



Klaus Schiller-Stutz, lic. phil. I.

Gesundheit der Angestellten wird von vielen Geschäftsleitungen und Unternehmungen als ihr wichtigstes Kapital betrachtet. Wenn langsam das Interesse an Gesundheitsförderung zunimmt, könnte diese zunehmende Öffnung für das Thema vielleicht auf die zentralen Ergebnisse der Schweizer Mobbing-Studie (seco, 2002) zurückgeführt werden, dass mit zunehmenden psychosozialen Belastungen/Mobbing, die Komplexität und Schwere des psychischen und somatischen Krankheitsbildes für betroffene Personen und die kostentreibenden Folgen für Betriebe und Sozialversicherungen zunehmen. In einem kürzlich erschienen Artikel weist die Autorin (Bräunlich, Beobachter 22/2007) auf den Betriebsökonom Severin Negri hin, der in seiner Diplomarbeit zum Thema «Bossing – Kosten und andere Folgen» (2005) auf Kosten von Mobbing für Betriebe mit 7,7 Milliarden Franken und für die gesamte Volkswirtschaft (vor allem den Sozialversicherungen) gegen 20 Milliarden Franken kommt.

Anhand eines konkreten Beispiels soll die Methode, der Effekt und die Nachhaltigkeit einer gesundheitsfördernden Massnahme in einem Heim aufgezeigt werden.

Zusammenarbeit erfolgreich und gesundheitsfördernd gestalten – statt «Aug um Aug und Zahn um Zahn»

Gesundheitsförderndes Team-Coaching in einem Alters- und Pflegeheim als Intervention und Prävention gegen Stress und Mobbing

Voraussetzung:

Die Geschäftsleitung eines Alters- und Pflegeheims war sich den grossen Belastungen ihrer Angestellten mit den möglichen Auswirkungen wie Wahrnehmungsfehler im Sinne des Tunneleffekts, Abnahme der Motivation und der Leistungsbereitschaft, deprimierter Stimmung sowie gehäufte krankheitsbedingte Absenzen von Angestellten bewusst, was die Umsetzung des Gesundheitsfördernden Team-Coachings – selbst bei Verdacht auf Mobbing – erleichterte.

Zur Situation:

Auf einer Pflegeabteilung dieses Heimes hatte sich das Betriebsklima innerhalb des Teams mit 18 Personen derart verschlechtert, dass bereits einzelne mündliche und schriftliche Beschwerden mit Hinweis auf Mobbing von Angestellten seitens einzelner Personen bei der Pflegebereichsleiterin eingegangen waren. Da trotz diverser Einzel- und Teamgespräche keine Verbesserung des Betriebsklimas auf dieser Abteilung erreicht wurde, hatte man an eine Supervision mit dem gesamten Team gedacht. Innerhalb der Vorbesprechung mit der Bereichsleiterin einigten wir uns auf die Durchführung eines Gesundheitsfördernden Teamcoachings mit den Angestellten (Dauer: 5 Monate, 14-tägig für je 2 Stunden) mit folgenden Zielsetzungen:

Zielsetzungen des Gesundheitsfördernden-Teamcoachings:

- Förderung der sozialen Kompetenz der Angestellten durch Entwicklung eines Problembewusstseins mit

Ansprechen und Benennen bestehender Probleme sowie Entwicklung von Konfliktbewältigungsstrategien

- Miteinander statt Gegeneinander durch Entwicklung eines gemeinsamen Kurses (z. B. bzgl. Tagesabläufe oder Versorgungsmassnahmen der BewohnerInnen) mit respektvoller und wertschätzender Kommunikation unter den Angestellten
- Stabilisierung und Wiedererlangung von Lebensfreude und Lebensenergie der Angestellten in ihrem beruflichen Arbeitsalltag wie auch im privaten Alltag
- Verbesserung des Informationsflusses und des Betriebsklimas
- Reduktion der Absenzen

Vorteile des Gruppen-Coachings:

Die Gruppenmitglieder können ihre unterschiedlichen Kenntnisse und Erfahrungen einbringen. Dieses umfangreiche Erfahrungswissen kann z. B. bei der Entwicklung von Problemlösungen und Klärung von Mobbing die Grundlage für Synergieeffekte darstellen. Beim Gruppen-Coaching besteht weniger die Gefahr, durch die Wahrnehmung nur einer einzigen Person unangemessene Schlussfolgerungen zu ziehen oder einseitige Interessen zu verfolgen. Zugleich kann voneinander gelernt werden und strukturell-organisatorisch bedingte (Fehl-) Abläufe können besser reflektiert und entsprechend verändert werden. Mit dieser Methode kann auf der Verhaltens- und der Verhältnisebene durch Spiegeln und Reflektieren konstruktiv gearbeitet werden.

Zur personellen Situation auf dieser Pflegeabteilung

Die Abteilung wird von 2 Männern und 16 Frauen aus 7 verschiedenen Ländern mit unterschiedlichen Aus-

bildungsstufen im Pflegebereich betreut. Innerhalb des «Teams» hatten sich bereits einzelne Koalitionen gebildet, welche teilweise gegeneinander «arbeiteten» und auch mit den Konflikten zwischen dem Stationsleiter und der stellvertretenden Stationsleiterin Mühe hatten.

Zum Ablauf des Gesundheitsfördernden Team-Coachings

In der ersten Sitzung erfolgte für alle Teammitglieder vom Coach – in Anwesenheit der Bereichsleiterin – eine allgemeine Einführung über Gesundheit, Gesundheitsförderung sowie Problem- und Konfliktbewältigungen. Die Zielsetzungen, Methodik und Ablauf des Coachings mit explizitem Hinweis auf Einhaltung der Schweigepflicht seitens des Coach gegenüber der Bereichsleiterin und Geschäftsleitung wurden dargestellt, was sich für die Vertrauensbildung mit dem Team und der Bereichsleiterin als sehr vorteilhaft erwiesen hat. Ferner wurde eine gemeinsame Sitzung mit der Bereichsleiterin nach 3 Monaten vereinbart, um anhand der anonymisierten Gesamtdarstellung der Ergebnisse der Befragungen zu den Themen «Mobbing» sowie «Betriebsklima auf der Abteilung» eine Zwischenbilanz des Team-Coachings ziehen und inzwischen erkannte Abteilungs- und Heimprobleme hinsichtlich möglicher struktureller Anpassungen mit der Bereichsleiterin diskutieren und besprechen zu können.

Die folgenden Coachsitzungen wurden in Abwesenheit der Bereichsleiterin durchgeführt, wobei teilweise in Gross- oder in Kleingruppen gearbeitet worden ist. Anfangs wurde eine Bestandesaufnahme mit Hilfe von Fragebogen zum Thema «Mobbing» sowie «Betriebsklima» gemacht, die jeder für sich ausgefüllt hat, dann in Kleingruppen und anschliessend im Plenum anhand einer anonymisierten Darstellung der Ergebnisse mit Gesamtauswertung besprochen worden sind. Anschliessend wurden mit Hilfe des Coachs zur Förderung des Problembewusstseins kränkende Verhal-

tensweisen aufgezeigt und derart gespiegelt, dass die jeweiligen beteiligten Personen neue Erfahrungen durch Problembenennungen und neue Konfliktbewältigungsstrategien im Rollenspiel ausprobieren konnten (z. B. mit Nachfragen und Feedback geben). Im Weiteren erfolgte eine gemeinsame Analyse und Besprechung von gesundheitsgefährdenden Verhältnissen via Gesundheitszirkel mit Entwicklung entsprechender Vorschläge für Änderungen. Das gemeinsame Erarbeiten der Abmachungen bzgl. eines partnerschaftlichen Umganges (z. B. STOPP lernen sagen, wenn etwas verletzend empfunden wurde usw.) und die Bereitschaft, vorgefallene Konflikte wie auch Arbeitsabläufe zu reflektieren, kam diesem Setting positiv entgegen und führte zu einer permanenten Öffnung, die eigenen, arbeitsbezogenen Probleme (z. B. ungerechte Dienstplangestaltung usw.) sowie die als gesundheitsgefährdenden Rahmenbedingungen und Arbeitsabläufe direkt anzusprechen und nach Verbesserung und Lösungen miteinander zu suchen. Die gemeinsame Besprechung mit der Bereichsleiterin war ein weiterer wichtiger «Baustein» für die konstruktive weitere Entwicklung.

Zusammenfassung

In der Nachbesprechung (6 Monate später) mit der Geschäftsleitung konnte eine nachhaltige Wirkung mit Veränderungen durch das Team-Coaching bzgl. Verbesserung des Informationsflusses, der Zusammenarbeit im Team, des Betriebsklimas mit Abnahme der Absenzen sowie auch im Umgang mit den Bewohnerinnen und Bewohnern festgestellt werden. Unzufriedenheiten und Probleme werden heute schneller und direkt mit der jeweiligen Person besprochen. Eine Evaluation der Auswirkungen des Coachings im Team ist zur Zeit im Gange. Ferner sind weitere gesundheitsfördernde Massnahmen im Heim geplant.

Abschluss

Der Entscheid des Bundesrates (20 min, 28.9.2007) für ein Präventions- und Gesundheitsförderungsgesetz kann als eine wegweisende Ergänzung in der Schweizer Gesundheitspolitik für ein höheres Wohlbefinden und geringere Gesundheitskosten betrachtet werden.

Literatur:

Annen, M.-Th. & Schiller-Stutz, K.: *Teamwork ist cool! Partnerschaftlich arbeiten statt Mobbing*. Zeitschrift für Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz Safety-Plus, November 2004, S. 43 – 44.

Bräunlich, I.: *Mobbing. Teuer bezahlter Büroterror*. Beobachter 22/2007.

Kiener, A., Graf, M., Schiffer, J., von Holzen Beusch, E. & Fahrni, M.: *Mobbing und andere psychosoziale Spannungen am Arbeitsplatz in der Schweiz*. Staatssekretariat für Wirtschaft (seco). Bern, Oktober 2002.

Pfister, Th. & Mom, C.: *Gesunde Betriebe – gesunde Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen*. Leitfaden zur Gesundheitsförderung im Betrieb. Institut für Sozial- und Präventivmedizin der Universität Zürich, 1997.

Schiller-Stutz, K.: *Gesundheitsförderung: Coaching statt Mobbing*. Alpha. Der Kadermarkt der Schweiz. Eine Publikation der Verlage Tages-Anzeiger und Sonntagszeitung, 2./3.12.2006.

Schiller-Stutz, K.: *Mobbing und Arbeitsplatzkonflikte. Psychosozialen Stress erkennen – konstruktiv lösen – vorbeugen*. Zürich, SPEKTRAMedia, HRM-Dossier Nr. 29, August 2005.

Hilfreiche und weiterführende Links:

www.svbfg.ch
www.stressnostress.ch
www.gesundheitsfoerderung.ch
www.gesundheitsfoerderung.ch/Tagung
Gesundheit ist Chefsache
www.nationalegesundheits.ch
www.bag.admin.ch/themen/gespol/neuregelung/d/index.htm

Angaben zum Autor
 Klaus Schiller-Stutz, lic. phil. I
 Fachpsychologe FSP für klinische Psychologie und Psychotherapie mit Praxis in Hedingen/Dietikon (www.schiller-stutz.ch, praxis@schiller-stutz.ch).