Foto: REDPIXEL – stock.adobe.com

Kleine Risse überall

Was und wer hilft den Helfenden?

Von Christine Greiff

Die Pandemie ist wie ein Erdbeben über uns hereingebrochen. Es ging darum, schnell, effektiv und effizient zu reagieren. Das können sie im Gesundheitswesen. Sie sind darauf eingestellt. Die Risse, die sich in den letzten Jahren bis Jahrzehnten bereits gezeigt hatten, wurden zunächst unwichtig, jetzt galt es, Leben zu retten! Nach der Pandemie (oder vielleicht auch nur in der Pause zur nächsten Welle?) kann zur Normalität zurückgekehrt werden. Besser wäre es, eine neue, passende Normalität zu finden. Denn manch ein Riss ist zum Graben geworden, manche Risse haben sich vermeintlich geschlossen, neue, tiefere sind dazu gekommen.

Keywords: *Pflegemanagement, Personalmanagement, Krisenmanagement*

Unstrittig ist, dass während des „Erdbebens" die Helfenden nicht reflektieren und Neues erproben können. Dafür fehlen Zeit und Möglichkeit. Sie müssen funktionieren. Und es wäre absurd, in dieser Situation Ressourcen für Reflexion aufzubringen. Im Sinne von Stressbewältigung und Resilienz ist es jedoch umso wichtiger, die Reflexion danach durchzuführen. Zum einen, um in der Selbstklärung Erlebtes zu verarbeiten und Distanz zu gewinnen, zum anderen, um zu sehen, was in den bestehenden Strukturen, Prozessen und Abläufen hilfreich und nützlich war, was störend oder komplett dysfunktional. Was wurde anders gemacht und sollte bestehen bleiben und was ist nur für Krisen wichtig, im Tagesgeschäft jedoch unnötig? Und zu guter Letzt: Wie können wir uns für zukünftige Krisen rüsten, damit wir nicht in die Gräben stürzen?

Die Arbeit aller im System wahrnehmen und wertschätzen

Im Fokus der öffentlichen Wahrnehmung stehen vor allem die Pflegenden, sowie Ärztinnen und Ärzte. Was aber ist mit den anderen Mitarbeitenden in den Einrichtungen, die das System Gesundheitswesen am Laufen halten? Ein OP ohne Sterilisation, Anästhesie, Hygiene etc. ist nicht möglich. Ein Krankenhaus ohne Küche, Verwaltung, Putzkräfte etc. funktioniert ebenso wenig. Für eine optimale Genesung nach überstandener Krankheit oder OP benötigt es Therapeutinnen und Therapeuten sowie Rehabilitation. Und all diese „unsichtbaren" Mitarbeitenden haben in der Krise ihren Beitrag zur Erhaltung des Systems unter deutlich erschwerten Bedingungen geleistet.

Das funktioniert – vor allem deshalb, weil die Menschen Verantwortung übernehmen. Es ist jedoch fatal, darauf zu bauen, dass das immer so weitergeht. Es zeigte sich bereits vor der Krise und danach noch verstärkt: Mitarbeitende im Gesundheitswesen kündigen und wechseln die Branche. Die Gründe dafür sind vielfältig, hier ein paar Beispiele: Niedrige Bezahlung bei enorm hohen Arbeitszeiten, Ansprüchen und Verantwortung; sich von der Gesellschaft im Stich gelassen fühlen; die Verantwortung nicht mehr tragen wollen; Frustration durch geringe echte Wertschätzung (Applaus allein reicht nicht); Verlust von Kolleginnen und Kollegen sowie die Angst um die eigene Gesundheit; mangelnde Gelegenheit, die belastenden Erlebnisse zu verarbeiten und dann damit allein dazustehen. So ist die Pandemie für den Fachkräftemangel zum Brandbeschleuniger geworden. Supervision ist ein Baustein, diesem Fachkräftemangel entgegenzuwirken. ▶

Umgang mit den Rissen im System

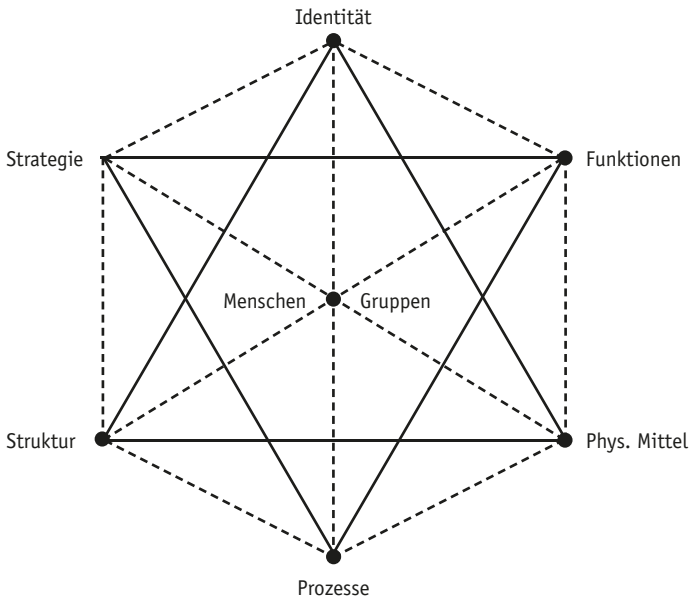
Zurück zum Erdbeben, das die Pandemie auslöste: Welche Risse sind größer geworden? Welche haben sich neu aufgetan? Wo dürfen wir nicht mehr hinkommen? Diese Fragen werden in der Supervision bearbeitet. Und es werden möglichst alle Beteiligten einbezogen. Denn es drückt Wertschätzung aus, wenn die betroffenen Menschen mit ihren Erlebnissen, Erfahrungen und ihrem Wissen gesehen, gehört und einbezogen werden.

Folgendes Fallbeispiel zeigt eine Möglichkeit supervisorischen Handelns: Anfrage für Supervision in einem Pflegeteam; Hintergründe laut Auftragsklärung: vermehrtes Auftreten von Fehlern, Konflikten, sowie Grüppchenbildung und Kündigungen. Was war passiert? Aufgrund der hohen Personalfluktuation und Unterbesetzung wurden Pflegekräfte im Ausland rekrutiert, aus einem Land, in dem die Pflegeausbildung auf Pflegemanagement ausgerichtet war. Die Pflegenden hatten weder Waschen noch sonstige körpernahen Aufgaben wie Essenseingabe gelernt. Als diese Mitarbeitenden zu ihrem Einsatzort in Deutschland kamen, „knallten“ die unterschiedlichen Erwartungen, gepaart mit erschwerter Kommunikation aufgrund Sprachbarrieren und unterschiedlicher Auffassung über die Aufgabe der Pflege aufeinander. Es kam zu Kündigungen des Stammpersonals.

In der angefragten Supervision sollte es „nur“ um die Grüppchenbildung, Zusammenarbeit und Konflikte gehen. Das wäre zu kurz gegriffen. Erschwerend kam die Anforderung hinzu, dass die Station von Pflegeseite her immer besetzt sein muss. So konnte kein Termin gefunden werden, bei dem zumindest die Hälfte oder sogar alle Mitarbeitenden anwesend sein konnten. Den Auftrag in dieser Form anzunehmen, war unmöglich. Nach Anpassung der Rahmenbedingungen fanden zwei halbtägige Teamtage statt. Die Stationsarbeit wurde für diese Zeit auf ein Minimum reduziert und die Nachbarstationen übernahmen die Arbeit mit. Weiter wurden Arbeitsgruppen für bestimmte Themen gegründet und deren Arbeitsergebnisse an alle transportiert. Je nachdem, wo Schnittstellen bestanden und es für die Klärung nötig war, wurden weitere Berufsgruppen partiell in den Prozess einbezogen. Anschließend an die Teamtage fanden regelmäßige eineinhalb bis zweistündige Supervisionen zur Übergabezeit statt, um die Ergebnisse langfristig zu sichern.

Inhaltlich ging es zunächst darum zu erkennen, dass unterschiedliche professionelle Wertvorstellungen, Ausbildungsstandards und Aufgabendefinitionen zugrunde lagen. So konnten alle akzeptieren, dass es aufgrund der Verschiedenheiten zu den Missverständnissen gekommen war. Erst danach war es sinnvoll, Lösungen zu erarbeiten, wie: Entwickeln eines gemeinsamen Professionsverständnisses und gemeinsamer Werte für die Teamarbeit, damit eine sich gegenseitig befruchtende und funktionierende Zusammenarbeit entstehen kann, sowie klare Aufgabendefinition und ggf. Schulung der dafür nötigen Fertigkeiten. Es war unumgänglich, alle Mitarbeitenden zusammenzubringen, um nachhaltig Lösungen zu erwirken und so einen lohnenden Einsatz von Zeit und Geld zu bewirken.

Die ursprünglich angefragte Supervision, die die Rahmenbedingungen der Arbeit und die Hintergründe außer Acht gelassen hätte, wäre nur ein Pflaster, das auf die Wunde geklebt wird, ohne die Ursache der Wunde zu behandeln – mit der Gefahr, dass die Wunde zu eitern beginnt und sich der Zustand verschlechtert. Damit würden Ressourcen verschwendet, die Mitarbeitenden fühlten sich nicht ernst genommen und wertgeschätzt, die Bereitschaft, sich künftig an Supervision o. ä. zu beteiligen oder sich an-



Das Trigon Systemkonzept: Stabilisierende Elemente sind Identität, Struktur und Physische Mittel. Dynamisierend wirken Veränderungen in den Elementen Strategien, Funktionen und Prozesse. Hierarchisch folgt die Strategie der Identität, den Ideen wofür die Organisation steht, die Strategien müssen daran angepasst werden. Die Strukturen, Funktionen und Prozesse folgen wiederum der Strategie.

Quelle: Friedrich Glasl, Trude Kalcher, Hannes Piber, Professionelle Prozessberatung - Das Trigon-Modell der sieben OE-Basisprozesse, 2014, 3. Ausgabe, Haupt Verlag, Bern

„In einer Supervision, die das Gesamtkonzept im Blick hat, reflektieren die Menschen und Gruppen das Spannungsfeld mit den verschiedenen Organisationselementen.“

derweitig einzubringen, schwände, der Ruf der Supervision wäre dahin. Was bliebe, wäre die schlechte Stimmung und das Gefühl allein gelassen zu werden, was zu weiteren Kündigungen führen würde.

Hilfe bei der Stabilisierung

Im systemisch evolutionären Verständnis, dass es sich bei einer Organisation um ein lebendiges System handelt, das empfindlich auf Veränderungen reagiert, ist Stabilität ein wichtiger Faktor. Es braucht Zeit,

Veränderungen zu implementieren und es braucht Feingefühl, Veränderungen so einzuführen, dass sie nachhaltig wirken. Die Pandemie hat das System destabilisiert – nach der Pandemie muss Stabilität hergestellt werden. Dafür ist ein ganzheitliche Organisationsverständnis hilfreich. Bei ihm stehen die Menschen im Mittelpunkt. Um sie herum ordnen sich die Elemente an, die zum Organisationsbild gehören. Die Mitarbeitenden müssen wissen, wofür sie da sind und was ihre Arbeit wichtig macht (Identität). Sie brauchen klare Strukturen und funktionale, ausreichende Ausstattung mit physischen Mitteln.

Es wurde in der Pandemie sehr deutlich sichtbar, was passiert, wenn die physischen Mittel knapp werden z.B. als zwar die Strukturen für die Impfung vorhanden und die Prozesse definiert waren, jedoch der Impfstoff fehlte. Auch die Angst vor Verknappung konnte im ersten Lockdown gut beobachtet werden, wenn an die Hamsterkäufe gedacht wird.

Im Fallbeispiel wird das ebenfalls sichtbar. Zuerst muss ein identitätsstiftendes gemeinsames Verständnis geschaffen werden. Erst wenn alle das Gefühl haben, im gleichen Boot mit dem gleichen Ziel zu sitzen (gemeinsame Werte in der Teamarbeit und professionelles Verständnis), wird Strategieentwicklung wie Qualifizierung der Kolleginnen und Kollegen, Arbeitstandems bilden etc. möglich. Dann können die Funktionen durch die am besten dafür geeigneten Menschen besetzt werden. Dann werden Verantwortungsrahmen, Schnittstellen etc. abgesteckt, damit der Arbeitsauftrag effektiv mit den vorhandenen Ressourcen erledigt werden kann. Abschließend können die Arbeitsprozesse überprüft werden.

Wo setzt Supervision an?

Supervision setzt bei den Menschen an. Stabilisierend wirken heißt in diesem Fall zunächst den Menschen zuhören und ihnen helfen, ihre Erlebnisse zu verarbeiten. Ein Schlüssel für Identifikation ist das Wirksamkeitserlebnis: Wenn ich weiß, wofür ich tue, was ich tue, und mein Tun als sinnvoll und erfüllend erlebe, habe ich keinen Grund mehr, mich umzuorientieren. Weiter geht es darum, Distanz zu schaffen zwischen dem, was ich erleben musste, und mir. Psychohygiene ist für die Stressbewältigung und Stärkung der Resilienz wichtig. Das wird durch Supervision erreicht.

Ein weiteres Thema sind die Beziehungen zueinander: der Mitarbeitenden im Team, der interprofessionellen Zusammenarbeit, zu Vorgesetzten, Patientinnen und Patienten sowie deren Angehörigen, und zu allen weiteren Beteiligten. Fragen nach dem Einfluss einzelner Elemente des Systemkonzeptes auf die Mitarbeitenden können sein: Sind physische Mittel gerecht verteilt oder muss eine Abteilung mit Material arbeiten, das schlecht ist, während die andere aus dem Vollen schöpft? Gibt es Konflikte, da die Prozesse ungenügend vernetzt sind? Gibt es strukturelle Schwächen? Existieren Ungerechtigkeiten oder Bevorzugungen, die strukturell bedingt sind? Werden manche Ausbildungen oder Funktionen höher bewertet? Geht dadurch die Augenhöhe verloren? Gibt es Kompetenzunklarheiten an Schnittstellen? Wie gestaltet sich die Kommunikation mit Patientinnen und Patienten? In der Supervision wird daran gearbeitet, die Schwarz-Weiß-Malerei, oder auch Opfer-Täter-Mentalität aufzugeben und in die Handlungskraft zu kommen: Erst werden die Probleme analysiert und benannt, um dann Strategien im Umgang damit zu erarbeiten.

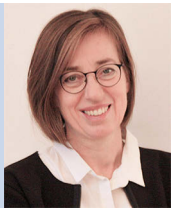
- Selbstwirksamkeit: Dinge, die verändert werden können, verändern.
- Für eigene Anliegen einstehen: Dinge, die an anderer Stelle verändert werden müssen, benennen und für die eigenen Bedarfe einstehen.
- Distanzierung: unveränderbare Dinge akzeptieren, einen gesunden Umgang damit finden und diese hinzunehmen.
- Beziehungsgestaltung: differenzieren, ob es sich bei dem Problem um ein zwischenmenschliches Thema handelt, oder ob es organisationale Ursachen hat. Klären, ob das Problem selbst gelöst werden kann, oder an anderer Stelle gelöst werden muss.

Supervision hilft bei der Erreichung neuen Normalität

In einer Supervision, die das Gesamtkonzept im Blick hat, reflektieren die Menschen und Gruppen das Spannungsfeld mit den verschiedenen Organisationselementen. Sie erkennen Dysfunktionalitäten und können diese verändern. Nötige Innovationen werden auf den Weg gebracht, Bewährtes wird erhalten und wertgeschätzt. Und was ist der Mehrwert für die Organisation? Ihr Nutzen ist unter anderem die Mitarbeiterbindung, geringere Krankenstände, effizientere Arbeit, verbesserte Arbeitsqualität. Denn zufriedene Mitarbeitende sind motiviert, selbständig, engagiert, gesund. Das führt zu Zufriedenheit der Patientinnen und Patienten, das Renommee der Organisation wird verbessert. Dies fördert das Vertrauen der Patientinnen und Patienten, führt zu Empfehlungen und so verbessert sich die Wirtschaftlichkeit.

So kann Supervision wegbereitende sein für zukunftsfähige Organisationen mit Rahmenbedingungen, in denen Menschen mit vollem Engagement dabei sind. ■

Christine Greiff
Coach/Supervisorin
Deutsche Gesellschaft für Supervision und Coaching e.V.



Christine Greiff