



Margarete Stöcker
M.A., M.Sc.,
ist Inhaberin des
Bildungsinstituts
Fortbildungsvorort,
Dozentin, Mimik-
resonanz@-
Trainerin und
Autorin.

Wege zu mehr Gelassenheit

Leitungskräfte in der stationären Altenpflege fühlen sich durch die Vielzahl der täglichen Aufgaben häufig überlastet. Umso wichtiger ist es, Stressfaktoren zu erkennen und Methoden zu entwickeln, die die eigene Resilienz stärken.

In meiner Arbeit als Referentin in Gesundheitseinrichtungen ist es immer wieder ein hochrelevantes Thema, wie es mit zunehmend weniger Mitarbeitenden, bei einer steigenden Zahl an Pflegebedürftigen und höheren Anforderungen noch möglich bleiben soll, gesund zu bleiben. Ein wichtiges Stichwort ist dabei Resilienz. Wie Führungskräfte damit ihre Aufgaben schneller und leichter erreichen können, erfahren Sie in diesem Fachbeitrag zum Thema Resilienz.

STRESS BETRIFFT ALLE LEBENSBEREICHE

Eins ist schon jetzt klar: In der stationären Langzeitpflege wird sich die Arbeit zukünftig weiter verdichten. Führungskräfte haben dabei die Aufgabe, diese Prozesse zu erkennen, zu steuern und ihre Mitarbeitenden zu begleiten.

Stress ist dabei ein ständiger Begleiter. Der Begriff Stress wird heutzutage inflationär benutzt. Menschen berichten nicht nur von beruflichem Stress,

sondern zunehmend auch von Freizeitstress. Unter arbeitsbedingtem Stress wird nach Karim die »emotionale und psychophysiologische Reaktion auf ungünstige und schädliche Aspekte der Arbeit, des Arbeitsumfeldes und der Arbeitsorganisation« verstanden.

Die Stressforschung geht auf den ungarisch-kanadischen Arzt und Stressforscher Hans Selye zurück. Er definierte Stress bereits in den Dreißigerjahren als unspezifische Reaktion des Körpers auf jegliche Art der Anforderung, die auf ihn wirkt. Stress wird in dieser Sichtweise als Beanspruchung verstanden, die nicht grundsätzlich schädlich ist, sondern Überleben sichern kann. Selye hat in seinem Modell ausschließlich körperliche Symptome beschrieben.

Lazarus stellte fest, dass die Stressreaktion jedoch auch mit der subjektiven Bewertung der Situation zusammenhängt. So kann eine Wohnbereichsleitung beispielsweise die Aufgabe der Dienstplanung als stressauslösend erleben, während eine andere Wohnbereichsleitung dieselbe Aufgabe als Herausforderung betrachtet und eine weitere Wohnbereichsleitung die Möglichkeit wahrnimmt, ihr Wissen und Können unter Beweis zu stellen.

Weiterhin wird die Intensität des Stresserlebens durch die Dauer der Be-

lastungen beeinflusst ebenso über die persönliche Kondition und die individuellen Einstellungen.

WAS RESILIENTE LEITUNGSKRÄFTE AUSMACHT

Zu den Führungsaufgaben in der stationären Altenpflege gehört, eine Einrichtung zu gestalten und Mitarbeitende so zu führen, dass diese dazu befähigt sind, ihre Aufgaben zu erfüllen. Pfister und Neumann beschreiben dazu den sogenannten Führungskompass. Im Prozess der Führungsaufgaben bedeutet dies:

- >> für Ziele sorgen
- >> zu organisieren
- >> zu kontrollieren und zu beurteilen
- >> zu entscheiden
- >> Potenziale zu entfalten
- >> für Zusammenarbeit sorgen

Um diese Verantwortung zu tragen und die Aufgaben zu erfüllen bedarf es weiterhin Grundprinzipien der Führung:

- >> Resultatorientierung
- >> an das Ganze denken
- >> Konzentration auf Wesentliches
- >> vorhandene Stärken nutzen
- >> Vertrauen
- >> Chancen erkennen und nutzen





Foto: Werner Krüper

DIE SIEBEN SÄULEN DER RESILIENZ

Der Begriff Resilienz leitet sich ab aus dem Wort »resilience«. Er bedeutet so viel, wie Spannkraft, Widerstandsfähigkeit und Elastizität. Nehmen Sie einen Schwamm in die Hand, drücken Sie ihn zusammen, lassen Sie ihn wieder los und er wird in seine Form zurückgehen – er ist resilient.

Übertragen auf Führungskräfte in der stationären Langzeitpflege zeigt dieses Bild, dass resiliente Führungskräfte trotz gravierender Belastungen stabil sind und über ein psychisches Wohlbefinden verfügen. Resiliente Führungskräfte sind also in der Lage, den Führungskompass zu erfüllen, ihre Emotionen zu erkennen, zu steuern und ihre Impulse zu kontrollieren. Lösungsorientierte Führungs-

kräfte erkennen ihre und die Fähigkeiten der vorhandenen Mitarbeitenden. Sie sehen die Potenziale und setzen diese zielorientiert ein. Resilienz zeichnet sich also aus durch:

- >> **Zuversicht**
- >> **Gelassenheit**
- >> **Selbstvertrauen**
- >> **Mut**
- >> **Menschlichkeit**
- >> **Toleranz mit Rückschlägen**
- >> **Fehlentscheidungen**

Die sieben Säulen der Resilienz sind ein Werkzeug, um mit Krisen besser umzugehen (siehe Abbildung S. 33):

1. Optimismus: Resiliente Führungskräfte zeichnet eine positive Sicht auf

die Tätigkeit und ein positives Selbstkonzept aus. Sie haben bereits die Erfahrung gemacht, Dinge bewirkt zu haben. Ihre Grundhaltung zeichnet sich dadurch aus, dass sie auch in schwierigen Situationen den Dingen einen anderen Rahmen geben können.

2. Akzeptanz: Resiliente Führungskräfte erkennen, was nicht zu ändern ist und akzeptieren Dinge, die sie nicht beeinflussen können.

3. Lösungsorientierung: Resiliente Führungskräfte erkennen Probleme und wandeln diese in Möglichkeiten um. Sie erkennen Herausforderungen als Chancen.

4. Die Opferrolle verlassen: Die Aufmerksamkeit wird auf sich selbst gerichtet und nicht auf andere oder >>>

ÜBUNGEN FÜR EINE BESSERE RESILIENZ

Folgende Übungen können helfen, zur Entspannung, zur Wahrnehmung der eigenen Bedürfnisse und zur Veränderung dysfunktionalen Gedanken zu kommen.

Verhaltensänderungen durch >>Shaping und Chaining<<	Durch diese Methode können neue zielführende Verhaltensweisen entwickelt werden. Zu erreichende Ziele werden in kleine Ziele aufgeteilt, nach und nach wiederholt und in kleinen Schritten eingeübt. Folgendes Beispiel verdeutlicht das Prinzip: „Als Pflegedienstleitung ging ich jeden Morgen als erstes durch alle Wohnbereiche. Schließlich musste ich informiert sein. Mir fiel sofort auf, was noch nicht erledigt ist und die Mitarbeitenden erzählten sofort, was alles nicht klappt. Diese morgendlichen Gänge waren für mich „Energie-Vampire“. In meinem Büro abgekommen, merkte, ich wie meine Laune und meine Schulter abgesunken waren. Im Ant-Stress-Ratgeber für Pflege- und Betreuungskräfte lernte ich die Shaping- und- Chaining-Idee kennen. Also machte ich mir einen Plan zur Veränderung. Ich wusste, dass ich diese Muster nicht spontan verändern konnte. So ging ich zukünftig erst einmal in mein Büro und machte mit einem großen Ablaufplan. Ich konnte ankommen. Dann ging ich die Wohnbereiche nicht nacheinander ab, sondern mit einer zeitlichen Lücke dazwischen. Meine Mitarbeitenden sollten mir auch erzählen, was schon alles gut gelaufen ist, die für sie größte Herausforderung.“
Progressive Muskelrelaxation (PMR)	Bei dieser Entspannungsmethode nach Jacobsen werden nacheinander verschiedene Muskelgruppen angespannt und wieder entspannt. Durch diese willentliche und bewusste An- und Entspannung kann ein Zustand tiefer Entspannung erreicht werden.
Autogenes Training (AT)	Diese Entspannungsmethode wurde von Prof. Schultz entwickelt. Durch Autosuggestion führt der Anwender sich selbst in einer körperlichen und seelischen Balance.
Meditation	Es gibt unzählige Möglichkeiten der Meditation. Der Begriff kommt aus dem Lateinischen und bedeutet so viel wie nach innen gerichtet. In einer entspannten Haltung wird sich auf die eigene Atmung konzentriert. Schon ein tägliches Meditieren von fünf bis zehn Minuten führt zu einer tiefen Entspannung und innerer Ruhe.
Atmung	Atmen ist Energie, Atmen ist Leben. Atmen Sie bewusst ein und bewusst aus. Zählen Sie dabei von eins bis fünf ein und fünf bis eins aus.
Achtsamkeitsübungen	>> Spaziergänge im Wald >> Schaumbad >> Wohlfühlduschen
Body-Scan	Beim Body-Scan gehen Sie gedanklich durch Ihren Körper, spüren Sie die einzelnen Teile des Körpers. Spüren Sie Spannung, lassen Sie sie los.

Nicht alle Übungen passen zu jeder Person. Es gilt, die für sich passenden Methoden zu finden und zu leben.

- >>> andere Umstände. Resiliente Führungskräfte suchen nicht die Fehler im Außen, sondern reflektieren die Situation und sich selbst.
- 5. **Verantwortung übernehmen:** Die Verantwortung ihrer Aufgaben, sich und anderen Menschen, sind sich resiliente Führungskräfte bewusst. Sie nehmen sich ihrer Aufgabe an.
- 6. **Netzwerkorientierung:** Resiliente Führungskräfte pflegen ihre Beziehungen zu ihren Mitarbeitern und bauen dienstliche Netzwerke auf. Sie kommunizieren und handeln empathisch und mit Wertschätzung.
- 7. **Zukunftsplanung:** Resiliente Führungskräfte handeln zukunftsorientiert. Sie erkennen Chancen und Möglichkeiten ihre Ziele zu erreichen.

Wenn wir als Kind auf dem Spielplatz gewippt haben, gab es immer mal wieder ein anderes Kind, welches schwerer war als wir selbst. Unsere Beine baumelten in der Luft und wir bettelten darum, runtergelassen zu werden. Gleichzeitig haben wir uns geschworen: beim nächsten Mal wippen wir mit einem schwächeren Kind. So saßen wir beim nächsten Mal unten und ein anderes Kind wollte runter. Die nächste Variante war die, dass wir mit einem gleich schweren Kind, die Balance halten wollten, sodass die Wippe waagrecht blieb, ohne die das die Füße den Boden berührten. Alle drei Varianten waren temporär mal nett, aber wirkliches Wippen bedeutet ein beständiges rauf und runter, rauf und runter – also in Bewegung zu bleiben. So ist das Le-

ben. Es kommt auch im Leben immer wieder zu einer Variante, mal in die eine und mal in die andere Richtung. Aber es sollte nur vorübergehend sein. Auf Dauer sollte es im Leben sein wie beim Wippen – ein normales auf und ab, ein in Bewegung bleiben und Spaß haben. Doch wie schaffen Menschen das? Was benötigen Sie dazu? Eine, im Jahre 1992 durchgeführte Längsschnittstudie zeigte drei Schlüsselfaktoren auf.

- >> **Intelligenz und Temperament**
Führungskräfte verfügen über Intelligenz, jedoch reicht der Intelligenzquotient allein nicht aus. Führungskräfte benötigen darüber hinaus emotionale Intelligenz und ein situationsangepasstes Temperament.



Abbildung: Maria Reichenauer

Mit den sieben Säulen der Resilienz lassen sich berufliche Herausforderungen leichter bewältigen.

>> Emotionale Bindung

Führungskräfte brauchen Netzwerke, um sich auf »Augenhöhe« auszutauschen. Sie fühlen sich oft allein. Je höher sie im Top-Management-System stehen, umso weniger gibt es Kollegen und Kolleginnen auf der gleichen Stufe. Sie haben »nur« Mitarbeitende und/oder Vorgesetzte.

>> **Gesellschaftliche Unterstützung-** Führungskräfte brauchen ebenso wie ihre Mitarbeitenden Anerkennung und Lob.

SELBST AKTIV WERDEN

Führungskräfte brauchen Resilienz. Jedoch ist es bei der Ausübung der täglichen Arbeit in einem sehr fordernden Beruf nicht immer möglich, resilient zu bleiben. Das Ziel ist nicht, sich die Aufgaben »schön« zu reden, sondern Möglichkeiten zu lernen, mit den zu bewältigten Aufgaben besser umzugehen. Dazu stehen unter anderem die in der Tabelle auf Seite 32 genannten Möglichkeiten zur Verfügung. Dabei gilt, die für Sie persönlich richtigen zu finden und zu leben. Leben Sie daher die drei Stufen der Resilienz: Akzeptanz, Integration und Transformation. Finden Sie einen Ausgleich zwischen den Anforderungen der täglichen Arbeit und Ihren Fähigkeiten und Ressourcen. Glauben Sie an sich selbst. Sie selbst sollten

aktiv werden. Wenn Sie sich ein Kochbuch kaufen, das Buch in Ihr Bücherregal stellen und nicht kochen, werden Sie davon nicht satt.

MEHR ZUM THEMA

Literaturtipps:

Margarete Stöcker: Würde und Professionalität. In Pflege und Betreuung mit dem Sterben umgehen:

vinc.li/stoecker-wuerde

Toni Freialdenhoven: Was tut mir wirklich gut? Work-Life-Balance für Pflegeberufe. Vincentz Network: vinc.li/freialdenhoven

FAZIT

>> 1.

Resiliente Führungskräfte sind in der Lage ihre Emotionen zu erkennen und zu steuern

>> 2.

Führungskräfte benötigen Netzwerke, um sich auf »Augenhöhe« auszutauschen.

>> 3.

Auf dem Weg zu einem resilienteren Leben müssen Menschen selbst aktiv werden. Die Methoden dazu müssen zur Person passen.

tetronik
Kommunikationstechnik

**TETRONIK
ONLINE UND INTERAKTIV**

Rufanlagen selbst erleben:
Die digitale Produkttour starten.
Mit vielfältigen Möglichkeiten,
die Sie überzeugen werden.

innovativ · sicher · effizient

tetronik Kommunikationstechnik GmbH
info@tetronik-kt.de | www.tetronik-kt.de
www.fn6000.de