Zeitschrift: Fachzeitschrift Heim
Herausgeber: Heimverband Schweiz
Band: 68 (1997)
Heft: 3

Artikel: Verständnishilfen und Lösungswege : Mechanismen der Gewalt zwischen Heimbewohnern und Betreuenden
Autor: Ruthemann, Ursula
DOI: https://doi.org/10.5169/seals-812305

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: 28.08.2025

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

Verständnishilfen und Lösungswege

MECHANISMEN DER GEWALT ZWISCHEN HEIMBEWOHNERN UND BETREUENDEN

Von Ursula Ruthemann, Psychologin FSP, Dozentin an der HPL, Zofingen

Im folgenden geht es darum, *auf welche Art* eigentlich Gewalt in der Beziehung zwischen Heimbewohnern und Betreuenden entsteht. Es geht um *Mechanismen*, um das *«Wie»* der Entstehung von Gewalt. Es geht nicht um das «Warum», also die Ursachen. Der Blick auf Mechanismen ist lohnend, weil diese Mechanismen zu durchschauen, zugleich heisst, Ansatzpunkte für Massnahmen zu finden. Weiter wird es um Alltagsbegebenheiten gehen, nicht um spektakuläre, gewalttätige Entgleisungen.

Die Beschränkung soll nicht bedeuten, dass nicht auch ausserhalb der Pflegebeziehung Quellen der Gewalt liegen würden, im Gegenteil. Aber *in dieser Pflegebeziehung schlummert das meiste Veränderungspotential*, hier ist der grösste Handlungsspielraum zur Veränderung. Denn zum Beispiel die Gesellschaft altersfreundlicher zu machen oder wohlgesinnter gegenüber allen, die Alte betreuen, wäre ein Lebenswerk und für eine einzelne Person nicht machbar. Die Beschränkung ist also pragmatischer Natur.

Die Beschränkung auf alltägliche Gewaltmechanismen ist hingegen idealistischer Natur. Damit sei behauptet, dass, *wer sich um die alltägliche Gewalt kümmert, damit ziemlich automatisch auch gegen ausserordentliche, nicht alltägliche Gewalt Prävention betreibt*. Aber *nur an alltäglicher Gewalt lässt sich Gewaltfreiheit üben*, an seltenen Ausnahmeentgleisungen lässt sich nicht üben, weil sie zu selten sind. Wenn diese eintreten, weiss man nur, dass man die Chance zur Prävention verpasst hat.

Die folgenden Überlegungen sind spekulativer Natur. Sie sind zu einem Teil wissenschaftlich prüfbar. Der Nutzen solcher Spekulationen liegt darin, dass sie helfen, einen geeigneten Lösungsansatz zu finden. Ziel ist es also, möglichst früh eine Gewaltspirale erkennen und eingreifen zu können.

Ein fast alltägliches Beispiel

Die 86-jährige Witwe Frau Alt lebte bisher allein in einer grossen Dreizimmerwohnung in Bern. Die einzige Hilfe, die sie angenommen hatte, war die, dass ihr Sohn ihr einmal im Jahr den Garten umgegraben hat. Nach einem Sturz und einem Oberschenkelhalsbruch war Frau Alt einige Wochen im Spital, hatte zwei Operationen, und es wurde deutlicher, dass sie nicht mehr in ihre Wohnung, ohne Lift, im zweiten Stock zurückkehren könnte.

Auf Anraten des behandelnden Arztes suchten der Sohn und die Schwiegertochter einen Heimplatz. Als sie mit Frau Alt über die Übersiedlung in ein Heim sprachen, wehrte sich Frau Alt vehement: «Ich will lieber sterben als in ein Heim.» Eine Woche später sagte der Sohn, er habe ein Erholungsheim gefunden, in das sie vorübergehend gehen könne, bis es ihr wieder besser ginge. Frau Alt willigte endlich ein.

Frau Alt teilt ihr Zimmer mit Frau Nachbar. Gleich am ersten Tag erzählte Frau Alt ihrer Zimmernachbarin, dass sie nur zur Erholung hier sei. Frau Nachbar meint daraufhin, sie habe noch nicht gehört, dass jemand hier wieder herausgekommen wäre. Aber am Anfang habe sie auch noch davon geträumt, wieder nach Hause gehen zu können. Frau Alt schluckte ihr Entsetzen herunter, so eine dumme und primitive Person war ihr noch nicht begegnet, dachte sie, blieb aber höflich, jedoch distanziert gegenüber Frau Nachbar. Für die Zeit der Erholung würde sie diese Frau schon aushalten können.

Frau Alt hat insgesamt mit sieben Betreuenden zu tun; hier sollen nur drei herausgegriffen werden, die ausgebildete Krankenschwester Frau Wachsam, die Hilfskraft Frau Helfer, die die Dienstälteste ist, und die junge Frau Emsig, die die Ausbildung als Betagtenbetreuerin gerade abgechlossen hat und hier ihre erste Stelle hat.

Ursula Ruthemann: Verstehen heisst, sich selber verstehen, aber auch den andern verstehen lernen. *Foto Erika Ritter*

Ein besonders gutes Verhältnis hatte Frau Alt von Anfang an zu Frau Emsig. Sie sieht ihrer Enkeltochter sehr ähnlich. Ausserdem unterstützte Frau Emsig sie in ihrer Meinung, dass sie nach Hause zurückkomme, aber nur, wenn sie genug um die Beweglichkeit ihres Hüftgelenkes kämpfen würde. Frau Emsig hatte in der Ausbildung sich für aktivierende Pflege begeistern lassen und in einem Praktikum gute, erste Erfahrungen damit gemacht Sie nahm sich immer wieder Zeit, Frau Alt aus dem Bett zu holen, und mit dem Gehapparat zu üben. Frau Alt beauftragte ihre Schwiegertochter immer wieder, die Lieblingsschokolade der Betagtenbetreuerin Emsig mitzubringen. Die Schwiegertochter machte das gerne, denn sie freute sich, dass Frau Alt wenigstens diesen einen guten Kontakt gefunden hatte.

Frau Emsig freute sich über jeden noch so kleinen Fortschritt. Frau Alt freute sich auf zu Hause und über die netten Gespräche mit der jungen Frau während der Gehübungen. Die Krankenschwester Wachsam hatte den Eindruck, Frau Emsig würde Frau Alt bevorzugen und andere Heimbewohner, zum Beispiel Frau Nachbar, die

mehr Grundpflege brauchen, vernachlässigen. Weil Frau Alt sie aber an eine unangenehme Lehrerin aus ihrer Primarschulzeit erinnert, überliess Frau Wachsam die Heimbewohnerin gerne der jungen Kollegin Emsig, damit sie nicht selber Frau Alt betreuen musste. Frau Helfer ärgerte sich, weil sie fand, Frau Emsig picke sich die Rosinen heraus, während sie selber die eigentliche Arbeit zu leisten habe, nämlich die Station möglichst speditiv sauber und ordentlich zu halten. Schliesslich konnte ja jederzeit Besuch kommen. Deshalb machte Frau Helfer auch viel für alle Heimbewohner, nahm ihnen alles ab. So kam sie nämlich schneller vorwärts mit der Arbeit, und ausserdem sah sie ihre Aufgabe darin, die Heimbewohner an ihrem Lebensabend nach Kräften zu verwöhnen. Schliesslich würde sie sich auch gerne einmal verwöhnen lassen.

Frau Emsig wollte als Neuling Teamgeist zeigen und nahm die geschenkte Schokolade mit zur Kaffeerunde der Kolleginnen. Daraufhin bemerkte Frau Helfer mit bitterem Unterton, sie habe noch nie Schokolade erhalten, obwohl sie doch mindestens so viel arbeite wie Frau Emsig. Schwester Wachsam meinte, Frau Alt wolle ja Emsig nur bestechen, und Emsig müsse noch lernen, sich nicht von Heimbewohnern zu Mehrleistungen erpressen zu lassen.

Die Zimmerpartnerin von Frau Alt, Frau Nachbar, hatte sich nämlich bei Schwester Wachsam beschwert, dass Frau Emsig sie so lange warten liess und dass Frau Helfer viel hilfsbereiter sei. Frau Nachbar war überzeugt, dass Frau Emsig etwas gegen sie habe. Ausserdem sei es ungerecht, dass Frau Emsig mit Frau Alt hinausgehen würde, sie selber sei als Bettlägerige doch vorrangig, brauche die Hilfe nötiger. Bald kursierte das Gerücht, Frau Emsig hätte von Frau Alt einen grösseren Geldbetrag angenommen. Niemand wusste, woher das Gerücht kam, und niemand wagte, die junge Kollegin Emsig zu fragen, denn vielleicht stimmte es ja doch nicht?

Tatsache war, dass Frau Alt eines Tages irrtümlich die junge Frau Emsig mit Du angesprochen hatte. Sie entschuldigte sich und sagte, es fiele ihr schwer, zu einem so blutjungen Mädchen «Sie» zu sagen, und ausserdem war da die Ähnlichkeit mit der Enkeltochter. Frau Emsig kam spontan auf die Idee, ein Spiel daraus zu machen. Sie machten ab, dass Frau Alt die junge Betreuerin mit dem Vornamen der Enkeltochter ansprach, und sie dafür «Grosi» zu Frau Alt sagte, natürlich nur, wenn sie beide allein waren. Frau Emsig dachte nämlich hoffnungsvoll, dass dieses Spiel Frau Alt helfen würde, sich im Heim wie zu Hause zu fühlen. Frau Emsig wusste, wie alle Betreuenden, dass die Wohnung von Alt aufgelöst werden sollte, und sie hatte ein schlechtes Gewissen, weil sie ihr ja immer wieder Hoffnung machte, nach Hause zurück zu können.

Einmal hörte Schwester Wachsam das Wort «Grosi» aus dem Munde von Frau Emsig, als sie – ohne anzuklopfen – das Zimmer betrat. Schwester Wachsam wurde skeptisch, und sie beobachtete fortan misstrauisch das Verhalten von Emsig, kontrollierte sehr sorgfältig, ob sie ihren Pflichten ordnungsgemäss nachkam.

Einige Zeit später brachte der Sohn anlässlich eines Besuches den Lieblingssessel von Frau Alt, ein paar Bilder aus ihrer Wohnung und sonst noch eine Tasche mit persönlichen Gegenständen. Er hängte die Bilder auf, wie es seine Mutter wünschte. Frau Alt weinte, als sie zum ersten mal seit Monaten wieder in ihrem eigenen Sessel sass, sie hatte doch so Heimweh. Besonders Frau Helfer, aber auch Frau Emsig waren sehr enttäuscht: so viel Mühe um die Heimbewohnerin Alt, und so viel Undank. Frau Nachbar reklamierte, weil der Sessel ihr auf dem Weg zum Fenster im Wege stand, und wozu braucht die auch einen Sessel, wo sich andere mit den Möbeln des Heimes begnügen müssen?

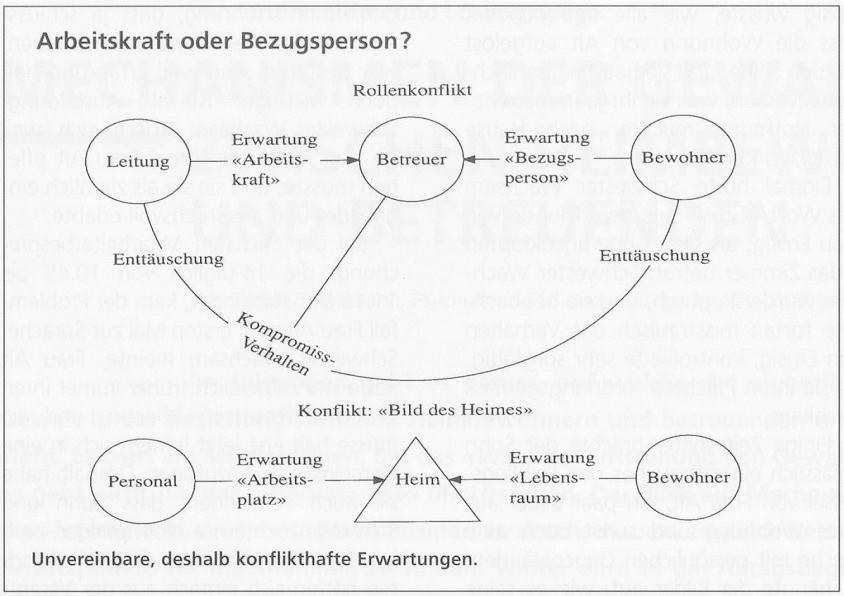
Frau Alt lachte sehr bald nicht mehr, denn sie vermutete richtig, dass die Wohnung aufgelöst war. Alle Betreuenden wichen einer Antwort aus. Frau Alt spürte, dass sie den Betreuerinnen nicht mehr glauben durfte. Sie stellte Sohn und Schwiegertochter zur Rede. Die Kinder versuchten, sie zu überzeugen, dass es ihr doch gut gehe im Heim, dass sie eine gute Betreuung brauche und auch habe mit den netten Schwestern. Frau Alt schwieg, denn sie begriff, dass sie bis zu ihrem Tode nun in diesem schrecklichen Heim bleiben muss, und nichts, aber auch gar nichts, dagegen tun konnte.

Bald wurde es sehr schwierig für die Betreuerinnen, mit Frau Alt auszukommen. Sie nörgelte an allen Personen und auch sonst an allem herum, zum Beispiel, dass das Essen schon um 11.30 Uhr komme, und sie habe ihr Leben lang erst um 12.30 Uhr gegessen. Besonders schwierig war es für die junge Frau Emsig: Frau Alt verweigerte nicht nur die Gehübungen, sondern wollte gar nicht mehr von ihr gepflegt werden. Frau Emsig war enttäuscht, weil alles mühsam Erreichte bald wieder verschwunden war, und sie war enttäuscht, weil nach allem Engagement von ihr ausgerechnet sie jetzt abgelehnt wurde. Frau Helfer kam jetzt relativ am besten aus mit der schwierigen Frau Alt. Frau Helfer fühlte sich bestätigt, denn ihre Erfahrung, dass ja schlussendlich alle Heimbewohner abbauen, war bestätigt, und weil Erfahrung halt doch wichtiger ist als Ausbildung. Schwester Wachsam ärgerte sich, weil sie nun auch manchmal Frau Alt pflegen musste, und sie sie als ziemlich eingebildet und anspruchsvoll erlebte.

Bei der nächsten Mitarbeiterbesprechung, die 14-täglich von 10.45 bis 11.15 Uhr stattfindet, kam der Problemfall Frau Alt zum ersten Mal zur Sprache. Schwester Wachsam meinte, Frau Alt hätte wahrscheinlich früher immer ihren Willen durchsetzen können, und sie müsse halt erst jetzt lernen, sich in eine Gemeinschaft einzufügen. Deshalb habe sie auch verstanden, dass Sohn und Schwiegertochter sie nicht pflegen wollen. Frau Helfer meinte, diese Verwandten hätten sich einfach aus der Verantwortung gestohlen, und die Verbitterung darüber mache Frau Alt so schwierig. Ausserdem läge es wohl an Frau Emsig, die sie so strapaziert habe mit den Laufübungen, dass es verständlich sei, dass sich Frau Alt jetzt weigere. Schwester Wachsam dagegen meinte, Emsig habe Frau Alt zu sehr verwöhnt, und es müsse ja wie bei kleinen Kindern Probleme geben, wenn man die Heimbewohner nicht genau gleich behandelt. Frau Nachbar habe auch schon reklamiert. Für Frau Emsig kamen zur enttäuschenden Verweigerung von Frau Alt nun auch noch die Anschuldigungen des Teams dazu. Als dann noch die Anrede «Grosi» zur Sprache kam, war allen klar, dass Emsig Schuld daran sein sollte, dass Frau Alt jetzt so schwierig war. Alle Rechtfertigungen halfen nicht, und Emsig beschloss, sich in Zukunft unauffällig zu verhalten, machte die Arbeit ohne Freude. Ein halbes Jahr später ertrug sie die Situation im Team nicht mehr und kündigte, in der Hoffnung, in einem anderen Heim ein besseres Arbeitsklima zu finden.

Frau Alt war aber noch da und wurde, wie Frau Nachbar, zunehmend hilfsbedürftiger: Manchmal verweigerte sie das Essen, und Frau Helfer hatte immer mehr Arbeit. Jede der beiden Frauen im Zimmer, Frau Alt und Frau Nachbar, überwachte genau, dass die andere nicht mehr bekam als sie selber.

Wachsam und Helfer ärgerten sich darüber, dass dieses Zimmer so arbeitsaufwendig war im Vergleich zu anderen. Sie lösten das Problem dadurch, dass sie sich so wenig wie möglich in dem Zimmer aufhielten. Die beiden Betreuerinnen waren sich einig, dass strikte Gleichbehandlung ohne Sonderrechte das geeignete Mittel sei. Auch wurde beispielsweise der Badeplan konsequent eingehalten, auch unter Protest der Heimbewohnerinnen.



Unvereinbare, deshalb konflikthafte Erwartungen.

Einmal versuchte Frau Alt, sich gegen das Baden zu wehren, weil sie es nicht nötig fand, sie habe früher auch nicht so oft gebadet. Frau Helfer kochte innerlich vor Wut, weil das Theater schon wieder begann. «Wo kämen wir hin, wenn jeder hier bestimmen könnte, was er will?!» fauchte sie. Frau Alt sagte nichts, aber stellte sich besonders ungeschickt an, wie das in letzter Zeit häufiger vorkam. Frau Helfer holte die Schwester Wachsam und gemeinsam brachten sie Frau Alt gegen ihren Willen ins Bad. Frau Alt wehrte sich vehement, und in ihrer Verzweiflung biss sie Schwester Wachsam in den Arm, als diese ihr den Mund zuhalten wollte, damit sie nicht schreien konnte. Schwester Wachsam konnte sich nur mit äusserster Selbstbeherrschung zusammenreissen, um Frau Alt nicht zu schlagen. – Wie lange noch?

Analyse

Die Geschichte ist erfunden, aber nicht frei erfunden. Fast alle Vorkommnisse sind nicht besonders gewalttätig, und insofern ist die Geschichte banal und undramatisch. Die Episoden daraus dürften sich in jedem Heim abspielen können, erst die Komposition macht daraus eine Geschichte über Gewalt.

Diese Geschichte zeigt:

1. *Gewalt ist nicht eindimensional zwischen einem Täter und einem Opfer, sondern sie entsteht in der Interaktion.* In einer solchen Interaktion mag es Menschen geben, die nur Opfer sind, aber es gibt kaum Täter, die nicht auch Opfer sind.
2. *Gewalt fängt oft harmlos an, kann auch Ausdruck guten Willens sein, wenn ein Handelnder zum Beispiel in einem Dilemma kurzsichtig reagiert:* Dass Frau Emsig die Lüge der Angehörigen benützt und fortgesetzt hat, war der wohlmeinende Versuch, aktivierende Pflege zu betreiben. Erlebte Gewalt eines Opfers braucht keine Aggression, also keine böse Absicht eines Täters.
3. *Es ist nutzlos, Zeit, Energie und Fantasie darauf zu verschwenden, Schuldige zu benennen.* Dies dient meist mehr der Befriedigung von Rachegefühlen, weniger der Lösung des Problems. Die Kündigung von Frau Emsig hat weder für Frau Alt noch für Frau Emsig das Problem gelöst, die Gewaltspirale hat sich weiter gedreht. Und wer hätte nicht schon bedauert, dass aus einer Gewaltspirale die falschen ausgestiegen sind, und die Spirale dennoch weiter gedreht hat?

Gewaltmechanismen

Bevor Sie weiterlesen, bitte ich Sie um eine ehrliche Selbstbefragung: Was könnte Sie dazu bringen, Ihren gewohnten Lebensort zu verlassen und in ein Zweibettzimmer zu ziehen? Welcher Anreiz könnte Sie zu einer solchen, fraglos verrückten Tat bewegen?

(Antwort: Vermutlich liegt nur in Beziehungen ein Motiv, viel Vetrautes aufzugeben. Beziehung wäre also die einzig mögliche Entschädigung für einen zwangsweisen Heimeintritt.)

1. Mechanismus: unverträgliche Erwartungen an die Betreuenden: Rollenkonflikt «Arbeitskraft» versus «Bezugsperson»

Diejenigen, die in einem Heim leben müssen, sind an Beziehungen interessiert. Die einzige Verbesserungschance für die Lebensqualität beim Heimeintritt ist die Gemeinschaft. Beim unfreiwilligen Heimeintritt, wie meistens, wäre dies die einzig mögliche Entschädigung für den Schicksalsschlag «Heimeintritt». Heimbewohner wünschen sich also vor allem Bezugspersonen. Aber in einem Heim muss die Arbeit in Form von Handreichungen erledigt werden.

Dies bedeutet einen Rollenkonflikt für die Betreuenden, ihr Arbeitgeber erwartet, dass sie Arbeitskraft sind, die Heimbewohner erwarten, dass sie Bezugspersonen sind.

ERWARTUNGEN AN BETREUENDE

- **Arbeitskraft für Heim**
  - schnell und zielstrebig
  - belastbar
  - auf Ordnung und Sauberkeit bedacht
  - alle gleich behandelnd
  - höfliche und korrekte Umgangsformen
  - jung und dynamisch
- **Bezugsperson für Bewohner/in**
  - mit Zeit zum Zuhören
  - einfühlsam und gedankenlesend
  - warmherzig und offen
  - ganz für Bewohner/in da
  - sich persönlich einlassend
  - mit Lebenserfahrung

In der Beispielgeschichte erfüllt Frau Helfer recht gut die Rolle der Arbeitskraft, aber wenig die der Bezugsperson. Entsprechend ist sie stolz auf ihre sichtbare Arbeitsleistung, aber sie reagiert gekränkt, wenn andere als Bezugsperson erfolgreicher sind. Frau Emsig ist erfolgreich als Bezugsperson, wenigstens am Anfang und wenigstens bei Frau Alt, was sich an den Schokoladegeschenken zeigt. Genau das sehen zu müssen, kränkt Frau Helfer. Frau Emsig dagegen muss sich den Vorwurf gefallen lassen, sie arbeite zu wenig und bevorzuge einzelne vor anderen, was ein fast unvermeidliches Merkmal von Beziehung ist. Ein Teil des häufigen Versagensgefühles bei Pflegenden dürfte auf diesem Rollenkonflikt basieren. Arbeitskraft sein und Bezugsperson sein führt zum innerpsychischen Konflikt des Double bind, das heisst: was immer man tut, das Versagen vor einer der beiden Rollenerwartungen ist sicher. (Siehe Grafik oben links.)

Der Kompromiss, den die meisten finden, fällt vermutlich sehr oft zugunsten der Rollenerwartungen «Arbeitskraft» aus. Hier gibt es sichtbare Erfolge und weniger Rivalitäten, hier gibt es

voraussagbare, also kontrollierbare Erfolge. Auf der Strecke bleiben die Heimbewohner, die lernen müssen, ständig von Menschen umgeben zu sein, aber nur sehr begrenzt Beziehung zu ihnen haben zu können.

Lösungsweg: «In-Beziehung-Sein» als Arbeit verstehen

Der Rollenkonflikt wäre zu lindern, wenn Arbeitgeber und Vorgesetzte die Rollenerwartung der Bezugsperson stärker in das Verständnis von Betreuung aufnehmen würden: «In-Beziehung-Sein» ist ein wesentlicher Teil der Betreuungsarbeit! Aber es genügt nicht, das in Leitbildern zu erklären oder in Einstellungsgesprächen zu deklarieren. Was wirklich wichtig ist, zeigt sich im Alltag. Oder anders ausgedrückt: Solange die Beziehungsarbeit nicht ständig und zentrales Thema in der Arbeit ist, wird sie vernachlässigt werden. Beziehungsarbeit sollte zum Thema gemacht werden:

- *Vorbild der Vorgesetzten, oder: Betreuung der Betreuenden!* So, wie Leitende sich um die Sorgen ihrer Untergebenen kümmern, so werden diese sich der Heimbewohner annehmen.
- *Unterstützungsangebot für Betreuende:* Leitende sind manchmal wegen ihrer Führungsrolle ungeeignete Betreuer der Betreuenden. Dann sollten sie aber für die Möglichkeit zur Intervision (gegenseitige Stützung unter Gleichgestellten) oder zur Supervision durch eine aussenstehende, unabhängige Person schaffen, also dafür sorgen, dass aus anderen Quellen Betreuung der Betreuenden stattfindet.
- *Thematisieren im Rapport.* Beziehungsaspekte sollten nicht Gegenstand des unvermeidlichen Klatsches sein, sondern als selbstverständlicher Teil der Arbeit zum selbstverständlichen, also regelmässigen Thema von Arbeitsbesprechungen werden. Nicht erst, wenn es brennt, wie in der Fallgeschichte.

IN-BEZIEHUNG-SEIN IST ARBEIT

- Beziehungsarbeit als Thema im Rapport
- Die seelische Befindlichkeit der Heimbewohner vor äusserliche Spuren von Pflegearbeit stellen
- Unterstützung für schwierige Beziehungsarbeit: Intervision-Supervision

2. Mechanismus: Rivalität unter Heimbewohnern

Die naheliegende Lösungsmöglichkeit für den beschriebenen Rollenkonflikt ist, die Zeit der pflegerischen Handreichungen für Beziehungsarbeit zu nutzen, also beide Erwartungen gleichzeitig zu erfüllen versuchen. Ganzheitliche, am ganzen Menschen interessierte und mit Gespräch verknüpfte Handreichungen. Das entspricht dem heutigen, modernen Pflegeverständnis.

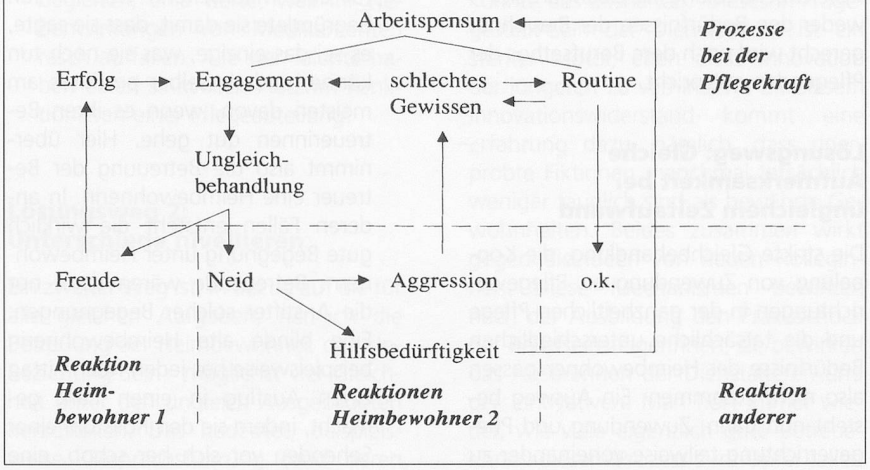
Die enge Verknüpfung von Handreichung und Zuwendung hat jedoch eine Kehrseite: Wenn Handreichungen mit Zuwendung verbunden sind, lässt sich Zuwendung am besten holen oder gar erzwingen über vermehrte Notwendigkeit von Handreichungen, also über grössere Pflegebedürftigkeit! Und Heimbewohner wollen Beziehung. Sie konkurrenzieren also um die Zuwendung der Betreuenden. Vom Kuchen der Zuwendung ein möglichst grosses Stück ergattern zu wollen, heisst also, möglichst pflegebedürftig sein zu müssen. Denn mit der notwendigen Pflegeverrichtung gibt es die erwünschte Zuwendung. Folglich werden Heimbewohner dazu verleitet, einander an Pflegebedürftigkeit zu überbieten. Natürlich ist dies keine bewusste Konkurrenz, in den meisten Fällen jedenfalls nicht.

In der Beispielgeschichte ist dies der Endzustand der Entwicklung zwischen Frau Alt und ihrer Zimmernachbarin Frau Nachbar: Sie konkurrenzieren um Zuwendung, indem sie immer pflegeabhängiger werden und die Gleichbehandlung durch die Betreuenden misstrauisch überwachen. Um Missverständnissen vorzubeugen: das Umgekehrte gilt nicht: Nicht jede Pflegebedürftigkeit hat Rivalität als dahinterliegenden Mechanismus.

Für die Betreuenden bedeutet diese Rivalität unter den Heimbewohnern ein Dilemma, das ich als Engagement-Routine-Dilemma bezeichnen will. (Siehe Grafik oben.)

Wenn man es bis zu Ende denkt, erklärt es, weshalb Betreuende irgendwann dazu übergehen, mit strikter Gleichbehandlung auf die sehr individuellen Bedürfnisse der Heimbewohner zu reagieren, um die Rivalität zu bändigen. Dies bedeutet sowohl für die Betreuenden als auch für die Heimbewohner

Engagement-Routine-Dilemma



Ursula Ruthemann

AGGRESSION UND GEWALT IM ALTENHEIM

Verständnishilfen und Lösungswege für die Praxis

brosch.,
153 Seiten, 32 Abbildungen

In diesem Sachtext geht es um alltägliche, manchmal subtile Formen der Gewalt. Die Quellen von Gewalt, die Entstehungsmechanismen sowie die konflikthaften Beziehungen der Betroffenen und andere gewaltauslösende Faktoren innerhalb und außerhalb der Pflegesituation werden anschaulich dargelegt. Durch Ubungen und Analysen von Beispielen wird die Wahrnehmung geschärft für dieses allzu oft vertuschte Problem. Die Autorin zeigt auch verschiedene Auswege aus der Gewaltspirale auf.

Dieses Buch weckt ein tieferes Verständnis für die Faktoren, die zu Aggression und Gewalt führen sowohl bei Altenheimbewohnern als auch beim Pflegepersonal. Dank vielen praktischen Hinweisen lernen die Pflegenden, vorbeugend und heilend mit Gewalt und Aggression umzugehen.

Frustration: Die Betreuenden und die Heimbewohner spüren, dass solche «Gleichbehandlungsfliessbandarbeit» weder den Bedürfnissen der Bewohner gerecht wird noch dem Berufsethos der Pflegenden entspricht.

Lösungsweg: Gleiche Aufmerksamkeit bei ungleichem Zeitaufwand

Die strikte Gleichbehandlung, die Koppelung von Zuwendung an Pflegeverrichtungen in der ganzheitlichen Pflege und die tatsächliche unterschiedlichen Bedürfnisse der Heimbewohner passen also nicht zusammen. Ein Ausweg besteht nun darin, Zuwendung und Pflegeverrichtung teilweise voneinander zu trennen. Dies geht auf folgenden Wegen:

1. *Qualität ist wichtiger als Quantität* in der Betreuungsbeziehung. Nicht die Anzahl Minuten im Plauderton eines Gespräches zählen, sondern die wirkliche Begegnung von Mensch zu Mensch, von Seele zu Seele im Sinne Martin Bubers. Auf der Seite der Betreuenden heisst dies die Treffsicherheit, mit der Betreuende die Sehnsucht eines Heimbewohners erreichen. So gesehen hatte die junge Betagtenbetreuerin Emsig genau richtig reagiert, als sie zuliess, in die Rolle der Ersatz-Enkelin für Frau Alt zu rutschen. Ihr Fehler war nur, dass sie in ihrer Spontaneität die möglichen Verwicklungen ihres Spieles nicht vorausgesehen hat, und ihre eigenen Motive nicht bedachte.
2. Qualität der Beziehung braucht auch Rahmenbedingungen. Da ist zum Beispiel als wichtigstes, *Situationen unter vier Augen zu haben*, in der eine Selbstöffnung wirklich möglich ist. Diese Rahmenbedingung ist banal im Sinne von grundlegend. Aber wie oft ist sie nicht realisiert? Die mangelnde Privatsphäre für die Bewohner, bedingt durch räumliche Gegebenheiten, aber auch durch den Tagesablauf und die Gewohnheiten des Personals, ist vermutlich eine der gravierendsten Quellen von Gewalt gegen Heimbewohner, allein deshalb, weil sie Beziehungsqualität sabotieren. Eintreten nur nach Anklopfen und Warten, bis man hereingebeten wird, wäre eine Minimalforderung zugunsten besserer Beziehungsqualität in Altersheimen.
3. Die für Bewohner begehrte Beziehung heisst nicht nur «Zuwendung von Betreuenden zu Heimbewohnern». Es kann auch umgekehrt sein: Ich erinnere mich an eine gelähmte Heimbewohnerin, die sich um das Wohlbefinden der Pflegenden kümmerte, Teamkonflikte aufspürte und schlichtete, Eheberaterin für eine Mitarbeiterin war. Ihr Tun begründete sie damit, dass sie sagte, es sei das einzige, was sie noch tun könne, und sie selber profitiere am meisten davon, wenn es ihren Betreuerinnen gut gehe. Hier übernimmt also die Betreuung der Betreuer eine Heimbewohnerin. In anderen Fällen entsteht die wirklich gute Begegnung unter Heimbewohnern. Betreuende wären dann nur die Anstifter solcher Begegnungen: Eine blinde alte Heimbewohnerin beispielsweise hat jeden Nachmittag einen Ausflug in einen Park gemacht, indem sie den Rollstuhl einer Sehenden vor sich her schob, eine Symbiose, ein Zweckverband zunächst. Aber auf diesen Spaziergängen zu zweit entwickelte sich eine tiefe Anteilnahme unter den beiden sehr verschiedenen Frauen. Den Zeitaufwand für die Betreuenden brauchte es nur am Anfang, bis die beiden Damen endlich den Mut für den ersten Parkrundgang hatten. Rivalität hätte in dieser Beziehung keinen Platz gehabt. Die blinde alte Dame, die kaum Pflegezeit beanspruchte, hatte durch ihre wichtige Rolle für die Rollstuhlfahrerin und durch die guten Gespräche mit ihr so viel Zuwendung, dass sie die Zuwendung nicht von ihren Betreuerinnen brauchte.

GLEICHE AUFMERKSAMKEIT BEI UNGLEICHEM ZEITAUFWAND

- Auf die Qualität der Beziehung achten
- Anteilnahme unter den Heimbewohnern stiften
- Unter-vier-Augen-Situationen fördern

3. Mechanismus: Rivalität unter Betreuenden mit unterschiedlichen Ausbildungen

Wenn Menschen sich ihre Bezugsperson wählen, ist dies nur solange unproblematisch, wie nicht sichtbar wird, dass es beliebtere und unbeliebtere Menschen gibt. Wenn Heimbewohner diese Wahl unter Betreuenden treffen, ist es sichtbar und bringt die Betreuenden in eine Konkurrenzsituation. Um in Konkurrenz das eigene Selbstwertgefühl zu pflegen, ist es hilfreich, sich selber einzureden, was man gut macht oder wenigstens besser als die Konkurrenten. In einem Team, in dem Betreuende mit verschiedener Ausbildung zusammenarbeiten, unterschiedlichen Anstellungsbedingungen, in dem sie unterschiedliche Kompetenzen haben, unterschiedliche Hierarchiestufen und unterschiedlichen Lohn, ist die Ausbildung vordergründig ein gutes Schlachtfeld zur Erhaltung des Selbstwertgefühls in Konkurrenz. Folge ist, dass alle Teammitglieder verleitet sind, ihre eigene Ausbildung, oder, wenn nicht vorhanden, ihre Lebenserfahrung als besser und wirkungsvoller für die Aufgabe der Betreuung einzuschätzen als die Ausbildung oder Erfahrung der anderen Teammitglieder. Dieses Phänomen dürfte besonders ausgeprägt sein, wenn die Versagensgefühle angesichts der Betreuungsaufgabe besonders gross sind, weil man dann am meisten psychische Kompensation für den (vermeintlichen) Misserfolg braucht.

Beispiel: In der Beispielgeschichte wird dies besonders im Triumph der unausgebildeten Frau Helfer deutlich. Zunächst degradiert sie den Arbeitsstil der Betagtenbetreuerin Emsig, und später beschwichtigt sie ihre unguten Gefühle gegenüber der nicht vorhandenen Ausbildung damit, dass sie ihre langjährige Erfahrung als wichtiger einstuft als die Ausbildung der Betagtenbetreuerin Emsig. Diese und ähnliche Muster dürften recht häufig vorkommen, weil im Altersheim sowie an wenigen Orten sonst so verschieden ausgebildetes Personal mit so ähnlichen Aufgaben zusammenarbeitet.

Die Konkurrenz unter Betreuenden ist deshalb eine gefährliche Quelle von Gewalt, weil sie die Kommunikation über die wirklich wichtigen Fragen behindert. Wer zu viel redet, macht sich angreifbar, also wird geschwiegen, Probleme werden bagatellisiert oder vertuscht und damit die Lösung verhindert.

Wenn man es in der Konkurrenzsituation vermeidet, über belastende Berufserfahrungen miteinander zu sprechen, entsteht beim einzelnen der Eindruck, nur ihm würde etwas nicht gelingen, während alle anderen im Team die Aufgaben problemlos meistern würden. Dieser Eindruck ist natürlich falsch, denn die anderen denken genauso angesichts der gleichen Situation. Aber Kommunikationsvermeidung macht zu Einzelkämpfern, erhöht Versagensgefühle und reduziert damit das Selbstwertgefühl. Kommunikationsvermeidung führt weiter dazu, dass verschiedene Betreuer unterschiedlich mit schwierigen Heimbewohnern – wie Frau Alt – umgehen, und damit diesen die Möglichkeit geben, die Teammitglieder gegeneinander auszuspielen.

Lösungsweg 1: Jedem seine Anerkennung für ein anderes Talent

Die Möglichkeiten der Prävention sind begrenzt, weil das Vergleichen mit anderen Menschen ein natürlicher, sozialer Prozess ist. Moralisieren nützt nur sehr begrenzt, also nützen auch Leitbilder eines Heimes nur begrenzt.

Wenn das Vergleichen die Wurzel des Problems ist, so muss man das Vergleichen behindern. Ein Verhindern ist nicht möglich, aber ein Behindern: Vorgesetzte können dieses Vergleichen erschweren und viel zur Stärkung des Selbstwertgefühls der unterschiedlich ausgebildeten Teammitglieder beitragen. Die Möglichkeiten für Vorgesetzte sind:

- *Das Vergleichen selber unterlassen*, also nicht auch noch durch eigenes Vorbild das «Vergleichsklima» eines Teams verstärken.
- *Das Individuelle eines jeden Menschen sehen lernen und seine Talente betonen und anerkennen.* Vorgesetzte können beispielsweise die Stärken einer jeden Betreuerin herausstreichen und dabei zugleich deutlich machen, dass nicht das eine Talent wichtiger ist als das andere, sondern dass sie es als Wert ansehen, dass jeder seine Fähigkeiten einbringt. Eine solche Feedbackkultur von Vorgesetzten und untereinander hilft, Neid und Rivalität im Team in Grenzen zu halten. Die Metapher des Ameisenstaates für ein Team kann hilfreich sein. Der Ameisenstaat funktioniert gerade deshalb, weil es Aufgabenteilung gibt, niemand darf fehlen, sonst funktioniert der Staat nicht mehr. Im Altersheim heisst dies, dass eine Mitarbeiterin Anerkennung erhält, weil sie Ästhetik und Wohnlichkeit hochhält, eine andere, weil sie mit einem schwierigen Heimbewohner gut umgehen und ihn besänftigen kann, eine dritte, weil sie die Begabung besitzt, Angehörige in ihrem Abschied-Nehmen und ihrer Trauer zu begleiten, eine vierte, weil ihr Nebenwirkungen von Medikamenten rasch auffallen. Alle vier Talente haben einen sinnvollen Platz im Funktionieren einer Pflegeabteilung.

JEDEM SEINE ANERKENNUNG FÜR SEIN TALENT

- Vergleiche unterlassen und erschweren
- Das Individuelle eines jeden Menschen und seine Talente betonen
- Vorbildliche Anteilnahme erleben lassen
- Kooperation erwarten und anerkennen
- Ausbildung in Gesprächsführung für alle Mitarbeiter

Lösungsweg 2: Unterschiede nivellieren

Ein zweiter Weg ist, in Bezug auf die für alle gleichen Aufgaben, nämlich die Betreuung der Heimbewohner, das «In-Beziehung-Sein» möglichst viel Gleichheit unter den ungleich Ausgebildeten herzustellen. Das bedeutet, beispielsweise Gesprächsführung (und deren schwierigeren Varianten im Umgang mit Desorientierten und Dementen) für alle als heiminterne Fortbildung anzubieten, oder sie zu Fortbildungen zu schicken. «Alle» soll dabei heissen, dass auch der Koch und diejenigen, die Putzarbeiten verrichten, einbezogen sein sollten, denn auch diese sind mögliche Bezugspersonen für die Heimbewohner. Ausbildungs-Unterschiede unter den Betreuenden sollten dort nivelliert werden, wo keine Aufgabenteilung gegeben ist. Damit verbunden wäre auch das Vermeiden von unnötiger Hierarchisierung in der Personalstruktur. Dazu gehört auch, dass Kooperation untereinander als Wert hochgehalten wird und Teams für funktionierende Kooperation gelobt werden, also dafür, dass sie aus ihrer Unterschiedlichkeit gemeinsam das beste machen.

4. Mechanismus: Rivalität unter Betreuenden mit unterschiedlichem Dienstalter

Oft geht es nicht um Ausbildungen und unterschiedliche Fähigkeiten im Hintergrund einer Rivalität in einem Kollegium, sondern um das Dienstalter, also Gewohnheitsrechte. *Die «Macht der Gewohnheit» einer Abteilung wirkt sich sehr oft vor allem gegen die Dienstjüngeren aus und zerstört oftmals den Elan, die Innovationsfreudigkeit, die Ideale, mit denen neue Teammitglieder die Stelle antreten.*

Der zentrale Punkt dieses Mechanismus sieht folgendermassen aus: Die Dienstälteren geraten durch neue Ideen von Betreuung in die Situation, eine bekannte Pflegegewohnheit durch eine unbekannte Fiktion von Pflege ersetzen zu sollen. Zugleich ist durch Neuerungen ihre gesamte bisherige Arbeit in Frage gestellt. Denn wenn die Fiktion von Pflege und Betreuung besser ist als das, was ich bisher getan habe, dann habe ich jahrelang alles falsch gemacht. Und das darf nicht sein, denn wer könnte das aushalten? Dieses In-Frage-gestellt-Sein der Dienstälteren ist ein starker Motor, eben diese Innovation der jüngeren zu verhindern. Zu diesem Innovationswiderstand kommt eine Erfahrung dazu, nämlich, dass unerprobte Fiktionen manchmal tatsächlich weniger tauglich sind als bewährte Gewohnheiten. Beides zusammen wirkt gegen die Ideen von neuen Kolleginnen. Diese Mechanismen bewirken nach der Ausbildung den Praxisschock der Berufseinsteigerinnen, sie bewirken das Ausbrennen der Dienstälteren und der Innovativen. Man hört immer wieder, wie viele eigentlich gute Betreuerinnen diesem Prozess zum Opfer fallen und den Beruf wechseln, oder immer wieder in der – oft falschen – Hoffnung, in einem neuen Heim sei alles besser, die Stelle wechseln. Dies reibt die Betreuenden auf, aber der häufige Wechsel des Personals ist auch für die Heimbewohner meist ungünstig, denn die wünschen sich ja Bezugspersonen, also nicht ständig wechselnde Gesichter.

Lösungsweg: Fehlerkultur und Lernendes System

Es ist nicht einfach, ein innovationsfreudiges Betriebsklima herzustellen, die Macht der Gewohnheit auf sanfte Art zu brechen. Aber es gibt Faktoren, die günstig wären. Eines ist eine Fehlerkultur: Damit ist gemeint, dass Fehler als willkommene Lerngelegenheiten angesehen werden sollten: Das Team, das Heim als lernendes System, jeder Mitarbeiter auf seinem Lernweg, auf dem Fehlbarkeit des Menschen und der Ansporn, es in Zukunft besser zu machen, die untrennbaren zwei Seiten einer Medaille sind. Für die Dienstälteren bedeutet dies, dass es nicht darauf ankommt, wie lange man seine Arbeit auf bestimmte Art bewältigt hat, sondern wie viel gute Arbeit man vor sich hat. Und es kommt nicht darauf an, wer Fehler gemacht hat, sondern dass alle daraus lernen. Die historische Entwicklung der Pflegeberufe basiert ja auf den Erfahrungen der Vergangenheit, also auf den Fehlern und dem Lernen derjenigen, die früher da waren. Mit solcher Haltung könnte Innovationsfreudigkeit eines Teams gefördert werden. Dazu braucht es aber auch die sorgfältige Einführung einer neuen Mitarbeiterin in ein bestehendes Team. Es braucht ein Klima, in dem die Erfahrung der Langjährigen und die neuen Ideen der Neulinge in einen konstruktiven Konflikt geraten dürfen, in dem dieser Konflikt zwischen Gewohnheit und Innovation zum Thema gemacht werden

kann. Der Generationenkonflikt innerhalb eines Teams darf nicht vernachlässigt werden, er ist um so komplexer, wenn die Ebenen vermischt sind, also zum Beispiel die junge Krankenschwester die Vorgesetzte einer dienstälteren Kollegin ohne Ausbildung wird. Wenn Ausbildung, Erfahrung oder Einstellung einzelner spitalorientiert ist und die wesentlichen Unterschiede zu einem Altersheim nicht beachtet werden. Schon wegen der hier nötigen Umlernprozesse ist die Pflege einer Fehlerkultur und Lernkultur nötig.

INNOVATIONS- UND FEHLERKULTUR

- Das Team als lernendes System verstehen
- Erwartungen an die Art der Kooperation unter Betreuenden mitteilen
- Fehler als «derzeit optimale Lösung» sehen
- Vorbild sein an Innovationsfreudigkeit und im Zugeben und Korrigieren von Fehlern

5. Mechanismus: Sündenböcke ausgrenzen

In einer belastenden Situation beginnender Gewalt setzt häufig ein Sündenbockmechanismus ein, das heisst, für eine unangenehme Situation wird ein Schuldiger gesucht und ausgegrenzt, in der falschen Meinung, das Problem sei damit gelöst.

Dieser Mechanismus des Ausgrenzens eines Sündenbocks löst fast nirgends ein Problem. Im Beispiel gerät Frau Emsig in diese Sündenbockrolle, aber auch – für Frau Wachsam – die Heimbewohnerin Frau Alt. Wen wir zu Sündenböcken machen, ist oft weniger von Ursache-Wirkungs-Zusammenhängen abhängig als von der psychischen Struktur derjenigen Person, die einen Sündenbock sucht. Frau Wachsam schiebt möglicherweise deshalb die Sündenbockrolle der Heimbewohnerin Alt zu, weil hier eine biografische Erfahrung aus der Schulzeit von Frau Wachsam übertragen wird, von ihr selber unbemerkt. Die anderen beteiligten Personen einigen sich auf Frau Emsig, die die Sündenbockrolle zugeschoben erhält. Wenn sich eine Gruppe auf einen Sündenbock einigt und diesen ausgrenzt, so bleiben die eigentlichen Quellen der Gewalt weiterhin im dunkeln.

Warum aber brauchen wir Sündenböcke? Sündenböcke vereinfachen die Welt: Wenn der Sündenbock nur weg wäre, dann wäre alles wieder in Ordnung. Weil man ja weiss, wer schuld ist, braucht man sich nicht mehr auf komplexe Zusammenhänge einzulassen. Der entscheidende Punkt ist hier aber die scheinbare Lösung eines emotionalen Problems: Einen Sündenbock zu benennen, entledigt uns von dem Problem, die eigenen Anteile an der Gewaltentstehung zu betrachten. Sündenböcke auszugrenzen dient also der Abwehr von Schuldgefühlen.

Lösungsweg: Vernünftiger Umgang mit Schuldgefühlen

Darin liegt ein Ansatzpunkt: Das Sündenbocksuchen ist also dort wenig vorhanden, wo weniger Schuldgefühle sind, deshalb haben es ausgeglichene Menschen weniger nötig, Sündenböcke zu benennen. Die Erfahrung im Alltag zeigt dies: Sündenböcke suchen wir meist im Zustand grosser emotionaler Betroffenheit. Aus gelassener Distanz heraus sind wir gnädiger und seriöser in der Analyse der eigentlichen Ursachen für Gewalt.

Ziel muss also sein, *mit Schuldgefühlen angemessener umzugehen*, sie zuzulassen, weder zu bagatellisieren noch eskalieren zu lassen, sondern gelassen an die Trennung von sachlich ungerechtfertigten, neurotischen Schuldgefühlen einerseits und realer Schuld andererseits heranzugehen. Dazu sollte Betreuenden Unterstützung angeboten werden in Form von Intervision oder Supervision zur Pflege derjenigen Kommunikationskultur, die nötig ist, um mit Schuldgefühlen vernünftig umgehen zu lernen.

6. Mechanismus: Verantwortungsdiffusion und -delegation

Eine Variante der Abwehr von Schuldgefühlen ist die *Diffusion der Verantwortung*. Gemeint ist damit das Phänomen, dass unter mehreren Personen sich jeder einzelne um so weniger für das Gesamtergebnis verantwortlich fühlt, je mehr Beteiligte es gibt. Das bekannte Sprichwort sagt es: TEAM-Arbeit: **T**oll, **e**in **a**nderer **m**achts. Bei sozialen Problemen bedeutet diese Verantwortungsdiffusion ein unnötiges Verschleppen der Problemlösung, ein so langes Zuwarten, bis die Eskalation so weit fortgeschritten ist, dass eine präventive Problemlösung nicht mehr möglich ist. Oft ist diese Verantwortungsdiffusion damit verbunden, dass die Verantwortung «nach oben» delegiert wird, dass man von den Leitenden eine Lösung erwartet, ohne jedoch diese Leitenden entsprechend zu informieren. Oder die Leitenden erhalten einseitige Informationen von denen, die sich aus der Information einen Gewinn erhoffen. Für die Sache wird bei solchen Aktionen freilich keine Verantwortung übernommen.

Lösungsweg: Verantwortungen aushandeln

Das einzige Mittel gegen Verantwortungsdiffusion ist die möglichst klare Rückdelegation und eine immer wieder neue Klärung, wer für was zuständig ist. Klärung heisst nicht, dass das «von oben» bestimmt werden muss, kann auch bedeuten, dass Zuständigkeiten ausgehandelt werden. Beispielsweise würde die Betreuung von Heimbewohnern davon profitieren, wenn man im Team Verantwortlichkeiten aushandelt:

- Wer ist für welchen Zeitraum für wen von den Heimbewohnern besonders zuständig? Wer kann und möchte Bezugsperson für wen sein? (Patenschaften auf Zeit)
- Worüber soll in welchem Kreis gesprochen werden, was soll im Rapport mit Leitenden besprochen werden, was soll in der Supervision mit externen, unter Schweigepflicht stehenden Personen besprochen werden?
- Verantwortungsübernahme unter Betreuenden kann notfalls auch gefördert werden und zugleich der Personenschutz für Betreuende gewährleistet werden, indem man einen Briefkasten für anonyme Informationen aufstellt. Dies ist das kleinere Übel im Vergleich zum Eskalierenlassen von Problemen, bis es zu einem Eklat kommt. Diese Methode respektiert Angst, sich zu exponieren. Natürlich muss man auch klären, in welcher Art von diesem Briefkasten Gebrauch gemacht werden soll, um Angst vor Bespitzelung zu vermeiden.

Zusammenfassung: Gegenseitige Frustrationen

Eine Zusammenstellung von derjenigen Gewalt, die zwischen Heimbewohnern und Betreuenden eine Rolle spielt, zeigt sehr verschiedenartige Frustrationen:

Frustrationen gegen Heimbewohner
Frustrationen gegenüber Heimbewohnern sind zum Beispiel *ein Tagesablauf, der nicht gewählt und kaum selbst bestimmt ist*, der nicht den Lebensgewohnheiten entspricht, oftmals an den Bedürfnissen der Heimbewohner vorbeigeht. Individualisierung wäre hier der Ausweg, also der Versuch, bestmöglich Lebensgewohnheiten und

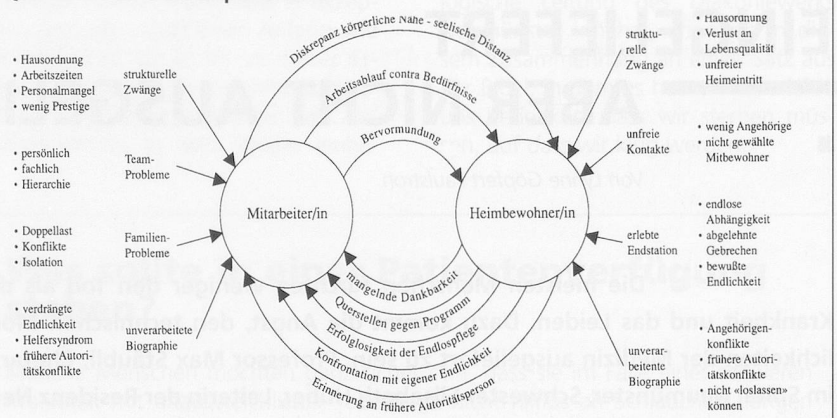
Wünsche zu respektieren, und als Betreuende mit einem dann nicht mehr ganz übersichtlichen Ablauf leben.

Es ist die *körperliche Nähe bei gleichzeitiger psychischer Distanz:* Gemeint ist, dass Heimbewohner enge Beziehungen haben zu Menschen, die nicht anwesend sind, während sie sich von Menschen anfassen lassen müssen, zu denen sie nicht immer eine wirkliche Beziehung haben. Niemand, der nicht abhängig ist, würde sich das freiwillig gefallen lassen. Dieses Problem lässt sich nur lindern, wenn Heimbewohner in gewissem Rahmen wählen können, von wem sie gepflegt werden möchten.

Und es gibt die täglichen kleinen und grösseren *Bevormundungen der Heimbewohner*, die das Selbstwertgefühl erschüttern und die im Laufe der Zeit dazu führen, dass Heimbewohner gar keine Versuche mehr unternehmen, die Verantwortung für sich zu übernehmen. Gegen Bevormundungen genügt das Unterlassen solcher Bevormundung durch Sensibilität für die noch möglichen Selbstbestimmungsbereiche.

Frustrationen der Betreuenden:
Frustrationen für Betreuende sind zum Beispiel das *Querstellen der Heimbewohner gegen das Programm*, eine Form des passiven Widerstands, der schweigenden Aggression, das dem Bedürfnis des Personals, unter Zeitdruck Arbeiten erledigen zu müssen, entgegensteht. Es ist dies die *mangelnde Dankbarkeit* der Heimbewohner, worunter Pflegende recht leiden, weil sie für Engagement nicht von denen belohnt werden, für die sie sich engagieren: Im Beispiel sind Schwester Wachsam und Frau Emsig enttäuscht, weil Frau Alt trotz Engagement Heimweh hat. Die Gefahr besteht, dass man das unbelohnte Engagement aufgibt, es sei denn, man lernt, die mangelnde Dankbarkeit zu verstehen. Subtiler frustrierend für Betreuende ist die *Konfrontation mit der eigenen Endlichkeit*. Die Mehrheit der Pflegenden möchte nicht in dem Heim alt werden, in dem sie arbeiten, denken nicht gerne daran, wie das eigene Alter aussehen könnte. In subtilen Aggressionen gegen Heimbewohner könnte auch die Verdrängung der eigenen Ängste davor liegen, so alt werden zu müssen, wie man es tagtäglich erlebt. Ebenso subtil können *Übertragungen* sich frustrierend auswirken: Im Beispiel ist die Auseinandersetzung mit der eigenen Biografie enthalten: Wer, wie Schwester Wachsam, in einer Heimbewohnerin beispielsweise eine verhasste Lehrerin aus der eigenen Schulzeit wiedererkennt, könnte lange gehegte Wut gegen diese Lehrerin auf den abhängigen Menschen

Quellen des Gewaltpotentials



Quellen des Gewaltpotentials von Mitarbeiterinnen, Mitarbeitern und Heimbewohnern. Interaktive Frustrationen aus ihrem Umgang miteinander und Faktoren der Gewalt ausserhalb der Beziehung.

übertragen und an ihm ausleben, auch völlig unbemerkt. Die ungnädige Reaktion von Schwester Wachsam auf Frau Alt könnte hierfür ein Beispiel sein. Vielleicht ist es kein Zufall, dass ausgerechnet Frau Wachsam schlussendlich gebissen wird, offene Gewalt von der Heimbewohnerin erfährt.

Diese Zusammenstellung von gegenseitiger Frustration ist weder neu noch vollständig. Sie zeigt, dass die Suche nach einem schuldigen Täter eine unfruchtbare Frage ist. Wichtig daran ist nur, dass man in eine Gewaltspirale als einem typischen Prozess positiver Rückkoppelung an vielen Stellen einsteigen kann, und ebenso wieder aussteigen kann. Nur das Warten darauf, dass der andere aussteigt, lohnt nicht, denn der andere wartet auch! Und die Abbildung zeigt, dass die Betreuungsbeziehung eingebettet ist in ein grösseres System, aus dem weitere Frustrationen und Gewalt einwirken.

Lösungsweg: Verstehen statt ärgern – handeln statt reagieren

Sich die Zusammenhänge bewusst zu machen, ermöglicht das Ziehen der Frustrationsbremse. Aussteigen kann man einerseits, indem man zu verstehen lernt, statt sich zu ärgern, und indem man aktiv zielgerichtet handelt, statt relativ spontan zu reagieren.

Verstehen heisst zunächst einmal, sich selbst verstehen, die eigene Wut wahrnehmen und darüber sprechen lernen, anstatt sie unreflektiert auszuagieren. Verstehen heisst aber vor allem, *den anderen verstehen lernen*, in dessen Schuhen gehen lernen, aus dessen Augen die Welt anschauen lernen. Das Ärgern zu vermeiden kann auch einmal erfordern, *das Kampffeld zu verlassen*,

FRUSTRATIONSNOTBREMSE

- **verstehen statt ärgern**
  - sich selbst verstehen: über eigene Wut reden
  - den anderen verstehen: in den Schuhen des anderen gehen lernen
  - das Kampffeld nötigenfalls erlassen
  - in Beziehung bleiben
- **handeln statt reagieren**
  - nie aus Wut reagieren
  - auf frustrierende Situationen vorbereitet sein, eigenes Verhalten vorher planen
  - günstigen Zeitpunkt für Lösungssuche abwarten

um sich zu beruhigen, oder dem anderen die Gelegenheit dazu zu geben. Trotzdem sollte bei einem solchen Verlassen des Kampffeldes die Beziehung nicht einfach aufgegeben werden. *In-Beziehung-Sein ist Arbeit der Betreuenden*. Handeln lernen heisst, auf frustrierende Situationen vorbereitet sein, vielleicht sogar vorher vor dem Spiegel, in der Supervisionssitzung oder wenigstens in der Fantasie das geeignete Verhalten erproben. Handeln heisst auch, den günstigen Zeitpunkt für eine Lösung zu suchen, die günstige Gelegenheit. Das Handeln in diesem Sinne ist deshalb besser als das Reagieren, weil spontanes Reagieren oft bedeutet, selber Teil der Gewaltspirale zu bleiben. Reflektiertes Handeln beinhaltet die Chance zum Ausstieg. In diesem Sinne Gewaltfreiheit zu üben, ist mutiger als in der gleichzeitigen Rolle des Täters und Opfers die Mechanismen der Gewalt weiter spielen zu lassen. ■