



DIETER BRENDT

Stressfreie Selbst- organisation zur Burnoutvermeidung

Der Regelkreis des
Selbstcoachings für Heil-,
Pflege und Betreuungsberufe

expert ›

Stressfreie Selbstorganisation zur Burnoutvermeidung

Dieter Brendt

Stressfreie Selbstorganisation zur Burnoutvermeidung

Der Regelkreis des Selbstcoachings für Heil-,
Pflege- und Betreuungsberufe

expert ›

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de> abrufbar.

© 2019 · expert verlag GmbH
Dischingerweg 5 · D-72070 Tübingen

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Alle Informationen in diesem Buch wurden mit großer Sorgfalt erstellt. Fehler können dennoch nicht völlig ausgeschlossen werden. Weder Verlag noch Autoren oder Herausgeber übernehmen deshalb eine Gewährleistung für die Korrektheit des Inhaltes und haften nicht für fehlerhafte Angaben und deren Folgen.

Internet: www.expertverlag.de
eMail: info@verlag.expert

Printed in Germany

ISBN 978-3-8169-3158-4 (Print)
ISBN 978-3-8169-8158-9 (ePDF)

Vorwort des Autors

Die Daten und Beispiele in diesem Band stammen aus der Zusammenarbeit mit Kunden und Auftraggebern aus unterschiedlichen Einrichtungen der Pflege und Betreuung.

Bei der Veröffentlichung von Zahlen und Daten ist stets darauf geachtet worden, meine Verpflichtung, betriebliche Interna zu schützen, strikt einzuhalten. Soweit hier Beispiele von Einzelpersonen genannt werden, sehe ich mich in der Pflicht, deren Persönlichkeitsrechte durch diese Veröffentlichung *nicht* zu verletzen. Daher habe ich alle Beispiele in diesem Buch so verändert, dass Ähnlichkeiten mit lebenden Personen rein zufällig wären.

Unsere Leserinnen und Leser mögen es mir nachsehen, dass ich weitgehend die männliche Form (z.B. „der Mitarbeiter“) gewählt habe. Es erschien mir stilistisch vorteilhafter und es erleichtert das Lesen. Natürlich lade ich Leserinnen und Leser gleichermaßen dazu ein, sich von diesem Band angesprochen zu fühlen.

Mein Dank gilt meinen Kunden, den Teilnehmern in Workshops, Seminaren und Coachings, sowie den Teilnehmern an Auswahlverfahren, die durch ihre Fragen, Beiträge und ihr persönliches Beispiel Anregungen zu diesem Buch gaben.

Besonderer Dank geht an Dr. Sollmann, der mir mit seinem Modell des Zeit-, Ziel- und Ressourcenmanagements bedeutsames Hintergrundwissen für meinen Regelkreis des Selbstcoachings an die Hand gegeben hat, sowie an meinen Sohn Johannes, der geduldig an der Beseitigung des Fehlerteufels in diesem Buch gearbeitet hat.

Ein weiterer Dank gilt den Mitarbeitern des Expert-Verlages, die mir jederzeit unterstützend zur Seite gestanden haben.

Aachen, im Juni 2019

Dieter Brendt

Zusatzmaterial zu diesem Buch finden Sie zum Download unter:
<http://files.verlag.expert/9783816931584>

Inhaltsverzeichnis

1	Wegweiser durch das Buch	1
2	Grundsätzliche Überlegungen	6
	Regelkreis des Selbstcoachings	
3	Ziele setzen	16
4	Planen	29
5	Exkurs: Zeitfallen und Zeitdiebe.....	42
6	Entscheiden	86
7	Ausführen.....	95
8	Kontrollieren.....	131
9	Stress bewältigen – Burnout verhindern	137
10	Literaturverzeichnis.....	181
11	Verzeichnis der Abbildungen, Arbeitsblätter und Selbsttests...	184
12	Autorenprofil	185

1. Wegweiser durch das Buch

Betrachten wir die in Abb. 1 dargestellte Entwicklung der Arbeitsunfähigkeitstage je 100 AOK-Mitglieder nach Krankheitsarten im Gesundheits- und Sozialwesen zwischen 2001 und 2015, zeigt sich zum einen, dass nach wie vor Muskel- und Skeletterkrankungen am häufigsten auftreten, was sicherlich der körperlich anstrengenden Arbeit bei der Pflege und Betreuung geschuldet sein dürfte. Zum anderen ist im letzten Jahrzehnt eine kontinuierliche Zunahme psychischer Erkrankungen zu verzeichnen, die inzwischen deutlicher ausfällt als Atemwegserkrankungen, welche sich durch den täglichen Umgang mit vielen Menschen erklären lassen.

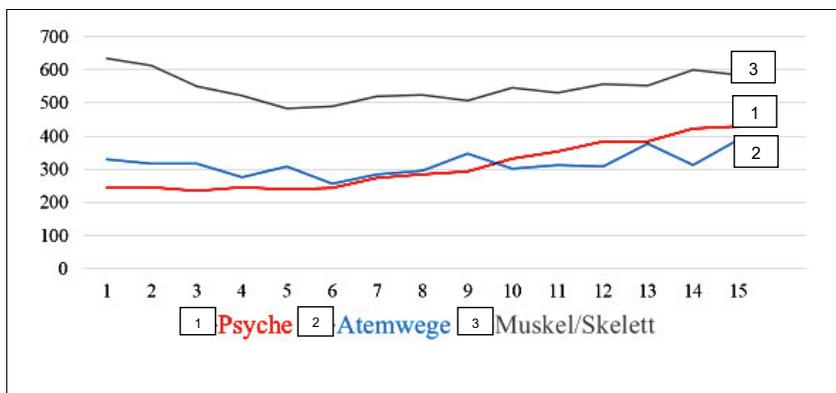


Abb. 1: Entwicklung der Arbeitsunfähigkeitstage je 100 AOK-Mitglieder nach Krankheitsarten im Gesundheits- und Sozialwesen
lt. Fehlzeitenreport 2016 von 2001 bis 2005

Der alarmierende Anstieg psychischer Erkrankungen im Gesundheits- und Sozialwesen ist im Zusammenhang mit einem Wandel in Pflege und Betreuung zu sehen, der durch demografische, ökonomische, fachliche und ethische Facetten geprägt ist. So stehen der demografisch bedingten, steigenden Zahl älterer Patienten nur begrenzt Fachkräfte zur Verfügung, um den wachsenden Ansprüchen an Gesundheitsversorgungen gerecht zu werden – ein Zustand, der treffend mit

„Pflegerotstand“ charakterisiert wird. Vielerorts werden aus Pflege- und Gesundheitseinrichtungen unzureichende Personalausstattung, unzumutbare Arbeitsbedingungen und / oder unzureichende Behandlung aufgrund finanzieller Engpässe berichtet, samt und sonders Rahmenbedingungen, die sich hoch belastend auf die Arbeitsplatzsituation der Mitarbeitenden auswirken. Für sie resultiert aus Pflegerotstand, Schichtarbeit und emotionaler Belastung ein stressauslösender Ungleichgewichtszustand zwischen ihren Arbeitsanforderungen und ihren individuellen Leistungsvoraussetzungen, Zielen und Bedürfnissen.

Der Arbeitsalltag in Pflege und Betreuung führt viele Mitarbeitende an die Grenzen der Belastbarkeit. Die Auswirkungen zeigen sich u.a. in zwei Registered Nurse Forecasting Studien. In der ersten großangelegten internationalen RN4Cast Studie geben 30,1 % von 1511 Befragte aus 51 deutschen Gesundheitseinrichtungen zwischen 2009 und 2011 an, unter emotionaler Erschöpfung zu leiden. Bei 21 % von ihnen sei Burn-Out festgestellt worden. Eine Follow-Up G-NWI Studie verzeichnet einen Anstieg der Zahlen in 71 Akutkrankenhäusern: 36 % geben an, unter emotionaler Erschöpfung zu leiden. Bei 21 % von ihnen sei Burn-Out diagnostiziert worden. Die Untersuchungsergebnisse stehen im Einklang mit der weiter oben berichteten Zunahme psychischer Erkrankungen je 100 AOK-Mitglieder im Gesundheit- und Sozialwesen (vgl. Abb. 1) und dürften sich wohl auch auf andere Einrichtungen im Bereich von Pflege und Betreuung übertragen lassen. Dies wird auch in sämtlichen Medien so gesehen, wo ein äußerst prekäres Bild der Situation gezeichnet wird. Wen wundert es da, wenn von politischer Seite durch den Bundespräsidenten angemahnt wird, dass Pflege „auf der politischen Agenda erste Priorität bekommen“ müsse und der Gesundheitsminister konstatiert „Wir haben verstanden“ und beabsichtigt per Finanzierung über die gesetzlichen Krankenkassen 13.000 geregelte zusätzliche Stellen in der Altenpflege, sowie eine Erhöhung der Sprechstundenzeiten für niedergelassene Ärzte um 25 % ankündigt (Stand Mai 2018). Sinngemäß erklärt der Gesundheitsminister aber auch, dass all dies nur erste Schritte seien, die Situation zu „lindern“. Der Druck für Pflege- und Betreuungskräfte bleibt.

Sollten Sie Betroffener dieser zweifelsohne höchst belastenden Situation im Gesundheits-, Pflege- und Betreuungswesen sein, werden Ihnen in diesem Buch Mittel und Wege aufgezeigt, wie Sie durch Methoden der Selbstorganisation und des Stressmanagements Ihren Arbeitsalltag besser in den Griff bekommen. Fühlen Sie sich eingeladen, mit Hilfe der Denkanstöße in diesem Buch ihr Tagesgeschehen selbstkritisch zu analysieren und sich Möglichkeiten zu erschließen, gut organisiert ihren beruflichen Alltag zu bewältigen. Lassen Sie sich anregen, systematisch an das eigene Selbst-Coaching heranzugehen.

Schon diese ersten Zeilen im „Wegweiser durch das Buch“ helfen Ihnen, ganz konkret Zeit zu sparen. Verschaffen Sie sich einen Eindruck vom Inhalt der fol-

genden Kapitel. Jedes ist in sich abgeschlossen. Entscheiden Sie selbst, ob Sie alles „in einem Rutsch“ oder besonders Interessantes zuerst bearbeiten wollen, oder nur die Abschnitte, die Ihnen wichtig sind.

In Kapitel 2 widmet sich der Autor auf der Grundlage seiner Erfahrungen als Supervisor und Coach der Frage, ob und inwieweit das persönliche Zeitmanagement mit typischen Verhaltensweisen und Persönlichkeitszügen von Mitarbeitenden in Pflege und Betreuung zusammenhängt.

Vor dem Hintergrund dieser grundsätzlichen Gedanken zum Zeitmanagement erhalten Sie Gelegenheit, sich im Hinblick darauf zu hinterfragen, wie gut Sie Ihre Arbeit beherrschen. Zusammenhänge und Bedingungen, die dazu führen können, dass Ihre Arbeit Sie beherrscht, werden an Beispielen aus der betrieblichen Praxis aufgezeigt.

Den Kapiteln 3 bis 7 ist der Regelkreis des Selbst-Coachings vorangestellt. Er enthält die Schritte: Ziele setzen – Planen – Entscheiden – Ausführen – Kontrollieren (vgl. Abbildung 2). Jedem Schritt ist ein Kapitel zugeordnet, in dem Techniken und Methoden zur erfolgreichen Realisation der einzelnen Schritte dargestellt werden.

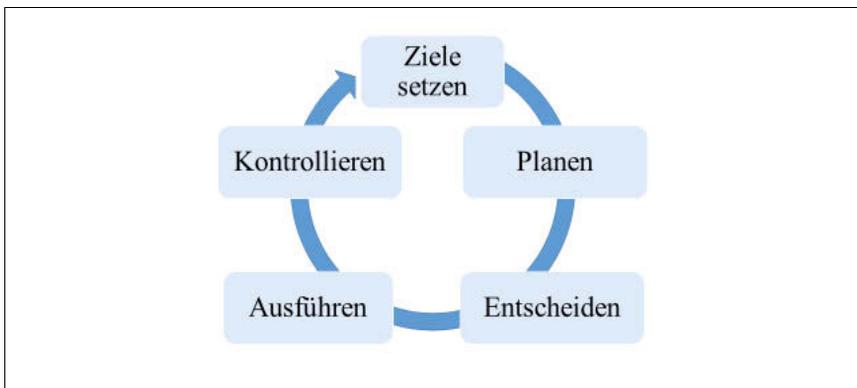


Abb. 2: Regelkreis des Selbst-Coachings

In Kapitel 3 „Ziele setzen“ wird einleitend die Bedeutung klarer Ziele für erfolgreiches berufliches und privates Handeln im Allgemeinen und für Zeitmanage-

ment im Besonderen thematisiert. Sie lernen Zielsetzungstechniken kennen und trainieren an Beispielen aus der Praxis, Ziele richtig zu formulieren. Schließlich wenden Sie das Gelernte an, um eigene Ziele zu setzen und Aktionsschritte zum Erreichen Ihrer Ziele zu bestimmen.

In Kapitel 4 „Planen“ werden in der Praxis bewährte Methoden zur Zeitplanung ausführlich dargestellt. Im ersten Schritt erhalten Sie konkrete Hinweise, wie Sie ab heute Ihre Tagesplanung betreiben sollten. Im Weiteren wird Ihnen vorgestellt, wie Sie mit Tagesstörblättern Art, Ursache und Wirkung von Störungen und Unterbrechungen untersuchen können. Daran anknüpfend werden beispielhaft die von Betreuenden und Pflegenden mit solchen Tagesstörblättern meist entdeckten Zeitfallen und Zeitdiebe dargestellt, sowie deren Ursachen und Gegenmaßnahmen eingehend erörtert. Thematisiert werden u.a. ungeplante, externe Störungen (Telefonate, unangemeldete Besucher), zu wenig effektive, zu lange Besprechungen, zu viele, zu lange Telefonate, belanglose Inhalte, zu viel Plauderei, Untergehen in der Informationsflut, Routinearbeiten sowie persönliche Gewohnheiten.

Kapitel 5 „Entscheiden“ ist vor allem der Prioritätensetzung gewidmet. Es werden drei Methoden vorgestellt, die sich in der betrieblichen Praxis gut bewährt haben. Sie wenden die ABC-Analyse an, um die Aufgaben in Ihrem Zeitplan nach ihrem Wert für das Erreichen Ihrer Ziele zu untersuchen. Mit dem Eisenhower-Prinzip ordnen Sie Aufgaben nach Wichtigkeit und Dringlichkeit. Die „MENÜ-Methode“ hilft Ihnen, Ihren Tagesplan zu optimieren.

In Kapitel 6 „Ausführen“ werden zunächst arbeitsökonomische Überlegungen diskutiert. Mit Techniken, wie der „Schnellplanung in systematischen Schritten“ oder der „Arbeitsrationalisierung durch Checklisten“ werden Ihnen im ersten Teil des Kapitels Maßnahmen zur effektiven Arbeitsgestaltung an die Hand gegeben. Der zweite Teil des Kapitels ist vor allem für Führungskräfte in Pflege und Betreuung interessant: „Delegieren“ ist hier Thema. Sie erhalten Gelegenheit, Ihre Einstellung zum Delegieren selbstkritisch zu analysieren und lernen das „Reifegrad-Modell“ kennen und für Ihre betriebliche Praxis zu nutzen.

Kapitel 7 „Kontrollieren“ zeigt nicht nur auf welche Art und Weise das persönliche Zeitmanagement reflektiert werden kann, sondern es finden sich auch Tipps zur Auswahl von und zum Umgang mit Zeitplanbüchern und elektronischen Zeitmanagementmöglichkeiten.

Kapitel 8 dieses Buches behandelt wesentliche Aspekte zum „Stressmanagement“. Auf einführende Erörterungen zum Wesen von Stress, seinen Gründen und Erscheinungsformen folgen Anregungen zur wirksamen Stressbewältigung.

Hierzu werden Ihnen mit Fragebögen Möglichkeiten zur Selbstreflexion Stress verstärkender Einstellungen eröffnet, Checklisten liefern Tipps zum Umgang mit gesundheitsschädlichem Dauerstress.

Mit der ausführlichen Darstellung einer Modifikation der Progressiven Muskelentspannung nach Jacobsen wird ein in der Praxis bewährtes Entspannungsverfahren vermittelt, das sich an jedem beliebigen Ort realisieren lässt.

Hilfe bei Stress bieten zudem Achtsamkeitsübungen, die leicht erlernbar und gut in den betrieblichen Alltag integriert werden können.

Im Weiteren beschäftigen wir uns mit „Burnout“ als einer bei Mitarbeitenden in Pflege und Betreuung häufigen Gesundheitsstörung infolge von nicht bewältigtem Stress und damit, wie sich das Burnout-Syndrom verhindern lässt.

Abschließend wird eine Vorgehensweise zur Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen am Arbeitsplatz vorgestellt.

Der vorliegende Band ist in Dialogform aufgebaut, d.h. ein fiktiver Teilnehmer („TN“) steht im Dialog mit dem als Coach tätigen Autor („BT“) und stellt diesen durch seine Fragen immer wieder vor neue Herausforderungen. Sie erhalten damit einen Einblick in die zahlreichen Gespräche, die der Autor mit Pflege- und Betreuungskräften zum Thema führte und gewinnen beim Lesen den Eindruck unter den Diskutierenden mit dabei zu sein. Durch dieses aktivierende Element wird Ihnen der Einstieg in die Thematik besonders leicht gemacht, und der abstrakt-theoretische Hintergrund der Thematik wird so beinahe spielerisch vermittelt.

Literatur-, Abbildungs- und Tabellenverzeichnis, sowie Hinweise zum Autor stehen am Ende unseres Buches.

2. Grundsätzliche Überlegungen

In diesem Kapitel werden einleitend Ergebnisse und Beobachtungen des Autors im Zusammenhang mit Coachings und Supervisionen in Pflege- und Betreuungseinrichtungen dargestellt, um Tendenzen im Hinblick auf Schwierigkeiten beim Selbstmanagement der dort Beschäftigten aufzuzeigen, die auf typische Persönlichkeitszüge für diese Berufsgruppe hinweisen. Selbsttests geben dem Leser die Möglichkeit, sich selbst dahingehend zu hinterfragen, wie gut er seine Arbeit bereits beherrscht und inwieweit es der Veränderung persönlicher Einstellungen und eingeschliffener Verhaltensweisen bedarf, wenn es darum geht, sein Selbstmanagement zu optimieren.

BT: „Im Rahmen eines langfristig und vielschichtig angelegten Beratungsauftrags für einen großen Anbieter sozialpsychiatrischer Leitungen für Menschen mit psychischer Behinderung haben wir nach Workshops zur Einführung von Führungsinstrumenten wie einem Unternehmensleitbild, Führungsgrundsätzen und Leitlinien für gesundheitsfördernde Mitarbeiterjahresgespräche für jeden der sechs Bereichsleiter unser „Compact-Coaching“ durchgeführt. Hierbei handelt es sich um die professionelle Form eines personenzentrierten Beratungs- und Betreuungsprozesses für Menschen in der Arbeitswelt, der berufliche und private Inhalte umfassen kann und zeitlich begrenzt ist. Im Vorfeld erhalten Teilnehmende eine Auswahl psychometrischer Verfahren, deren Ergebnisse der Entwicklung erster Hypothesen zum Persönlichkeitsbild dienen. Die Auswahl der Verfahren leitet sich aus der Aufgabenstellung und dem Anforderungsprofil der Teilnehmenden ab. Den für dezentrale stationäre Wohnrichtungen, ambulant betreutes Wohnen und Tagesstätten zuständigen Bereichsleitenden wurde u.a. auch das „Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung (BIP)“ ausgehändigt. Im BIP werden in vier Bereichen überfachliche Kompetenzen als bedeutsame Determinanten des beruflichen Erfolgs auf insgesamt 14 Dimensionen erfasst:

1. Berufliche Orientierung: Leistungsmotivation, Gestaltungsmotivation, Führungsmotivation
2. Arbeitsverhalten: Gewissenhaftigkeit, Flexibilität, Handlungsorientierung
3. Soziale Kompetenzen: Sensitivität, Soziabilität, Kontaktfähigkeit, Teamorientierung, Durchsetzungsstärke
4. Psychische Konstitution: Emotionale Stabilität, Belastbarkeit, Selbstbewusstsein

Wie erwartet zeigen sich im Bereich ‚Soziale Kompetenzen‘, insbesondere auf der Dimension ‚Soziabilität‘ bei allen Bereichsleitenden mit Stanine-Werten von 8 oder 9 im Vergleich zur Normstichprobe (Hauptabteilungsleiter / Bereichsleiter: N = 623) sehr hohe Ausprägungen, die gemäß der Konzeptualisierung der Dimension lt. BIP-Testmanual eine ‚Ausgeprägte Präferenz für Sozialverhalten, welches von Freundlichkeit und Rücksichtnahme geprägt ist; Großzügigkeit in Bezug auf Schwächen der Interaktionspartner; ausgeprägter Wunsch nach einem Miteinander‘ bedeuten. Diametral entgegengesetzt ist das in Abb. 3 für den Bereich ‚Arbeitsverhalten‘ beispielhaft dargestellte Ergebnis der Dimension ‚Handlungsorientierung‘.

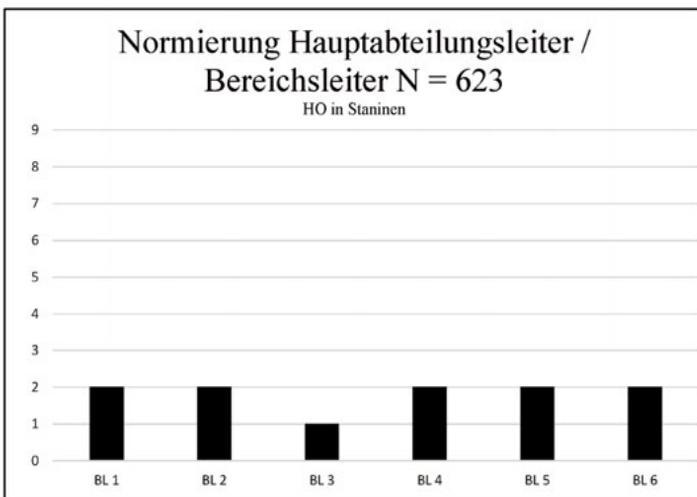


Abb. 3: BIP-Dimension ‚Handlungsorientierung (HO)‘ bei 6 Bereichsleitern eines Anbieters für Betreuungsleistungen

Folgen wir dem Testmanual beschreiben sich Personen mit derart niedrigen Skalenwerte auf der Dimension ‚Handlungsorientierung‘ ‚als Menschen, die häufig unsicher hinsichtlich des optimalen Vorgehens bei der Bewältigung ihrer Aufgaben sind. Wenn sie eine Entscheidung für eine bestimmte Handlungsalternative getroffen haben, zögern sie eine gewisse Zeit, bis sie mit der Umsetzung beginnen. Hin und wieder fällt es ihnen schwer, die Aufmerksamkeit auf jeweils relevante Aspekte zu richten, da sie dazu neigen, sich von sachfremden Dingen ablenken zu lassen – etwa von weiteren, ungelösten Problemen. Besonders bei unangenehmen Arbeiten besteht eine Tendenz, deren Bearbeitung hinauszuschieben oder zu verzögern.‘ Das Testergebnis legt nahe, mit den Teilnehmenden an ‚Fähigkeit und Wille zur raschen Umsetzung einer Entscheidung in zielgerichtete Aktivität sowie zur Abschirmung einer gewählten Handlungsalterna-

tive gegenüber weiteren Entwürfen‘ zu arbeiten, sowie gleichzeitig zu schauen, inwieweit die hohe Ausprägung auf der Dimension ‚Soziabilität‘ mit dem geringen Wert auf der Skala ‚Handlungsorientierung‘ korrespondiert.“

TN: „Das mag wohl so sein, wenn man dem Testergebnis folgt. Aber ein Test ist das eine, der betriebliche Alltag das andere. Oder andersherum gefragt: Spiegelt sich das Testergebnis im tatsächlichen Arbeitsverhalten der Bereichsleitenden wider?“

BT: „In unserem ‚Compact-Coaching‘ werden den Teilnehmenden die Ergebnisse der psychometrischen Verfahren dargestellt und in einer vertiefenden Exploration im Hinblick auf ihre Relevanz für das Arbeitsverhalten hinterfragt und gemeinsam Lernziele für das weitere Vorgehen abgesprochen. In unserem Beispiel finden auf Wunsch der Teilnehmenden alle Sitzungen an deren Arbeitsplätzen statt, weil sie so unnötigen Zeitaufwand durch längere eigene An- und Abfahrtszeiten vermeiden und gleichzeitig gewährleisten könnten, bei Notfällen vor Ort zu sein.“

Im Zuge der Exploration erklären sich alle Teilnehmenden die im Vergleich zur Normstichprobe geringen Ausprägungen auf der BIP-Dimension ‚Handlungsorientierung‘ mit der überaus angespannten Situation in ihren Bereichen, geprägt durch die für den ‚Pflegenotstand‘ typischen Faktoren: unzureichende Personalausstattung, unzumutbare Arbeitsbedingungen, unzureichende Betreuung der Klienten aufgrund finanzieller und personeller Engpässe und zunehmende Bürokratisierung durch Auflagen des Gesetzgebers, der Heimaufsicht und der Kostenträger. Im Zusammenhang damit klagen sie darüber, dass sie Arbeitsüberlastung und Zeitnot erfahren, nur noch reagieren statt agieren zu können, gestaltet werden statt selbst zu gestalten, wichtige Arbeiten erst nach offiziellem Arbeitschluss erledigen zu können und Berufs-Freizeit-Konflikte erleben. Zudem sei ihr Arbeitsalltag durch häufige Störungen geprägt. Von daher spiegle das Testergebnis durchaus ihre betriebliche Realität. Da es ihnen nicht gelänge, gegenzusteuern, ihre Zeit optimal zu gestalten und nur noch gelenkt werden statt selbst zu lenken, wäre es ihnen nicht möglich ihre volle berufliche Handlungskompetenz auszuschöpfen. Sie hätten den Eindruck nur noch die Hälfte ihres Potenzials ausschöpfen zu können. Von daher erhofften sie sich vom Coaching Tipps und Tricks, wie sie besser mit ihrer Situation umgehen könnten. Während ihrer Ausführungen werden alle Teilnehmenden immer wieder durch Telefonate, unangemeldete Besucher (Klienten, Kollegen, Vorgesetzte), sowie akustische Benachrichtigungen über eingehende Mails unterbrochen: ‚Sorry, aber da muss ich mal eben dran gehen‘, ‚Sie sehen ja, was hier los ist‘ oder ‚Entschuldigung, aber das eben war wirklich wichtig (für den Klienten, Kollegen oder dem Vorgesetzten)‘ und dann: ‚Wo waren wir noch einmal stehen geblieben?‘

Im Zusammenhang mit diesem Geschehen zeichne ich den Teilnehmenden den in Abb. 4 dargestellten ‚Sägezahn­effekt bei Störungen‘ auf.“

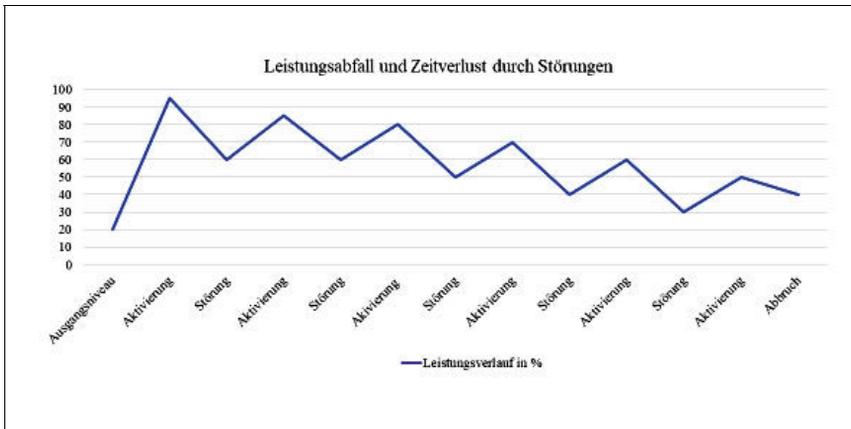


Abb. 4: Sägezahn­effekt bei Störungen

TN: „Diesen Effekt kenne ich gut, vor allem dann, wenn es gilt, ‚unliebsame‘ Arbeiten auszuführen, wie das Schreiben von Hilfeplänen, das Erstellen von Konzepten zum Qualitätsmanagement oder ähnlichen Schreibtätigkeiten, die mir von externer Seite aufgebürdet werden. Ich muss mich dann jedes Mal erst einmal aufraffen, also meine Aktivierung hochfahren. Werde ich gestört, nehme ich die Störung sogar mehr oder weniger dankbar an, habe ich so doch einen willkommenen Grund die unliebsame Arbeit zu unterbrechen. Dann muss ich mich wieder zusammenreißen und hochfahren, um die unterbrochene Arbeit fortzusetzen, merke aber, dass ich infolge der Ablenkung nicht mehr so ganz bei der Sache bin wie zu Beginn. Mit zunehmenden Störungen fällt es mir immer schwerer meine Aktivierung so hoch zu fahren, dass ich konzentriert mit der ungeliebten Arbeit weitermachen kann. Der Kurvenverlauf ähnelt dem sich verjüngenden Sägeblatt eines Fuchsschwanzes und endet dann letztlich mit dem Abbruch: ‚Das hat jetzt doch sowieso keinen Sinn‘. Nicht allzu selten mache ich die Arbeiten dann ‚in Ruhe‘ nach Feierabend oder zu Hause fertig.“

BT: „Genauso haben es auch die Teilnehmenden an der Exploration gesehen und es auch auf das Geschehen während unserer Sitzung übertragen können. Wegen der häufigen Unterbrechungen musste in allen Fällen die Exploration am Ende des vereinbarten Zeitfensters abgebrochen und in der nächsten Sitzung

wieder aufgenommen werden. Für diese ist vereinbart worden, ein ‚Bitte nicht stören‘-Schild außen an der Tür anzubringen. Zumindest für diese Sitzung konnte dann ungestört weitergearbeitet werden. geraume Zeit später konnte ich allerdings bei Besuchen zur Reflexion des Leistungsverhaltens in Besprechungen beobachten, dass sich das alte Störverhalten wieder etabliert hatte. Darauf angesprochen antworten die Teilnehmenden in gut geübter ‚Ja-Aber-Technik‘. Es sei im Prinzip schon richtig, dass es besser sei, für ungestörtes Arbeiten und störungsfreie Besprechungen zu sorgen, aber andererseits sei es den Teilnehmenden schon sehr wichtig, für ihre Kollegen, Klienten und Vorgesetzten und deren Anliegen jederzeit ein offenes Ohr zu haben. Und das ginge eben nur, wenn auch die Tür jederzeit offenstehe. Schließlich arbeite man mit Menschen, denen man freundlich und zuvorkommend begegnen wolle.

Somit zeigt sich in unserem Beispiel eine Bestätigung der BIP-Testergebnisse zu den Kompetenzen Handlungsorientierung und Soziabilität. Wie dort ausgeführt fehlt ‚... der Wille zur raschen Umsetzung einer Entscheidung in zielgerichtete Aktivität sowie zur Abschirmung einer gewählten Handlungsalternative gegenüber weiteren Entwürfen‘, korrespondierend mit der ‚ausgeprägten Präferenz für Sozialverhalten, welches von Freundlichkeit und Rücksichtnahme geprägt ist; Großzügigkeit in Bezug auf Schwächen der Interaktionspartner; ausgeprägter Wunsch nach einem Miteinander‘. Dass es sich bei dieser Kombination in unserem Beispiel aus meiner Sicht keinesfalls nur um einen bemerkenswerten Einzelfall handelt, zeigen mir meine Erfahrungen in zahlreichen Supervisionen und Coachings im Bereich von Pflege und Betreuung.

So habe ich mehrere Jahre Sozialpädagogen und Sozialarbeiter supervidiert, die im Bereich des betreuten Wohnens tätig sind. Zu spätes Erscheinen oder zu frühes Verlassen der Sitzung, Telefonate während der Supervision, Besuche von Klienten aus der Tagesstruktur, u.v.m. – eine ganze Palette möglicher Störungen, allesamt mit akuten Bedürfnissen der Klienten entschuldigt, beispielsweise bei der Entgegennahme eines eingehenden Anrufes auf dem stumm geschalteten Handy: ‚Entschuldigung, aber da muss ich jetzt rangehen, das ist die gesetzliche Betreuerin meines Klienten, der sich gerade in einer seiner schwierigen Situationen befindet.‘ Das bis dahin behandelte Thema? Aus den Augen aus dem Sinn, gemäß der Regel aus der ‚Themenzentrierten Interaktion‘ – Störungen haben Vorrang. Mein Vorschlag, die Handys ganz auszuschalten ist mit dem Hinweis auf mögliche Notfälle stets strikt abgelehnt worden. Zudem geben viele Supervisanden an, dass ihre Diensthandy auch außerhalb der offiziellen Arbeitszeiten und sogar zumeist am Wochenende eingeschaltet seien: ‚Das ist zwar belastend für uns – aber was sollen wir machen? Wir können unsere Klienten doch nicht hängen lassen‘.

Ähnliche Verhaltensmuster und Argumentationen sind mir bei meiner Arbeit als Supervisor oder Teamcoach für Mitarbeitende mobiler Pflegedienste, Erziehern und Erzieherinnen in Einrichtungen der Jugendhilfe, Betreuungs- und Pflegekräften in Heimen, sowie als Coach für Führungskräfte im sozialen Bereich wieder und wieder begegnet. Für mich zeigt sich darin auch eine gewisse Nähe zu dem bei sozialen Berufen häufig anzutreffenden ‚Helfer-Syndrom‘, welches der Psychoanalytiker Wolfgang Schmidtbauer in seinem Buch ‚Die hilflosen Helfer‘ als Neigung von Personen, sich in sozialen Beziehungen überwiegend als Helfer anzubieten, beschrieben und postuliert hat. Je stärker diese Neigung ausgeprägt ist, umso schwerer dürfte es für die Betroffenen sein, die nötige professionelle Distanz zu wahren und sich von den zu Pflegenden und zu Betreuenden abzugrenzen und sich nicht von der Beziehung zu, bzw. der Arbeit mit ihnen beherrschen zu lassen.

Insofern werden die Bemühungen von Pflege- und Betreuungskräften vor dem Hintergrund des höchst belastenden ‚Pflegenotstandes‘ im Gesundheits-, Pflege- und Betreuungswesen die Bemühungen von Pflege- und Betreuungskräften ihren beruflichen Alltag zu managen durch die Tendenz zu eben dieser Verhaltensdisposition zusätzlich erschwert. Schließlich geht es beim Selbstmanagement darum, dass wir unsere Arbeit beherrschen, indem wir

- klare Ziele haben und verfolgen
- uns Übersicht verschaffen
- durchdacht planen
- das Richtige zur richtigen Zeit erledigen
- uns und andere effizient informieren
- vollständig und mitarbeitergerecht delegieren
- ökonomisch handeln
- positiv mit Zeitdruck und beruflichen Anforderungen umgehen und
- angemessen Stress bewältigen.

Meine Erfahrungen als Supervisor und Coach in Einrichtungen der Pflege und Betreuung haben mir jedoch immer wieder aufs Neue gezeigt, dass den dort Beschäftigten genau dieses schwerfällt.“