Zeitschrift: Fachzeitschrift Heim
Herausgeber: Heimverband Schweiz
Band: 68 (1997)
Heft: 2

Artikel: Wie kann man Gewalt reduzieren? : Entlastung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Autor: Engeli, Annemarie

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-812296

Nutzungsbedingungen
Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Mehr erfahren

Conditions d'utilisation
L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. En savoir plus

Terms of use
The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. Find out more

Download PDF: 24.08.2025

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, https://www.e-periodica.ch

Wie kann man Gewalt reduzieren?

ENTLASTUNG DER MITARBEITERINNEN UND MITARBEITER

Von Dr. Annemarie Engeli

Ein wichtiger Teil der Aufgabe als Heimleiterin, als Heimleiter ist die Führung unserer Mitarbeiter. Es gilt, sie in ihrer Arbeit zu unterstützen, ihre Fähigkeiten zu fördern und Schwächen zu mindern. In den folgenden Gedanken möchte ich 4 Aspekte näher beleuchten, die zu einer wirklichen Entlastung führen können. Der erste heisst:

Sorgfältige Auswahl bei der Anstellung

Meine Gedanken schweifen zurück. Als Psychologiestudentin absolvierte ich ein Praktikum in der Psychogeriatriestation einer grossen Klinik. Für mich ganz auffällig waren die grossen Unterschiede im Verhalten der Patienten im Tagesverlauf. Es gab Tage, da waren die Patienten mehrheitlich ruhig, es gab wenig Aggressionen, einzelne aufgeregte waren gut aufzufangen, und es wurde auch gelacht. An anderen Tagen waren ausnahmslos alle Patienten nervös, aufgeregt, viele aggressiv und durch fast nichts zu beruhigen. Meine diesbezügliche Nachfrage an den Abteilungspfleger: «Sagen Sie, warum sind heute alle so durcheinander?», machte diesen ratlos. Er verstand gar nicht, wovon ich sprach und antwortete mir schliesslich:

> **„Sorgfältige Auswahl bei der Stellenbesetzung."**

«Sie dürfen doch spinnen, deshalb sind sie doch da.» Natürlich durften sie. Trotzdem genügte mir diese Antwort nicht. Die krassen Unterschiede liessen mich nicht in Ruhe und ich beobachtete genauer.

Mir fiel auf, dass immer an den Tagen, an denen die Abteilung so unruhig war, ein bestimmter Pfleger Dienst hatte. Ich begann, ihn genauer zu beobachten. Ich bemerkte, dass er die Patienten mit ganz kleinen gezielten Handlungen plagte. Er tat ihnen weh beim Katheterwechsel, er ging grob mit ihnen um bei der Toilette, er überhörte ihre Klagen oder ging mit einer schnodrigen Bemerkung darüber hinweg. Ganz im versteckten gab er diesem oder jenem einen Schlag. Kurz, er lebte ganz offensichtlich eine sadistische Tendenz bei den ihm anvertrauten Menschen aus.

Als ersten Punkt nannte ich die sorgfältige Auswahl bei der Anstellung. Es stellt sich die Frage, ob man diese sadistische Tendenz beim erwähnten Pfleger zum Zeitpunkt der Anstellung hätte erkennen können und es als Folge zu keiner Einstellung gekommen wäre? Ich weiss es nicht. Aber was ich aus diesem Beispiel gelernt habe, ist, *mit welch grosser Vorsicht wir eine vakante Stelle besetzen müssen. Wir haben auf viele Kleinigkeiten im Gespräch zu achten. Weniger wie ein zukünftiger Mitarbeiter sich mir gegenüber als Verantwortlicher verhält, sondern wie er über die zu Betreuenden spricht, auf seine Ausdrucksweise, seine Mimik und Gestik. Hat er eine entwertende Tendenz? Ist er mir gegenüber überkorrekt und im Gegensatz dazu im Urteil über die zu Betreuenden sehr schnell? Weiss er schon im voraus, was die alten Menschen beschäftigt? Weiss er überhaupt immer alles schon?*

Sorgfältige Auswahl bei der Stellenbesetzung. Für jeden von Ihnen eine Selbstverständlichkeit. Aber wie, wenn dieser Mitarbeiter schon da ist, wenn ich als Verantwortliche meine Stelle antrete? Und was, wenn die Auswahl an Bewerbungen sehr klein ist? Zum letzten Einwand möchte ich kurz einen Gedanken äussern: Natürlich verlockt es, bei angespannter Stellenbesetzung, bei dauernder zeitlicher Ueberforderung unserer Mitarbeiterinnen bei der Auswahl von nur einer oder zwei Bewerberinnen ein Auge zuzudrücken und zu hoffen, dass es gut gehen wird. Aber die Folgen können für das Heim schwerwiegend sein.

Der zweite Aspekt einer wirklichen Entlastung der Mitarbeiterinnen heisst

Betreuung und Kontrolle

Offensichtlich fielen die Übergriffe des Pflegers seinen Kollegen und seinem Vorgesetzten nicht auf. Dieser hatte auch selbst genug Arbeit. Und warum sollte der Abteilungspfleger diesen Mitarbeiter genauer beobachten, gab gerade dieser durch seine höfliche Art dem Vorgesetzten gegenüber nie Anlass zu Klagen. Und überhaupt ist man ja auf einer Abteilung, auf der die Patienten spinnen und nicht wir.

Wer von Ihnen, lieber Heimleiter, liebe Heimleiterin, ist ganz sicher, dass ein solcher Mitarbeiter bei Ihnen im Heim nicht auch Unheil anrichten kann?

Betreuung und Kontrolle, beides ist nötig und wichtig. Wir können von unseren Mitarbeiterinnen nicht erwarten, dass sie ohne Aufsicht gleich vorsichtig und sorgfältig ihre Arbeit verrichten. Sie brauchen Anerkennung, das Gefühl, dass ihre Arbeit gesehen wird, sie brauchen aber auch die korrigierende Haltung des Vorgesetzten. Sie brauchen Führung. Das Gefühl, dass die Mitarbeiterinnen gesehen werden und dass auch ihre Arbeit gesehen wird, und zwar von der vorgesetzten Stelle, stärken die Motivation und das Verantwortungsgefühl.

Damit wir uns richtig verstehen. Der Abteilungspfleger der psychogeriatrischen Abteilung war ein guter Mann. Er ist ausgesprochen feinfühlig in seiner eigenen Arbeit auf die dementen Menschen eingegangen. Er hat in schwierigen Situationen mit Patienten geschickt interveniert, und mit seiner freundlichen, ausgeglichenen Art ist er gut angekommen. In bezug auf Gesprächsführung bei verwirrten Menschen habe ich als Psychologiestudentin sehr viel bei ihm gelernt. Er hat einfach nicht gewusst, dass Mitarbeiterführung mehr ist als seine Arbeit gut machen. Seine Vorgesetzten haben versäumt, ihm dies zu vermitteln oder haben es selbst nicht gewusst. Das Wort «Weiterbildung» meine ich in jenen Wochen nie gehört zu haben. Allerdings habe ich hin und wieder kleine Bemerkungen von seinen Kollegen aufgeschnappt, die mir gezeigt haben, dass sein Verhalten nicht so ganz unbemerkt blieb. Kleine Bemerkungen zum Beispiel in Form von Gerüchten.

Wann ist Ihnen zum letzten Mal ein Gerücht zugetragen worden, dieser oder jener Mitarbeiter habe körperliche

oder seelische Gewalt bei einem Bewohner angewendet? Wie haben Sie darauf reagiert? In Ihrem Heim gibt es das nicht? Was gibt Ihnen diese Sicherheit?

Damit möchte ich auf einen weiteren Aspekt kommen:

Das Ansprechen von Problemen und die gemeinsame Erarbeitung von Lösungsstrategien

Meine Gespräche, die ich selbst als Schul- und Internatsleiterin im Zusammenhang mit gewalttätigem Umgang von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen zu den ihnen anvertrauten Kindern und Jugendlichen hatte, sind mir noch in lebhafter Erinnerung. Vor allem die Zeit vor einem solchen Gespräch. Es war mir nämlich unangenehm, dieses Thema ansprechen zu müssen, mich trotz Vertuschungsversuchen und Ablenkungsmanövern nicht abbringen zu lassen und – zwar höflich, aber trotzdem ganz klar – die Probleme auf den Tisch zu legen. Geblieben ist mir aber vor allem auch die Erleichterung beim betroffenen Mitarbeiter, wenn das Unausgesprochene endlich ausgesprochen war. Er wusste ja immer, dass es etwas Unrechtes war, was er tat. Und nur so konnte man daran gehen, gemeinsam einen Ausweg aus der verfahrenen Situation zu finden.

In solchen Gesprächen muss zuerst das Problem ganz klar angesprochen werden. Umschreibungen und Abschwächungen können zwar für den betroffenen Mitarbeiter einfacher anzunehmen sein, helfen ihm aber wenig. Er muss die Erfahrung machen, dass seine Verfehlung erkannt und klar qualifiziert und abgelehnt wird, er aber als Persönlichkeit nicht abgewertet wird. In vielen Fällen ist der gewalttätige Umgang mit Bewohnern Ausdruck von Überforderung. Allerdings reagieren auch in Überforderungssituationen nicht alle Menschen mit Gewalt. Es braucht dazu auch die Disposition im Charakter. Herauszufinden, was zu der unsachgemässen Handlungsweise geführt hat, ist die gemeinsame Aufgabe von Heimleiter und Mitarbeiter. Wenn Mitarbeiter und Vorgesetzter sich über die Ursache des Fehlverhaltens einig geworden sind, geht es darum, gemeinsam Lösungswege zu suchen.

Lösungsansätze sind immer individuell zu entwickeln. Individuell in bezug auf die Persönlichkeit des Mitarbeiters, der Mitarbeiterin, individuell aber auch in bezug auf die Institution. Und dann müssen sie auch für mich als Heimleiterin, als Heimleiter stimmen.

So kann es in einem Fall sinnvoll sein, die entsprechende Mitarbeiterin / den Mitarbeiter *zeitlich zu entlasten* oder ihr / ihm *weniger Verantwortung zu übergeben,* in einem anderen Beispiel sehen die beiden eine Lösung darin, die Mitarbeiterin / den Mitarbeiter in eine andere Abteilung mit anderen Bewohnern zu versetzen.

In einem weiteren Fall ist es nötig, dem Mitarbeiter *Fort- oder Weiterbildungskurse* zu empfehlen, weil sich im Gespräch gezeigt hat, dass sein Wissen über die ihm anvertrauten Menschen und den adäquaten Umgang mit ihnen sehr mangelhaft ist.

In noch einem anderen Beispiel ist es geboten, dem Mitarbeiter / der Mitarbeiterin dringend zu empfehlen, etwas zur *Lösung für seine schwierige private Situation* zu unternehmen, sei es in Form von ärztlicher Betreuung, psychologischer Beratung und anderem. Selbstverständlich geht mich als Vorgesetzten die private Situation nur insofern etwas an, als sich diese störend auf die Arbeit auswirkt.

Kehren wir noch einmal zum Pfleger der psychogeriatrischen Station zurück. Ich hatte nicht das Gefühl, dass er sich überfordert gefühlt hatte. Sobald er nicht dringend gebraucht wurde, sass er im Stationszimmer, studierte die Freitageliste und zählte die Tage bis zu seinen Ferien. Ganz offensichtlich langweilte ihn die Arbeit und gab ihm kein Gefühl von Befriedigung. Für mich schon damals ein klarer Fall von Fehlbesetzung. In einer Bank – allerdings nicht mit Publikumsverkehr – wäre er besser plaziert gewesen. Seine Charakterhaltung war so, dass ich ihm nie Menschen anvertraut hätte. Was tun? Ich fühlte mich sehr hilflos. Meine Anlaufstelle für Fragen war der verantwortliche Professor. In meinem Schlussbericht schilderte ich die Situation aus meiner Perspektive. Ich weiss, dass der nächste Praktikant das gleiche auch beobachtete und auch weitergab. Soviel ich später erfuhr, hatte dies keine Konsequenzen.

Und damit komme ich zu einem letzten Aspekt:

Es gilt, Konsequenzen zu ziehen

In diesem Fall wäre es dringend geboten gewesen, in einem Gespräch die Probleme auf den Tisch zu legen, vom Pfleger Lösungsvorschläge zu verlangen und in einem begleiteten Prozess die weitere Entwicklung genau zu verfolgen. Und der Pfleger hätte auch genau über Konsequenzen informiert werden müssen, nämlich bei einem Nichteinhalten der ausgehandelten Konditionen Kündigung. In diesem speziellen Fall wären auch schon beim ersten Gespräch Motivation, Neigung und Eignung des Pflegers Gegenstand der Erörterung gewesen.

Was bedeutet eine konsequente Haltung des Vorgesetzten in diesem Fall? Woran kann er sich orientieren? Er orientiert sich immer und in jedem Fall am Wohlbefinden des Menschen, der ihm anvertraut ist. Das ist die einzige Rechtfertigung seines Tuns.

Mitleid mit dem Mitarbeiter, vor allem wenn er mit Schwierigkeiten auf der Arbeitssuche zu rechnen hat, ist zwar verständlich, rechtfertigt aber nicht, weiterhin ab- und zuzuwarten in

> **„Lösungsansätze sind immer individuell zu entwickeln."**

der Hoffnung, dass sich irgendwann dann etwas ändert. Was wir für ihn tun können, werden wir selbstverständlich tun, aber nur soweit wir geradestehen können. Gefälligkeitszeugnisse sind eine schlechte Hilfestellung, bringen wir ihn doch in einer nächsten Institution wieder in die gleiche überfordernde Situation und gefährden wir indirekt wieder Bewohner. Wenn wir überzeugt sind, der fragliche Mitarbeiter ist für die schwierige Arbeit mit Menschen nicht geeignet, haben wir dies auch klar zu kommunizieren.

Sie sind Heimleiterin, Heimleiter geworden, weil sie die vielfältige, interessante Arbeit mit Bewohnerinnen und Bewohnern und Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gelockt hat, weil sie mitgestalten wollten in einem überschaubaren Rahmen, weil Ihnen die Lebensqualität von Menschen am Herzen liegt. Ihr Beruf hat viele schöne und spannende Seiten. Mitarbeiterführung gehört auch dazu. Allerdings werden Sie nur dann wirkliche Befriedigung finden, wenn Sie auch bereit sind, die schwierigen, in gewissem Sinne undankbaren Seiten des Berufes zu tragen. Wirkliche Hilfe an Bewohnerinnen und Bewohner und Mitarbeiterin und Mitarbeiter muss manchmal weh tun. Eiterbeulen müssen aufgeschnitten werden, damit sie desinfiziert und anschliessend heilen können. Handauflegen nützt da nichts.

Ich wünsche Ihnen den Mut und die Kraft, Ihre Arbeit im Heim mit all ihren positiven und negativen Seiten weiterhin gut zu machen. ■