



> Die Anfälligkeit für Stress hat unter anderem genetische Ursachen und bleibt unter bestimmten Bedingungen ein lebenslanger Wegbegleiter – auch für Menschen in Ihrem Team.

FOTO: WERNER KRÜPER

TEAM & ENTWICKLUNG

Krisensituationen wirksam meistern

Typisch für Krisensituationen ist, dass man sie nicht mit den üblichen Handlungsroutinen erledigen kann. Ja, dass sie sich sogar verstärken, wenn Führungspersonen und Teams in ihren Alltagsreaktionsmustern verhaftet bleiben! Und weil die Zeiten unruhig sind und es mit Sicherheit in den nächsten Jahren bleiben, sollten Sie als PDL über einen gut gefüllten Krisen-Moderkoffer verfügen, der Ihnen und Ihren

Teams Orientierung bietet und Ihre Handlungsfähigkeit erhält.

Dank des Pflegestärkungsgesetzes II mit seinem gründlichen Wachstumsschub im ambulanten Feld ist für Abwechslung durch neue Herausforderungen und Krisen jeder Art gesorgt: Neudefinition der Dienstleistungen, neue Produkte kreieren neben dem Tagesgeschäft, im Quartier nun dort Kooperatio- >>

nen eingehen, wo bisher Konkurrenz war, Mitarbeiter in neue Rollen einarbeiten, weil neue Dienstleistungssegmente hinzukommen. In diesem Sinne: Nach der Krise ist vor der Krise – die nächste kommt bestimmt! Wie kommen Sie und Ihr Team da gestärkt heraus? Und: Welche Erfahrungen, Methoden und Konzepte helfen in Krisensituationen weiter?

Gerald Hüther, ein weltweit anerkannter Neurobiologe und Verhaltensforscher beschreibt Krisenentstehung wie folgt: Menschen streben nach einem erfüllten Leben mit Aufgaben, an denen sie wachsen, und Beziehungen, auf die sie sich verlassen können. Die Realität sieht vielerorts anders aus: unsichere Arbeitsplätze, Konkurrenz- und Leistungsdruck, Mobbing, Zukunftsangst und Orientierungslosigkeit machen schwer zu schaffen. Um Krisenphänomene zu verstehen, lohnt es sich auf die Erkenntnisse der Hirn- und Stressforscher zurückzugreifen: Wie baut sich Stress im Gehirn auf, welche Reaktionen folgen? Angst entsteht in bestimmten Regionen des Gehirns, entsprechende Transmitter und Hormone werden ausgeschüttet. Die Anfälligkeit für Stress hat u.a. genetische Ursachen und bleibt unter bestimmten Bedingungen ein lebenslanger Wegbegleiter – auch für Menschen in Ihren Teams.

DRUCK ERZEUGT STRESS

Wie wir wissen, sind Pflegendе starke Reizsucher und benötigen herausfordernde Aufgaben, die sie bewältigen, an denen sie wachsen können. Auch wenn dies immer mal wieder anstrengend ist. Jede erfolgreich bewältigte Herausforderung stärkt ihr Gefühl der Selbstwirksamkeit. Gerade am Anfang von Stresssituationen werden Energiereserven mobilisiert und Dopamin freigesetzt – und je häufiger Mitarbeiter bestimmte herausfordernde Situationen erfolgreich meistern, umso erfolgreicher werden sie darin. Es bilden sich auf diese Weise Muster wie viel genutzte „Autobahnen der Problemlösung“ – und von denen kommt man nach und nach immer schwerer herunter. Das Prinzip lautet: mehr desgleichen. Auf lange Sicht wird die bewährte Problemlösung damit selbst zum Problem.

Hat ein Teammitglied die Fähigkeit, in Krisen „Gas zu geben“, mehr Arbeit in kürzerer Zeit zu schaffen und Pausen wegfallen zu lassen, kann dies in Zeiten beständiger Neuerungen ein Leben auf der Überholspur bedeuten. Man ist permanent unter „Volldampf“ mit allen Risiken für Leib und Leben. Im Betrieb sind nicht selten mittelfristig Qualitätseinbußen, Verschleierung von Fehlern, Reputations- und Vertrauensverluste die Folge.

Ein anderes Teammitglied schaltet bei Stress eher einen Gang herunter und gibt sich bei Dauerstress der Flucht ins Private und der beruflichen Ohnmacht hin, wird selbstmitleidig und immer weniger belastbar. Und wenn Wandel andere, frische Lösungen erfordert, dann sitzen gerade die leistungstragenden Routiniers in den Teams in ihren Mustern fest und bekommen es mit der Angst zu tun: Die Krise ist da.

KRISE ENTSTEHT, WENN BEWÄHRTE MUSTER VERSAGEN

Eine solche Angst auslösende Bedrohung führt im Frontallappen des Gehirns zur Mobilisierung archaischer Notfallreaktionen: Angriff!

Wenn das nicht geht: Flucht! Und wenn beides nicht geht: Erstarrung! Vernünftig denken und Handlungen planen ist in der Krise erschwert, ebenso die Möglichkeit sich in andere einzufühlen oder die Folgen einer Handlung abzuschätzen. Sie kennen alle Mitarbeiter, die schwere Gefährdungen plötzlich unterschätzten, weil ihnen alles zu viel geworden war. Die Statistik von Arbeitsunfällen spricht hier eine deutliche Sprache.

ANGST RUFT NACH LÖSUNGEN

Krise heißt: Es wird deutlich, dass es so wie bisher nicht weitergeht, weil man mit den Vorstellungen und Überzeugungen, mit denen man bisher unterwegs war, in ein Dilemma geraten ist – oft verbunden mit dem Gefühl von Dringlichkeit und Zeitdruck.

Lösungsansatz 1:

Menschen versuchen die Verhältnisse und die anderen um sich herum an sich und die eigenen Bedürfnisse anzupassen: Sie erklären jedem, dass man so ist, wie man ist und sich nicht ändern kann, wechseln unter Umständen auch Arbeitsplatz oder Partner.

Lösungsansatz 2:

Man verändert sich selbst und passt sich stromlinienförmig den Anforderungen der Verhältnisse an, wirft dabei auch Wertvorstellungen und Qualitätsanforderungen relativ unreflektiert über Bord.

Lösungsansatz 3:

Es gelingt ein Bewusstseinswandel mit einer Neubewertung des Geschehens außen und innen und mit einer veränderten Haltung und Einstellung dazu, worauf es im eigenen Tun, gemeinsam im Team, am eigenen Arbeitsplatz wirklich ankommt.

KONSEQUENT IM EINSATZ FÜR DIE DRITTE LÖSUNG

Klar ist, dass die dritte Variante die erstrebenswerteste für die Weiterentwicklung Ihres ambulanten Dienstes ist. Was können Sie tun, um Ihr Team auf diesen Weg zu führen und zu begleiten? Sie selbst brauchen dazu eine bewusst reflektierte Haltung, eine transpersonale, ja sogar spirituelle: Das bedeutet, mit den Menschen im Team und mit den Kunden, für die Sie sorgen, auf der Suche nach Ideen und Kompromissen verantwortlich verbunden zu sein – in Balance und in Abwägung der Interessen. Die Krise wird mit Kopf und Herz gelöst!

KLARE VISION UND BEWUSST GELEBTE MISSION

Pflegeunternehmen, die die Entwicklungsmöglichkeiten rund um das PSG II verpassen, droht das Ausscheiden aus dem Markt. Informieren Sie sich umfassend über die Neuerungen, über Ihre Chancen und Ihre Möglichkeiten in Ihrer Region. Beschreiben Sie deshalb eine möglichst klare Vision für Ihren Dienst bezogen auf die nächsten Jahre. Nutzen Sie hierzu mit Ihrem Team moderne Tools zum Abwägen und Positionieren: die SWOT-Analyse, um Ihre Möglichkeiten und Grenzen mit neuen Angeboten auszuloten, und das Stakeholder-Verfahren, um mögliche reale Unterstützer zu erkennen. So wird das Bild der Zukunft klarer. Die Situation der steigenden Anforderung, der schrittweisen „Neuerfindung des Dienstes im Hier und Jetzt“ muss bewältigt werden.

» Sie sollten als PDL über einen gut gefüllten Krisen-Moderationskoffer verfügen, der Ihnen und Ihren Teams Orientierung bietet und Ihre Handlungsfähigkeit erhält.

Das Erleben von Situationen und Anforderungen (neuer Pflegeberufsbegriff, die Pflegegrade, die neue Finanzierung, das sich verändernde Portfolio des Dienstes ...), all das ist real. Und eigentlich positiv.

Das Erleben wird jedoch durch Bilder im Wachbewusstsein strukturiert, ähnlich wie im Traumgeschehen. Sind Menschen verunsichert oder überfordert, verwandelt sich Traum in Albtraum, verbunden mit einer tunnelartig verengten Wahrnehmung, dem Tunnelblick.

Um Ihre Teammitglieder aus diesem Tunnel der Verunsicherung durch Neuerungen ins Freie zu führen, sprechen Sie sorgfältig über vorhandene Potenziale, über kleine Lösungen, über positive Initiativen. Rücken Sie die kleinen Stärken jedes Teammitgliedes in den Mittelpunkt Ihrer Kommunikation.

ALLE WERDEN ZUKUNFTSWEISEND IN KLEINEN SCHRITTEN AKTIV

Man kann nicht zukunftsgestaltend tätig sein, wenn man gleichzeitig durch Angst blockiert ist! Führen Sie deshalb mit dem Team ein Fortschrittstagebuch, in dem Sie Gelungenes festhalten. Arbeiten Sie mit jedem Mitarbeiter seine Stärken heraus und übertragen Sie jedem eine kleine Aufgabe zur Neuausrichtung – ganz gezielt danach ausgesucht, was dem einzelnen Mitarbeiter liegt und was er nach seinen Kräften für die Zukunft tun kann.

PRAXIS-TIPP

MIT KLEINEN AUFGABEN MOTIVIEREN

Binden Sie Ihre Teammitglieder in die Neuausrichtung mit einem kleinen Beitrag ein, zum Beispiel:

- + sich mit dem Informationsordner des BMG „Praxisseiten Pflege. Wir stärken Pflege. Gemeinsam“ auseinandersetzen,
- + Informationen für Angehörige zu wichtigen Neuerungen zusammenstellen (ganz wichtig rund um die Anspruchswahrung bei eingeschränkter Alltagskompetenz),
- + einen zukunftsweisenden Aufsatz lesen,
- + Kundenwünsche vorausschauend einfangen,
- + Kontakte im Quartier knüpfen,
- + ein neues Produkt ausarbeiten.



KARLA KÄMMER

- > Inhaberin von Karla Kämmer Beratungsgesellschaft in Essen
- > www.kaemmer-beratung.de
- > E-Mail: info@kaemmer-beratung.de