



Im Gleichgewicht

Stress- und Konflikt- management im (Pflege-)Alltag

Der tägliche Stress in der Pflege führt nicht selten zu Erschöpfung und Burnout. Lesen Sie hier, wie ein gelungenes Zwickmühlenmanagement sowie Faulheit, Egoismus und Güte davor schützen können.

Von: Karin Probst

Die Zahl der Krankschreibungen durch vegetative Erschöpfung oder psychische Belastungen hat sich in den letzten Jahren stark erhöht. Auf knapp 29 Milliarden Euro beziffert das Statistische Bundesamt den volkswirtschaftlichen Schaden aufgrund psychischer Belastungen. Auch im Alltag auf Station kann man die Auswirkungen von Stress oft deutlich spüren.

Indikatoren – Faktoren für eine hohe Stressbelastung im Arbeitsumfeld können sein:

- hoher Krankenstand
- hohe Fluktuation
- große Anzahl einsatzeingeschränkter Mitarbeiter
- Qualitätsprobleme
- schlechtes Betriebsklima

- mangelnde Kommunikation
- häufige Konflikte
- erhöhte Fehlerhäufigkeit, „Schusseligkeiten“, Verletzungen, Unfälle
- Beschwerden der Patienten
- vermehrtes Lästern, Abwertungen
- Schwierigkeiten bei Entscheidungsfindungen im Konsens
- innere Kündigungen
- Mobbingfälle

Gelungenes Zwickmühlenmanagement im Alltag

Die gute Botschaft des heutigen Tages ist: Man muss erstmal überhaupt nichts. Man macht etwas, weil man sich dafür entschieden hat. Weil man es machen möchte, oder weil man die Konsequenz des Nicht-tuns nicht möchte. Wenn Sie also zu den Menschen gehören, die im inneren Selbstdialog häufig die Worte „Ich muss noch schnell ...“ vor sich hin murmeln, dann wäre es an der Zeit, dies schleunigst durch „Ich möchte ...“, oder: „Ich entscheide mich dafür, es jetzt zu tun“ – zu ersetzen.

Dieser kleine Sprung von „Ich muss“ zu „Ich möchte“ ist entscheidend. Letztlich ist Stressmanagement immer auch Zwickmühlenmanagement, ich entscheide mich zwischen mehreren Bedürfnissen, die alle gleich wichtig sind: Aufräumen – Zeit mit den Kindern verbringen – ausruhen ... Wie soll man das zeitgleich alles miteinander verbinden? Ein wichtiger Aspekt im Stressmanagement ist daher das Wort JETZT. Jetzt schlafe ich, jetzt räume ich auf – so kann man vermeiden, im Geiste schon 2 Stufen weiter zu sein ...

Der Aspekt der Freiwilligkeit – Er umfasst gänzlich auf die Wörter „müssen“ oder „sollen“ zu verzichten. Ich muss nicht aufräumen. Ich mache es, weil ich mir meine Bedürfnisse nach Ordnung, Ästhetik oder gesellschaftlicher Integration erfülle. Probieren Sie es mal aus: vom Sofa aufzustehen mit den Worten „Jetzt möchte ich aufräumen, weil es mir gefällt, wenn es ordentlich ist.“ Diese Art zu denken verändert uns, denn wir benutzen unser Ge-

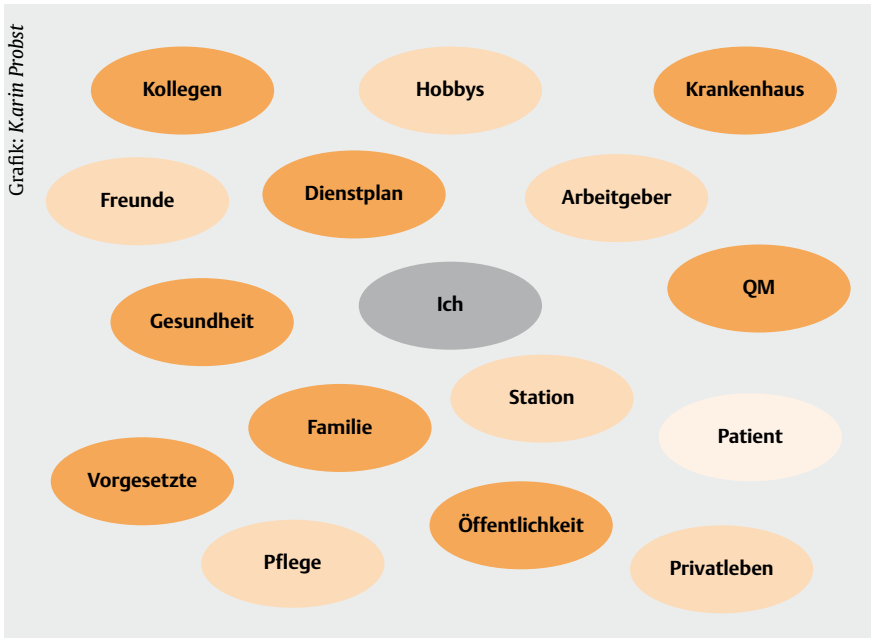


Abb. 1 Für ein gelungenes Zwickmühlenmanagement im Alltag müssen viele verschiedene Bedürfnisse und Anforderungen ausbalanciert und ins Gleichgewicht gebracht werden.

hinn als Belohnungsinstrument und lassen Areale der Strafe oder Angst weitgehend unberührt, was sich sowohl hormonell als auch bis in den niedrigeren Blutdruck auswirken kann. Das Einzige, was wir tatsächlich müssen, ist, mit den Konsequenzen unserer Wahlfreiheit zu leben. Es ist sehr hilfreich bei solchen Entscheidungen alle Bedürfnisse zu hören: Ein Teil in mir möchte Ordnung und Sauberkeit, ein anderer Teil braucht einfach Ruhe – und jetzt entscheide ich mich für das, was langfristig für alle von Vorteil ist, und mache erst mal ein kleines Päuschen ohne schlechtes Gewissen ..., denn das wäre ein Indikator dafür, dass im Zwickmühlenmanagement ein Bedürfnis nicht ausreichend gewertschätzt und bedauert wurde (→ **Abb. 1**).

Auf die innere Stimme achten – Sie ist ein weiterer wichtiger Aspekt: Denn in dem Moment, in dem Sie denken: „So ein Stress“, wirkt das wie eine Selbsthypnose und Ihr Körper reagiert sofort mit der hormonellen Stressreaktion. Achten Sie auf Ihren inneren Selbstdialog: Worte wie: „Ich muss noch schnell“ oder „Ich habe keine Zeit“ wirken wie Türöffner für ein verstärktes Stresserleben. „Ich nehme mir Zeit“ oder: „Ich mache es, so gut ich es machen kann“ wirken viel weicher und versöhnlicher.

Zaubermittel gegen Burnout

Ja, es gibt sie, die Zaubermittel gegen das innere Ausbrennen. Sie heißen u. a. Egoismus, Faulheit und Güte.

Faulheit

Einfach mal den Wolken nachschauen – Können wir eigentlich noch gut NICHTS tun? Tagträumen? Das ist für unser Gehirn pures Auftanken: In dem Moment, in dem wir äußerlich zur Ruhe kommen, nichts mehr müssen oder wollen, sondern nur noch sind, geht die Arbeit im Gehirn los. Jetzt wird dort aufgeräumt, Wissen verankert, ausgemistet, um wieder bereit für Neues zu sein. Vielleicht kennen Sie das ja, man denkt über ein Problem nach, macht sich einen Kaffee – und prompt fällt einem die Lösung ein. Im Nichtstun sozusagen. Und genau das scheint die Kunst zu sein, die in unseren qualitätsbewussten und auf Effizienz getrimmten Arbeitsprozessen zu wenig Beachtung erfährt. Burnout ist letztlich eine Folge von einer langen Zeit, in der die Antagonisten Geben und Nehmen, Aktivität und Ruhe nicht ausgewogen waren und der Körper diese Rhythmisierung verlernt hat.



Info

Tipp 1: Atempause – Probieren Sie es aus: Stellen Sie sich einen Wecker und machen alle 2 h eine Atempause. Nichts anderes tun als Einatmen – Pause – Ausatmen – Pause. Und Sie werden vielleicht merken, dass dies gar nicht so einfach ist. Schnell geht der Geist zur nächsten Besprechung, zu kleinen Ärgerissen des Tages usw.

Wenn Sie Ihren Geist trainieren, ruhig zu werden, werden Sie bald merken, dass Sie mehr Kraft, Effizienz und Konzentration im Alltag zur Verfügung haben.

Umso mehr wir „Nichts tun“ können, desto mehr schaffen wir! Ist das nicht ein schönes Paradoxon? Umso mehr wir eine Situation annehmen können, so wie sie ist, desto mehr können wir diese verändern. Bill Gates sagte einmal: „I will always choose a lazy person to do a difficult job. Because he will definitely find an easy way to do it“. Das scheint auch die Aufgabe im Stressmanagement zu sein: Den Punkt zu finden, an dem es leicht geht. Möglich ist das durch die Achtsamkeit auf das, was einem wichtig ist. Und genau damit wären wir beim Egoismus angelangt.

Egoismus

Handeln im Einklang mit sich selbst – Unser Tun wird letztlich davon gesteuert, dass wir unsere eigenen Bedürfnisse befriedigen wollen. Also nicht nur Essen und Schlafen, sondern z. B. auch Effizienz, Harmonie oder Respekt. Auch anderen zu helfen ist ein Grundbedürfnis von uns, ein sehr ausgeprägtes sogar. Und immer, wenn wir etwas tun, das unsere Bedürfnisse erfüllt, erfahren wir Freude und Zufriedenheit. Eine bessere Burnout-Prävention gibt es nicht. Das Bewusstwerden der schönen Momente im Alltag, ein Lächeln, ein intensiver Austausch oder ein guter Kaffee wirken sich auf unsere Gesundheit, Psyche, ja sogar auf die neuronalen Strukturen aus.



Info

Tipp 2: Glückstagebuch – Probieren Sie es: 5 Minuten am Abend den Tag Revue passie-

ren lassen und darauf schauen, was ist – und nicht was nicht ist! Schon nach 2 Wochen zeigen sich messbare Ergebnisse, wie etwa die Senkung des Blutdrucks und niedrigere Cholesterinwerte.

Güte

Jeder macht es so gut, wie er gerade kann – Güte bedeutet, dem systemischen Grundgedanken zu folgen, dass es jeder immer so gut macht, wie er es eben im Moment kann. Und dass das jeweilige Handeln vielleicht nicht immer die beste Strategie ist, die zugrunde liegenden Bedürfnisse auch wirklich zu erfüllen.

Kennen wir das nicht alle, dass man abends im Bett mit bitteren Vorwürfen liegt und denkt: Warum hast du da nicht so und warum da so gehandelt? Ganz einfach darum, weil wir unter Stress nicht denken können, unser System ist programmiert auf Problemlösung durch Flucht oder Angriff – und leider nicht auf gütiges, empathisches und lösungsorientiertes Suchen nach einem Konsens, der beiden guttut. Grund genug also, Gespräche zu vertagen, wenn wir merken, dass wir gestresst sind. Man muss nicht immer „schlagfertig“ sein. Bei manchen Vorwürfen oder Unterstellungen ist es sicher besser zu sagen: „Jetzt bin ich erstmal sprachlos – könnten wir uns morgen um 10 Uhr nochmals treffen?“

Selbstkohärenz

Die Fähigkeit, Ruhe zu bewahren und sich auch in schwierigen Situationen nicht von Ärger und Angst überwältigen zu lassen, lässt sich in dem Begriff Selbstkohärenz zusammenfassen. Dazu gehört auch das Gefühl, wirksam handeln zu können, über ausreichende Wissensressourcen und einen klaren Blick auf sich selbst zu verfügen, unterstützende stabile Beziehungen zu haben und Erfüllung im eigenen Tun zu finden.

Grundsätzlich dient alles der persönlichen Burnout-Prävention, was die Energiebatterien auflädt. Ob es der Spaziergang im Wald ist oder das Lesen eines Buches – wichtig hierbei ist lediglich, dass man es tut und nicht auf spätere Zeiten verschiebt. Flugs ist die Woche um und man hat wieder nicht das gemacht, was einem eigentlich gutgetan hätte!

Meditation – Laut einer Studie zeigen sich nach 8 Wochen täglicher Meditation von 45 Minuten folgende Auswirkungen (Hölzel et al. 2011):

- Steigerung von Mitgefühl
- positive Wirkungen auf das vegetative Nervensystem
- Erhöhung der Aufmerksamkeitsleistung
- Reparatur der „grauen Substanz“ im Hippocampus, die durch Stress geschädigt wird
- Abnahme der subjektiven Stressbelastung: signifikante Abnahme von grauer Substanz in der Amygdala
- Prävention von Alzheimer-Demenz und Hirnalterung

Und wenn es Ihnen gelingt, alle 3 h mal für 2 Minuten eine Atempause zu machen, auf einen Baum zu schauen oder den Wolken nachzublicken, haben Sie auch schon viel für Ihr Gehirn getan! Wenn man abends nicht einschlafen kann, haben oft die Momente der Ruhe, der Einkehr und Muße gefehlt. Durch diese kleinen Atempausen können Sie also bereits viel für Ihre Gesundheit tun.



Info

Erste Anzeichen einer Erschöpfung wie z. B. Schlaflosigkeit, Infektanfälligkeit oder Unkonzentriertheit sollten ernst genommen werden. Ein erstes Entgegensteuern kann z. B. mit einem Achtsamkeitskurs oder einer Ernährungsumstellung gelingen. Hier kann es sich auch lohnen, bei der Krankenkasse nachzufragen, welche Präventionskurse bezuschusst werden.

Gesünder durch Wertschätzung

Welchen Beitrag etwa Wertschätzung (→ **Abb. 2**) im Gesundheitsschutz leisten kann, verdeutlicht folgendes Experiment: In einer Abteilung eines Automobilzulieferers wurden Manager über einen elektronischen Kalender jeden Tag daran erinnert, einen Mitarbeiter gedanklich wertzuschätzen, in dem sie etwa an den ordentlichen Schreibtisch, das schöne Hemd oder das freundliche Lächeln des Mitarbeiters dachten. Nach 6 Monaten hatte sich der Krankenstand in der Abtei-



Abb. 2 Gegenseitige Wertschätzung führt zu Gelassenheit und Wohlbefinden, und damit auch zu einem besseren Arbeitsklima und weniger Stress.

lung um 37 Prozent reduziert, und die Mitarbeiter bestätigten in einer Umfrage, dass sich das Wohlfühlklima spürbar verbessert hatte – und das nur durch einen Gedanken, der weder Zeit noch Geld gekostet hatte.



Info

Tipp 3: Wertschätzung – Eine kleine Wertschätzungs-Trilogie am Abend ist ebenfalls sehr empfehlenswert:

- Was mag ich an mir?
- Was mag ich an meinen Mitmenschen?
- Und was könnte ich mögen an Menschen, die ich bis jetzt noch nicht mag? Was können die, was für mich sehr fremd ist?

Die Wahrnehmung bestimmt, was uns stresst – „Wenn die Menschen Situationen als wirklich definieren, sind sie in ihren Konsequenzen wirklich.“ (Thomas-Theorem 1928)

Wenn also die Wahrnehmung so entscheidend ist für das Stressmanagement, dann ist es wichtig, diese zu trainieren. Sobald wir nach Hause kommen und erst einmal erzählen, was alles am Tag mies war, trainieren wir Wahrnehmung auf das Negative und tun auch unseren Familien nichts Gutes. Oder kommen Sie bereits heim und erzählen ausschließlich von den schönen und erfüllten Momenten des Tages?

Diesen wichtigen Aspekt im Stressmanagement bringt der Kybernetiker Heinz von Foerster auf den Punkt: „Die Umwelt, wie wir sie wahrnehmen, ist unsere Erfindung.“ (ders. 1990: 40). Übertragen auf den Joballtag bedeutet dies: Nicht die

Konfliktsituation an sich ist der Auslöser einer Stressreaktion, sondern die individuelle Bewertung oder Deutung dieser Situation. Prävention beginnt folglich damit, Verantwortung für sich selbst zu übernehmen. Denn verändern kann sich nur die eigene Wahrnehmung oder die Wahl der Handlungsstrategien und nicht, wie so oft versucht, der Partner, Chef, Patient oder Kollege. An dieser Stelle wird deutlich, was Coaching oder Therapie zur Burnout-Prävention beitragen können: Sie können uns helfen, das, was wir erleben, neu einzuordnen und hilfreichere Reaktionsmuster als Stress zu entwickeln.



Merke

Gerade für Menschen, die mit und für andere Menschen arbeiten ist es wichtig, über einen Strategie-Blumenstrauß aus Zeit-, Konfliktmanagement und Entspannungstechniken zu verfügen.

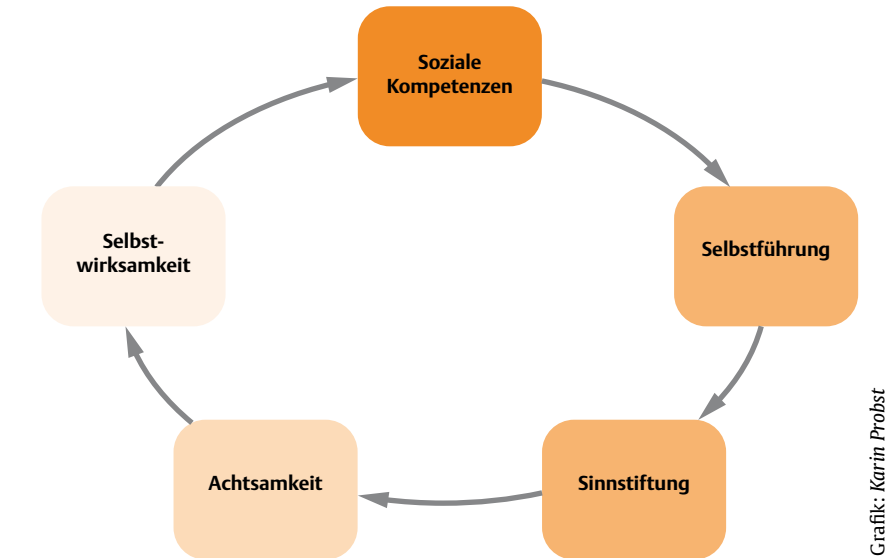
So normal es ist, unser Auto regelmäßig zur Inspektion zu bringen, so ungewöhnlich ist es immer noch, regelmäßig Wartungsarbeiten an der eigenen Psyche vorzunehmen. Ein kleiner, aber wichtiger Schritt in Richtung Gesundheitsschutz könnte es bereits sein, kleine Momente im Alltag zu verankern, in denen man mit einem Adlerblick auf sich selbst schauen und reflektieren kann, was gut läuft und wo es Störfaktoren gibt. Oder: sich täglich bewusst zu machen, dass jeder Moment Ärger das Leben statistisch gesehen um 0,6 Minuten verkürzt.

Resilienz-Strategien für den Körper

» ... Wir haben Stressreaktionen nicht deshalb, damit wir krank werden, sondern damit wir uns ändern können. Krank werden wir erst dann, wenn wir die Chancen, die sie uns bieten, nicht nutzen ...“ (Gerald Hüther 2012: 113)

Das Pentagon der Resilienz

Der Begriff „Resilienz“ kommt aus dem Lateinischen: *resilire* = zurückspringen, ab-



Grafik: Karin Probst

Abb. 3 Die 5 Faktoren der Resilienz.

prallen. Im Bereich der Physik wird damit die Fähigkeit eines Werkstoffs beschrieben, nach einer Verformung durch Druck oder Zugeinwirkung wieder in seine alte Form zurückzukehren. Ein resilientes System kann Irritationen ausgleichen oder ertragen bei gleichzeitiger Aufrechterhaltung der eigenen Integrität – vergleichbar einem Stehaufmännchen.

Aber wie gelingt es einem Menschen, an Krisen nicht zu zerbrechen, sondern sogar daran zu wachsen und Selbstbewusstsein auszubilden?

Hier ist das sog. **Pentagon-Konzept** hilfreich. Es fasst 5 resilienzfördernde Faktoren zu einem Modell zusammen (→Abb. 3). Dies sind Achtsamkeit, Selbstführung, Selbstwirksamkeit, soziale Kompetenzen und Sinnstiftung. Diese Eckpunkte sind sowohl Orientierungshilfe als auch Motivation, die eigene Widerstandskraft zu entwickeln. Mithilfe des Fragenkatalogs in →Tab. 1 können Sie zugleich die eigene Resilienzfähigkeit prüfen und ggf. ausbauen ...

Förderung von Resilienz

Nach der Kauai-Langzeitstudie von Emmy Werner (1955–1999) fördern folgende Faktoren die Entwicklung von Resilienz im Kindesalter:

- eine enge emotionale Beziehung zu mindestens einem Familienmitglied, wodurch das Gefühl von Zuverlässigkeit und Sicherheit aufgebaut werden kann

- das Erleben von Akzeptanz und Respekt, Freundlichkeit
- ein unterstützendes Umfeld in der weiteren Familie, der Schule oder auch in der Nachbarschaft mit Menschen, die die Kinder zu Selbstständigkeit, Vertrauen und Initiative ermutigen
- die Erziehenden als Vorbild in der Lösung von Konflikten und der Bewältigung von Schicksal erleben
- geliebt werden um seiner selbst willen
- die Erfahrung von Selbstwirksamkeit: Ich kann was, man mag mich
- Natur erleben
- Musik
- Rituale

2012 untersuchten Jürgen Bengel und Lisa Lyssenko in einer Metaanalyse die Schutzfaktoren psychischer Gesundheit. Hier die Auswertung der resilienzfördernden Faktoren von über 700 empirischen Quellen:

- Eingebunden sein in Gemeinschaft
- das Gefühl von Sinnhaftigkeit
- Vertrauen und Verantwortung
- Optimismus und Danken
- positive Emotionen
- Selbstwirksamkeitserwartung
- soziale Unterstützung bzw. Netzwerkorientierung
- Hoffnung bzw. Zukunftsorientierung
- die Verstehbarkeit von Ereignissen
- die Handhabbarkeit von Herausforderungen

Tab. 1 Resilienzfaktoren und Resilienzfähigkeit.

Faktor	Fragen zur Resilienzfähigkeit	Prüfen Sie sich selbst	
		Ja	Nein
Achtsamkeit	<ul style="list-style-type: none"> • Ich habe Momente der Ruhe und Besinnung in meinem Leben. • Ich bin dankbar für das, was ist. • Mir gelingt es, meine Bedürfnisse und die der anderen wertschätzend zu hören. • Ich habe Zeit und lebe im Jetzt. • Ich bin freundlich zu mir und schenke meinem Körper Aufmerksamkeit und Pflege. • Ich weiß, welche Atemübungen oder Meditationsformen mir helfen, meinen Geist zu beruhigen. 	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Selbstführung	<ul style="list-style-type: none"> • Ich bin in der Lage, trotz innerer Vielstimmigkeit klare Entscheidungen zu treffen. • Ich kann mich gut schützen vor Energieräubern. • Mir gelingt es, mich abzugrenzen ohne schlechtes Gewissen. • Ich übernehme Verantwortung für mein Tun und kenne meine Beiträge zum Geschehen. • Ich habe eine hohe Frustrationstoleranz ohne innerliche Kündigung erreicht. 	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Selbstwirksamkeit	<ul style="list-style-type: none"> • Ich kann Konflikten gelassen und lösungsorientiert begegnen. • Mir gelingt es, meine Ziele zu erreichen und etwas zu bewegen. • Mir gelingt es, mich abzugrenzen ohne schlechtes Gewissen. • Ich habe ein gewisses Urvertrauen und begegne dem Leben mit Zuversicht. • Ich kann meine Ideen vertrauensvoll einbringen und werde gehört. 	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Soziale Kompetenzen	<ul style="list-style-type: none"> • Ich bin in der Lage und bereit, um Hilfe zu bitten. • Ich kann mich gut in andere Menschen einfühlen. • Ich kann mich freundlich abgrenzen ohne schlechtes Gewissen. • Ich habe liebevolle Beziehungen zu meiner Familie und meinen Freunden. 	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sinnstiftung	<ul style="list-style-type: none"> • Ich beziehe Kraft, in dem ich den Sinn des Augenblicks erkenne. • Ich bin in einer Form gläubig. • Ich kann aus Krisen gestärkt hervorgehen und lernen. • Mich freut das Leben und ich akzeptiere das, was ist. <p>Sinn kann auch durch die Erreichung von Zielen geschöpft werden:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Annäherungsziele (hin zu): Gemeint sind erfolgreiche Bewältigungsstrategien, die in unserem Gehirn mit Dopamin belohnt werden und als Erfolgs-, Glücks- oder Flow-Erlebnisse abgespeichert werden. • Vermeidungsziele (weg von): Hier kommen Strategien zum Tragen, um Verletzungen der Grundbedürfnisse zu vermeiden. Annäherungsziele werden so nicht erreicht, aber auch kein Risiko, erneut verletzt zu werden. 	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Übungen zum Auftanken

Die folgenden kleinen Übungen können helfen, die eigene Widerstandskraft und Resilienz zu stärken.

Die Ruhe – Atemmeditation

Diese Übung können Sie im Sitzen, Stehen, Liegen oder im Gehen anwenden.

Im Einatmen die Silbe RU denken und im Ausatmen die Silbe -HE. Sie atmen also Ruhe ein und aus. Wiederholen Sie dies für ca. 5 Atemzüge oder länger. Versuchen Sie sich ausschließlich auf die Ruhe zu konzentrieren. Die Gedanken dürfen kommen und gehen, wie Wolken, Sie bleiben in der Ruhe.

Diese Atmung hilft, das Gehirn zu entspannen, in einen besonnenen und ausgeglicheneren Zustand zu kommen. Gerade in hektischen Situationen, in denen Sie nichts zur Lösung beitragen können (z. B. im Stau stehen), ist diese Übung sehr hilfreich.

Abendreflexion Bedürfnis-Check – Burnout ist nichts anderes, als dass man vergessen hat, auf die eigenen Bedürfnisse zu hören. Machen Sie es sich zur guten Gewohnheit, am Abend kurz zu reflektieren, welche Bedürfnisse Sie heute als erfüllt sehen – und welche zu kurz kamen. Suchen Sie dann nach kreativen Lösungen, um

diese Bedürfnisse am nächsten Tag etwas mehr im Blick zu haben (→Abb. 4).

Eine solche freundliche Einfühlung in sich und den Konfliktpartner ist gar nicht so leicht, jedoch das **Grundhandwerk für ein gelassenes Stressmanagement**. Eine regelmäßige Reflexion darüber, welche Bedürfnisse gerade erfüllt und welche soeben weder gehört noch erfüllt wurden, kann helfen, erst gar nicht in die Schiefelage zu kommen. Manchmal ist es wichtig, zu den Bedürfnissen anderer NEIN zu sagen – und damit JA zu den eigenen. Das hat nichts mit Egoismus zu tun, sondern mit dem Schutz der eigenen Gesundheit

Abwechslung • Ästhetik • Aktivität • Akzeptanz • Aufmerksamkeit • **Ausgleich** • Austausch • Ausgewogenheit • Authentizität • Autonomie • Anerkennung • Berührung • Bewegung • Beständigkeit • Beziehung • Bildung • Bindung • Effektivität • Ehrlichkeit • Einfühlung • Entspannung • Entwicklung • Fürsorge • Feiern • Freiheit • Freude/Spaß • Frieden • Gerechtigkeit • Geborgenheit • Gesundheit • Gemeinschaft • Grundbedürfnisse • **Harmonie** • Helfen • Identität • Initiative • Integrität • Inspiration • Intensität • Kultur • Kongruenz • Kontakt • Kontrolle • Kraft • Kreativität • Kunst • Lebensfreude • Lernen • Liebe • Lustgewinn/Lustvermeidung • Menschlichkeit • Mitgefühl • Muße • Nähe • Natur • Offenheit • Orientierung • Ordnung • Qualität • Respekt • Ruhe • Rücksichtnahme • Schönheit • **Selbstbestimmung** • Selbstwertschutz • Schutz • Selbstverantwortung • Selbstverwirklichung • Sicherheit • **Sinn** • Spiritualität • Struktur • Unterstützung • Verantwortung • Verbundenheit • Vergnügen • Verständigung • Wahrgenommen und gehört zu werden • Wärme • **Wertschätzung** • Wirksamkeit • Würdigung • **Zugehörigkeit** • Zeitgenauigkeit • Zielerreichung • ...

Abb. 4 Probieren Sie es aus: Denken Sie an eine Stress-Situation der letzten Tage: Wissen Sie auf Anhieb, welches Bedürfnis, welchen Wert Sie hier als verletzt betrachtet haben? Und gelingt es Ihnen, sich auch freundlich in die Bedürfnisse Ihres Konfliktpartners einzufühlen?

und der Beziehung. Es ist also eher als Psychohygiene und Selbstfürsorge zu verstehen. Denn nur so können wir ohne Schuldgefühle freundlich sowohl den eigenen Bedürfnissen als auch denen der anderen gegenüberstehen.

5-Finger Reflexion – Vielleicht kennen Sie das, man hetzt den ganzen Tag und hat doch nicht das Gefühl, etwas erreicht zu haben...

Diese kleine Reflexion, die sich auch für Teambesprechungen eignet, hilft, sich auf das Wesentliche zu konzentrieren und fördernde Gedanken zu entwickeln. Ausgangspunkt der Reflexion sind die 5 Finger Ihrer Hand:

- **Der Daumen:**
 - Was lief heute gut?
 - Was habe ich erreicht?
 - Wo ist mir Qualität, Schönheit oder Sinnhaftigkeit begegnet?
- **Der Zeigefinger:**
 - Worauf habe ich mich heute konzentriert?
 - Worauf könnte ich mich morgen konzentrieren?
- **Der Mittelfinger:**
 - Was hat heute Ärger oder Ablehnung in mir hervorgerufen?
 - Welches Bedürfnis war hier tangiert?
 - Was hätte ich stattdessen gerne gehabt?
 - Und wie kann ich diesen Wunsch kommunizieren?
- **Der Ringfinger:**
 - Wofür kann ich heute dankbar sein?

- Mit wem fühle ich mich verbunden?
- Wem könnte ich noch Einfühlung oder Anerkennung schenken?
- **Der kleine Finger:**
 - Was kam heute zu kurz?

Was hat Empathie mit Stressmanagement zu tun?

Die professionelle Grundhaltung in der Arbeit mit Menschen ist die der Empathie, also die Haltung der bewertungsfreien Einfühlung – und nicht die der Sympathie oder Antipathie. Dazu gehört auch die Fähigkeit, ein guter „Übersetzer“ zu sein. Egal, in welchen lautstarken Formen oder Ausdrucksweisen jemand sein Bedürfnis zu Gehör bringt.

Eigene Bedürfnisse berücksichtigen – Wie wichtig die Berücksichtigung der Bedürfnisse für unser tägliches Leben ist, zeigt sich darin, dass Stress immer dann entsteht, wenn die Erfüllung wichtiger Bedürfnisse als bedroht gesehen wird: Bedürfnisse nach Ruhe, Anerkennung, Effizienz oder Harmonie. Unsere Emotionen sind schlichtweg Indikatoren, ob ein Bedürfnis erfüllt ist oder nicht. Angenommen wir haben ein Bedürfnis nach Ruhe, und es ist ruhig, dann sind wir zufrieden – manchmal sogar, ohne das bewusst zu bemerken. Spricht aber die Kollegin dauernd zu laut am Telefon, werden wir ärgerlich, weil wir uns in unserer Ruhe gestört fühlen. So ist es hilfreich, bei jeder Stress-

Situation erst einmal zu fragen, welches Bedürfnis momentan in uns lebendig ist und was wir eigentlich brauchen. Dies in einer gelassenen Weise kommunizieren zu können, um wieder zufrieden zu sein, ist eine hohe Kunst. Zu oft sagt man, was man nicht will – und wie selten spricht man genau das aus, was man eigentlich möchte.

Umgang mit „schwierigen“ Klienten – Im Sinne der Empathischen Kommunikation nach Marshall B. Rosenberg (2016) gibt es keine schwierigen Klienten. Es gibt nur Begegnungen, die uns daran erinnern, wie viel es noch zu lernen gibt. „Schwierig“ bedeutet meist nur, dass wir noch kein adäquates Verhalten gefunden haben, oder dass wir nachts im Bett liegen und uns ärgern, nicht schlagfertig genug gewesen zu sein. Und wir suchen vielleicht nach Repliken, in denen wir als der Coolere, der Gemeinere oder der Hochrangigere agiert hätten. „Schwierig“ bedeutet also, dass es uns an dieser Stelle noch nicht möglich war, empathisch zu handeln, die Bedürfnisse des anderen zu hören, egal, in welcher Form er sie äußert und dass uns einfach noch die Handwerkszeuge fehlen, in solchen Fällen gelassen und wirksam zu agieren. Das kann man aber tatsächlich üben, z. B. mit der VW-Regel (→S. 12).

Marshall B. Rosenberg, der die einfühlsame Kommunikation entwickelt hat, beschreibt immer wieder, wie wichtig es ist, die eigenen Bedürfnisse genau so wertzuschätzen, wie die der anderen. Es sei bereits Gewalt, sagt er, wenn wir die Bedürfnisse des Gegenübers nicht hören und vom anderen fordern, die eigenen Bedürfnisse zu erfüllen. Mit einer Ausnahme: In allen Fällen, in denen ich einen Schutzauftrag habe wie in der Pflege, Führung oder in der Erziehung von Kleinkindern, gibt es Situationen, in denen ich mich zum Schutze des anderen oder des Gesamten über individuelle Bedürfnisse hinwegsetzen muss.



Merke

Für Menschen, die in der Pflege arbeiten, gilt es, eine berufliche Haltung und eine private Haltung zu entwickeln: In der Arbeit steht die

Bedürfniserfüllung der Patienten im Vordergrund, so dass man manchmal sogar vergisst, die eigenen Bedürfnisse, wie z. B. eine Pause zu machen, zu stillen! Im Privaten gilt aber wieder die empathische Grundhaltung: Jedes Bedürfnis ist gleich wichtig, niemand ist verpflichtet, meine Bedürfnisse zu erfüllen, ich kann lediglich darum bitten.

Die 4 Schritte der Gewaltfreien Kommunikation (GFK)

Rosenberg hat für Konfliktgespräche ein konstruktives Vorgehen mit 4 Komponenten entwickelt. Es hilft, mit uns selbst und mit anderen Personen so in Kontakt zu kommen, dass Kooperation und Lösungsbereitschaft möglich sind.

1. **Beobachtung:** Fakten und Verhalten (Was beobachten wir?)
 - „Unser Termin war meiner Ansicht nach auf 10 Uhr vereinbart, jetzt ist es 10.15 Uhr“
2. **Gefühle:** Emotionale Reaktionen und Empfindungen (Was fühlen wir?)
 - „Das ärgert mich...“
 - Meine Empfehlung: Im beruflichen Kontext lasse ich den Ausdruck meiner Gefühle weg, um bei einer sachlichen Kommunikation zu bleiben.
3. **Bedürfnisse und Werte** (Was brauchen wir?)
 - „... weil es mir wichtig ist, meine Zeit sinnvoll zu nutzen und die gegebene Zeit für Sie da sein zu können.“
4. **Bitte:** Kriterien der guten Lösung (Um welches Verhalten oder um welche Auskunft bitten wir genau?)
 - „Könnten Sie mich bitte in Zukunft kurz anrufen, wenn es später wird? Oder können wir in Zukunft Termine so festlegen, dass es Ihnen leichter möglich ist, pünktlich zu sein?“

Jetzt werden vielleicht einige denken: „Moment mal, also da muss ich ja wohl nicht bitten, wir müssen alle pünktlich kommen und der hat einfach eine scharfe Ansage verdient!“ Das kann man machen, jedoch erhöht dies wahrscheinlich nicht die Bereitschaft des Klienten, in Zukunft pünktlich zu sein. Wenn Sie möchten, versuchen Sie mal an eine Stress-Situation mit einem Patienten zu denken und in einem ersten Schritt das Verhalten ganz ohne



Abb. 5 Die VW-Regel erleichtert es, im Gespräch gegenseitige Vorwürfe und Schuldzuweisungen zu vermeiden und stattdessen konstruktiv zu kommunizieren.

Bewertung zu beschreiben: Was genau ist faktisch nachvollziehbar und ohne Interpretationen tatsächlich geschehen? Das kann schon eine Weile dauern, bis man das überhaupt benennen kann.

Die VW-Regel anwenden

Im 4. Schritt der Gewaltfreien Kommunikation, der Bitte, haben Sie eine wunderbare Gelegenheit, die sogenannte VW-Regel anzuwenden, das heißt: **Statt der Vorwürfe, Wünsche zu formulieren!**

Mit ihr kann man die härtesten Dinge auf allen Hierarchieebenen ohne Angst äußern. Man sagt einfach ganz konstruktiv nur – möglichst in einem Satz, das, was man will – und nicht das, was man nicht möchte (→ **Abb. 5**)!

Denn unser Gehirn hört genau auf das, was wir sagen: Wenn Sie also z. B. zu Ihrem Partner sagen; „Du hörst mir nie zu!“, dann hört das sein Gehirn und stimmt unbewusst zu: „Okay, mache ich, ich höre dir nie zu.“ Wenn Sie aber den Wunsch äußern: „Ich würde mich freuen, wenn ich dir erzählen kann, was mich bewegt“, dann haben Sie in einer Art Hypnose die Lösung mit ausgesprochen und sogleich auch etwas mehr Chance auf Bedürfniserfüllung. Auch wenn das kein Garantieschein dafür ist, dass alle Menschen das machen, was Sie sich wünschen, so ist es doch eine kleine Chance, dass Ihr Anliegen wohlwollend gehört wird.



Merke

Die Bitten sollten also ganz konkret ausdrücken, was Sie sich wünschen, und nicht was Sie keinesfalls möchten.

Es gibt 2 Arten von Bitten:

Bereitschaftsbitten thematisieren die Grundhaltung zu meinem Anliegen:

- Wäre es Ihnen möglich, 5 Minuten vor der Besprechung da zu sein?
- Ich habe es gerne, wenn du das Geschirr gleich in die Spülmaschine räumst. Ist dir das möglich?
- Könnten Sie mir sagen, woran genau Sie „mehr Motivation“ bei mir erkennen würden?

Handlungsbitten beschreiben konkret das gewünschte Verhalten:

- Ich möchte, dass Sie anklopfen, bevor Sie eintreten.
- Ich möchte dich bitten, Dinge, die mich betreffen, nur mit mir zu besprechen.

Fazit



Merke

Alleine die Wahrnehmung Ihrer Bedürfnisse und wenn möglich, die Ihres Gegenübers verändert bereits die Stressbereitschaft und ermöglicht eine gelassene Grundhaltung der Wertschätzung.

In diesem Sinne möchte ich Ihnen ein freundliches „Machen-Sie-doch-was-Sie-wollen“ aussprechen und Sie daran erinnern, dass wir uns bereits in einem Zustand der Gewalt befinden, wenn wir meinen, wir wüssten besser, was ein anderer braucht. Und vielleicht brauchen wir einfach mehr Egoismus, Faulheit und Güte – auch wenn es mit dem empathischen Sein nicht gleich klappt. Man macht es immer so gut man es kann und wenn man es besser könnte, würde man es sicher besser machen. Aber dafür braucht es vielleicht noch einige Jahre Übung im Mitgefühl mit sich und anderen. ■

Infoservice

Autorin

Karin Probst

Literatur

Die Literaturhinweise finden Sie auf cne.thieme.de.