Wohlbefinden der Betreuten. Bei den positiven wie bei den negativen Berichten, die ich bisher über die Einführung eines Qualitätsmanagements gehört habe, kam es nie darauf an, ob die Vorgaben wirklich eingehalten werden. Entscheidend ist für die Mitarbeiter immer, ob es zu einer Motivation für die einzelnen Mitarbeiter führt und den Zusammenhalt, die Kooperation wirklich stärkt. Wenn dies nicht der Fall ist, bewirkt ein Qualitätsmanagement das glatte Gegenteil: Es wird zum Druckmittel gegenüber den Mitarbeitern, zur bürokratischen Belastung und vielleicht sogar zum Angstfaktor vor den vielfältigen internen und externen Kontrollen, wie es die Kollegin in ihrem Brief beschrieben hat. Ich rechne damit, dass die Kontrollen immer mehr zunehmen werden, weil die Zuverlässigkeit der Arbeit mit dem Verlust der Arbeitsfreude und der natürlichen Kooperation abnimmt. Es ist der zwangsläufige Teufelskreis einer Bürokratie, die sich aufbläht, je mehr sie das Herz und die natürliche Verbundenheit der Menschen ignoriert und stattdessen zu unserer Beruhigung über Bürokratieabbau redet.

Auch das kommt in der DAK-BGW-Studie gut zum Ausdruck: Obwohl es in den vergangenen drei Jahren eine große Veränderung der von Arbeitsaufgaben gegeben hat, indem das Tempo und die körperlich schwere Arbeit noch mehr zugenommen hat, als die Dokumentationspflichten, wird die Zunahme der Dokumentation von den Beschäftigten negativer gesehen als alle anderen Belastungen.

Die meisten Menschen reagieren auf diese Entwicklung, der sie sich ohnmächtig ausgeliefert fühlen, damit, dass sie unter diesem Diktat ebenfalls immer mehr auf den eigenen Vorteil achten, um sich selbst möglichst erst einmal zu schützen. Dies bedeutet, dass die Kooperation im Arbeitsleben noch mehr gestört wird. Die Konkurrenz und die Isolation der einzelnen Mitarbeiter nimmt weiter zu.

### **Die Störung der Kooperation macht psychisch krank**

Wenn in einem Unternehmen oder auch nur in einem Team sich dieser Geist der Gleichgültigkeit gegenüber der Kooperation breit gemacht hat, drohen körperliche und psychische Erkrankungen auf allen Ebenen.

In einem solchen Unternehmen gibt es auch engagierte Mitarbeiter, egal ob sie nur Helfer sind oder in leitenden Funktionen. Sie suchen die Kooperation, weil sie ihre Arbeit gut machen wollen – und isolieren sich mit ihrem Engagement für ihre Arbeit unter den Kollegen und den Vorgesetzten. Sie werden ausgenutzt, indem ihnen immer mehr Aufgaben aufgebürdet werden, während andere es sich so bequem wie möglich machen. Oder sie werden ausgegrenzt, weil ihr Bemühen um eine gute Pflege die Schwachstellen der Gleichgültigen aufdeckt. Sie werden psychisch oder körperlich krank, weil sie es nicht aushalten, wie die Alten und Hilfsbedürftigen schlecht und unzureichend behandelt werden und sie allein gegen die viele Arbeit nicht ankommen.

Die rücksichtslosen und wenig an den betreuten Menschen interessierten Mitarbeiter und Vorgesetzten sind vordergründig gesehen an solche Entwicklungen besser

angepasst und scheinen nicht direkt zu leiden. Sie wälzen die Verantwortung und die Arbeit auf diejenigen ab, denen eine gute Arbeit noch etwas bedeutet. Und sie verwenden ihre Energien darauf, sich nicht um die Arbeit, sondern um ihren eigenen Vorteil zu kümmern. Der Preis ist aber auch für sie bitter. Darüber wird aber noch weniger gesprochen als über die Belastungen durch andere: Denn der Mangel an Kooperation, an Verbundenheit, die permanente Beschäftigung mit sich selbst und die Suche nach persönlichen Vorteilen verhindert wirkliche Freude und Zufriedenheit. Die Angst vor Verlust von Kontrolle und Macht ist unterschwellig immer da und macht auf Dauer genauso krank, vielleicht ohne dass es ihnen bewusst wird. Diese Menschen brechen psychisch oftmals zusammen, wenn sie ihre Machtposition verlieren.

Wer sich für eine Arbeit in der Altenpflege entscheidet, weiß, dass er mit dem Leid und der Not alter Menschen konfrontiert wird, die in der Regel bis zum Tod begleitet werden. Das sind auch nicht die großen Probleme der AltenpflegerInnen, wie in der Studie belegt.

Normalerweise geht man davon aus, dass es ein gemeinsames Interesse mit dem Arbeitgeber, den Vorgesetzten und den Kollegen gibt, dass die Arbeit möglichst gut bewältigt werden kann. Man rechnet vielleicht damit, dass es unterschiedliche Wege zu diesem Ziel geben mag, dass es darüber auch zu Konflikten kommen kann. Aber wer seine Arbeit gern macht, rechnet erst einmal nicht damit, dass man mit anderen zusammenarbeiten muss, denen anderweitige Ziele wichtiger sind als eine gute Versorgung der Bewohner. Entweder man passt sich an. So entstehen Abteilungen oder ganze Unternehmen mit einer tief gestörten Kooperation. Oder mit den Gedanken an einen beruflichen Wechsel versucht man sich über den größten Ärger zu retten. Die Studie zeigt, dass man eher an ein Ausscheiden aus der Pflege denkt als an einen Wechsel innerhalb der Pflege.

Aber Gedanken sind nicht der wirkliche Wechsel. Es ist nur positives Denken, wenn man sich einen besseren Job wünscht. Wenn man die gegebene Realität nicht bewältigt, droht eine psychische Erkrankung.

Ich habe diese psychischen Muster einerseits des Interesses an guter Arbeit in sinnvoller Kooperation und andererseits der persönlichen Vorteilssuche an verschiedenen Personengruppen dargestellt. In Wirklichkeit tragen wir beide Impulse in uns selbst. Wir alle kennen die Sorgen um Geld, Zeit und Macht und alles, was da dran hängt, genauso wie unser Bedürfnis nach einer zufriedenstellenden harmonischen Arbeit. Dieser Konflikt ist wohl nicht nur in der äußeren Welt. Tragen wir ihn nicht auch in uns selbst?

### **Die gesunde innere Haltung**

Wenn wir die ganze Angelegenheit der Kooperation, die Bedeutung der guten Beziehungen sehen, ihre außerordentliche Bedeutung sowohl für das Zusammenleben als auch für die persönliche Zufriedenheit, wenn wir sehen, dass das Persönliche und das Gemeinschaftliche nur in der Verbundenheit gesund und voll Freude ist, dann können sich die inneren Konflikte am Arbeitsplatz auflösen. Das müssen wir sicherlich noch ausführlicher besprechen, was die Auflösung des inneren Konflikts bedeutet. Aber hilft mir diese Einsicht bei der Bewältigung der Tatsache, dass die Stellenpläne unzureichend und die Zeit oftmals zu knapp ist? Hilft eine innere Klarheit, eine gesunde innere Haltung zur Bewältigung der äußeren Konflikte und Belastungen?

Ich möchte auf 4 Aspekte hinweisen, die Ausdruck einer gesunden inneren Haltung sind. Sie hängen alle miteinander zusammen:

1. Einsicht in den Mechanismus der Belastung oder gar Zerstörung von Kooperation anstatt die dadurch hervorgerufenen Probleme sich in Form von Selbstzweifeln aufzuladen. Konkret bedeutet dies, dass wir erkennen müssen, wenn die Kooperation von anderer Seite gestört oder verhindert wird. Denn wenn wir diese Klarheit nicht haben, werden wir uns an der falschen Stelle mit Selbstzweifeln quälen und die Probleme nicht dort angehen, wo sie wirklich sind.
2. Positive mitmenschliche Grundhaltung bewahren, um die Kooperation zu stärken. Konkret bedeutet dies, dass wir uns in die Denkweise, die sich gegen die Kooperation richtet, nicht hineinziehen lassen und selbst rücksichtslos werden. Wir dürfen keine Tür endgültig zuschlagen, weil wir uns dann selbst einsperren. Das bedeutet aber nicht, sich auszuliefern und immer nett zu sein, selbst dort, wo man ausgenutzt oder schlecht behandelt wird. Um dies zu unterscheiden, bedarf es einer sachlichen Klarheit.
3. Konsequente Sachlichkeit,
  - statt anhaltende emotionale Reaktionen in Konfliktsituationen  
Dies bedeutet, dass man im Konflikt mit Vorgesetzten, Mitarbeitern oder Kollegen sich aus den eigenen emotionalen Reaktionen löst und konsequent bei den Sachproblemen bleibt. Wenn dies im ersten Anlauf nicht gelingt, weil die Gefühle einfach durchschlagen, muss man sich diese eigene Reaktion bewusst anschauen, vielleicht auch mit Hilfe von echten Freunden, um zu klären, warum man in den Emotionen gefangen ist. In der Klärung der eigenen Emotionen bekommt man immer wieder eine neue Chance.
  - statt Schuldgefühle in Überforderungssituation  
Es fällt schwer, die so oft gegebene Realität von schlechter Pflege aufgrund von Personalmangel ohne Wenn und Aber wahrzunehmen und damit auszuhalten, dass man eine bestimmte Situation nicht ändern kann. Aber genau dies ist notwendig, erstens damit man klar und deutlich auf die Mängel hinweisen kann und sich nicht durch irgendwelche Argumente verunsichern lässt. Zweitens ist dies die Bedingung dafür, dass man sich nicht in Schuldgefühle verstrickt, in dem Irrglauben, man müsse doch Situationen verändern, auf die man aber in Wahrheit gar keinen Einfluss hat.
4. Keine Identifikation mit krankmachenden Strukturen und Situationen. Das ist keine innere Kündigung, welche die gesamte Arbeit berührt, sondern bezieht sich nur auf die destruktiven Aspekte, die in einem bestimmten Moment sichtbar werden. Lassen Sie sich die Arbeitsfreude in den Situationen, die unter ihrer eigenen Kontrolle stehen, nicht zerstören durch eine innere Kündigung, die in der Regel mit einer Verbitterung der gesamten Arbeit einhergeht. Warum sollte man auch den liebevollen Umgang mit den Bewohnern oder Betreuten davon abhängig machen, dass z.B. auch der Vorgesetzte mit den Mitarbeitern gut umgeht? Wir schaden uns nur selbst – psychisch gesehen -, wenn wir die negativen Gefühle anderer in uns aufnehmen, d.h. uns damit identifizieren und sie an Dritte weitergeben und in



der Enttäuschung oder Wut darüber, wie man uns behandelt hat, stecken bleiben.

5. Jeder Moment ist neu. Sie werden meine Hinweise nicht sofort vollständig umsetzen können. Aber wenn Sie das, was ich beschrieben habe, selbst als zutreffend erkannt haben, bekommen sie in jedem Moment eine neue Chance, das Problem noch besser anzugehen und die Klarheit über diese Zusammenhänge in der eigenen Erfahrung zu vertiefen. Das ist das eigentliche Wesen von Achtsamkeit. Wir können nicht verhindern, dass wir immer wieder in die Stressfalle gehen. Aber je bewusster uns dies wird, umso seltener gehen wir hinein und umso schneller, lösen wir uns daraus.

**Stress entsteht durch die Kluft zwischen meinen Erwartungen und der Realität und meinem Versuch, die Realität den Erwartungen zu unterwerfen.**

Achtsamkeit ist für den Mitarbeiter und den Vorgesetzten nicht verschieden.

**Die Kernpunkte der Achtsamkeit sind:**

**Im Hier-und-jetzt-Sein**

**In der Achtsamkeit werten wir nicht**

**Im bewussten Kontakt mit dem Körper zeigt er uns seine eigene Weisheit.**

Es ist leicht ein Konzept von Achtsamkeit anhand dieser drei Merkmale aufzustellen. Aber das sind nur Worte, die mit wirklicher Achtsamkeit noch nichts zu tun haben. Das Wort „Tür“ ist keine echte Tür. Wenn man einfach der Theorie folgend Achtsamkeit herstellen könnte, würden wir wahrscheinlich alle liebend gern immerzu achtsam sein und intensiv leben. Fast alle philosophischen und psychologischen Schulen bieten deshalb Methoden zur Achtsamkeit an. Das Kernstück aller Achtsamkeitstrainingmethoden besteht darin, dass man üben, üben, üben muss. Disziplin, Geduld und Ausdauer, ein lebenslanger Prozess, viele Kurse, viele Therapien, viele Institute sind die Schlagworte, bis man das Endziel „Achtsamkeit“ endlich begriffen haben soll. Die Gesundheitsbranche ist eine Wachstumsbranche, auch wir „Psychospezialisten“ wollen gern mitwachsen.

Kann man Achtsamkeit üben? Stellt man sich dann nicht die Frage: Übe ich noch oder lebe ich schon?

Das Im-Hier-und-Jetzt-Sein üben zu wollen, ist so absurd wie die berühmte Aufforderung „Sei spontan!“

Es ist eine sehr einfache Tatsache, die jeder bei sich beobachten kann:

**Achtsamkeit entsteht, wenn wir unsere Unachtsamkeit vollständig wahrnehmen. Denn wir können nicht wirkliches Wohlfühlen herstellen, sondern wir können nur die Hindernisse für das Wohlfühlen aufdecken.**

Dann werden wir achtsam und sind wirklich gegenwärtig. Das erfordert keine besondere Anstrengung und kein Üben, aber ein wirkliches Interesse für das Leben, das Persönliche, das Allgemeinmenschliche und das, was darüber hinausreichen mag. Ein neues Bewusstsein bildet sich dabei heraus, das Zugang zu intensivem Wohlbefinden hat. Wenn jemand mit all dem, auf das ich hingewiesen habe, nichts zu tun haben mag, dann ist das auch in Ordnung. Niemand hat das Recht, die innere Norm eines anderen bestimmen zu wollen.

Abschließend gebe ich noch einige Anregungen zum Thema Wohlbefinden, über die es sich vielleicht lohnt, einmal nachzudenken:

**Es gibt kein echtes Wohlbefinden** ➤ auf Kosten eines anderen Menschen

- bei Gleichgültigkeit gegenüber dem Umfeld
- in innerer Abhängigkeit von Anderen, z.B. dem Arbeitgeber
- das geplant, organisiert oder geübt werden kann
- das auf Erinnerungen aufbaut
- das auf Hoffnungen und Wünschen aufbaut
- das gekauft werden kann
- das in Büchern gefunden werden kann
- das von einer Autorität gepredigt werden kann
- das man festhalten kann