

WHITEPAPER

Wenn psychische Belastung mit in den Beruf startet

Wie Kliniken und Pflegeeinrichtungen junge Menschen gesund ausbilden,
begleiten und langfristig binden können

*Für Geschäftsleitungen, Pflegedirektionen, Personal- und Ausbildungsleitungen,
Führungskräfte, Gesundheitsschutz und Personalentwicklung*

Friedrich Schneider, M.A.

Institut für interkulturelles Gesundheitsmanagement (IGM)

Stand: Juli 2026

Inhalt

Das Whitepaper verbindet fachliche Einordnung mit der Perspektive von Führung, Team und Organisation.

•	Kurzfassung für Entscheiderinnen und Entscheider
1	Berufseinstieg unter veränderten Voraussetzungen
2	Belastung, Krise und Erkrankung richtig einordnen
3	Auswirkungen auf Ausbildung und Arbeitsalltag
4	Was geschieht, wenn Organisationen nicht vorbereitet sind?
5	Warum einzelne Schulungen und Unterstützungsangebote nicht ausreichen
6	Diversity Health Management (DHM) des Instituts IGM
7	Welche organisationalen Voraussetzungen entscheidend sind
8	Wie das Institut IGM Kliniken und Pflegeeinrichtungen unterstützt
9	Fazit: Frühzeitig handeln und Verantwortung gemeinsam tragen
•	Quellen und weiterführende Hinweise

Kurzfassung für Entscheiderinnen und Entscheider

Junge Menschen beginnen ihre Ausbildung heute unter veränderten Voraussetzungen. Ein Teil von ihnen bringt bereits psychische Belastungen, Krisenerfahrungen oder eine diagnostizierte Erkrankung mit. Andere geraten erst im Übergang von Schule, Familie und Jugendhilfe in die anspruchsvolle Realität des Pflegeberufs unter Druck.

Für Kliniken und Pflegeeinrichtungen entsteht daraus eine doppelte Verantwortung. Sie müssen Auszubildende angemessen unterstützen und zugleich verlässliche Lernbedingungen, Teamstabilität und Patientensicherheit gewährleisten. Psychische Belastungen beim Berufseinstieg sind deshalb kein Randthema der Ausbildung, sondern eine strategische Führungs- und Organisationsaufgabe.

In der Praxis werden Veränderungen häufig zuerst von Praxisanleitenden oder unmittelbaren Führungskräften wahrgenommen. Sie erleben Konzentrationsprobleme, Fehlzeiten, Rückzug, emotionale Reaktionen, Konflikte oder Leistungsschwankungen. Gleichzeitig ist oft nicht ausreichend geklärt, wie Beobachtungen eingeordnet werden sollen, wer anschließend Verantwortung übernimmt und welche internen oder externen Unterstützungsangebote tatsächlich erreichbar sind.

Eine einzelne Schulung kann Handlungssicherheit erhöhen. Ein Beratungsangebot kann im Einzelfall helfen. Beides reicht jedoch nicht aus, wenn Zuständigkeiten, Schnittstellen und Entscheidungswege ungeklärt bleiben. Nachhaltig wirksam wird Unterstützung erst, wenn Kompetenz und betriebliche Struktur miteinander verbunden werden.

Das vom Institut IGM entwickelte Diversity Health Management (DHM) richtet den Blick deshalb auf vier miteinander verbundene Gestaltungsfelder:

- Mensch: Auszubildende individuell und ohne vorschnelle Etikettierung unterstützen.
- Führung: Verantwortung übernehmen, Orientierung geben und Entscheidungen absichern.
- Team: Zugehörigkeit, psychologische Sicherheit und Belastbarkeit gemeinsam berücksichtigen.
- Organisation: verlässliche Zuständigkeiten, Unterstützungswege und Rahmenbedingungen schaffen.

Das Whitepaper zeigt, warum psychische Belastungen in der Ausbildung nicht ausschließlich als persönliches Problem betrachtet werden dürfen. Es beschreibt die Folgen für Lernen, Zusammenarbeit, Sicherheit und Fachkräftesicherung und macht deutlich, welche organisationalen Voraussetzungen Kliniken und Pflegeeinrichtungen benötigen.

Die zentrale Botschaft lautet:

Ein professioneller Umgang mit psychisch belasteten Auszubildenden entsteht nicht durch spontane Einzelfallentscheidungen. Er entsteht durch das abgestimmte Zusammenspiel von Mensch, Führung, Team und Organisation.

1. Berufseinstieg unter veränderten Voraussetzungen

Der Eintritt in eine berufliche Ausbildung ist mehr als der Wechsel von der Schule in einen Betrieb. Junge Menschen müssen sich in einer neuen sozialen Umgebung orientieren, fachliche Anforderungen bewältigen, Verantwortung übernehmen und gleichzeitig ihre eigene Rolle als Erwachsene entwickeln.

In der Pflege kommt eine besondere Anforderung hinzu: Auszubildende erleben Krankheit, Leid, Sterben, Zeitdruck und eine hohe Verantwortung für andere Menschen. Sie wechseln zwischen Pflegeschule und Praxiseinsätzen, arbeiten in unterschiedlichen Teams und müssen sich wiederholt auf neue Erwartungen und Bezugspersonen einstellen.

Psychische Belastungen beginnen nicht erst im Betrieb

Nicht alle Auszubildenden starten unter den gleichen Bedingungen. Einige verfügen über tragfähige soziale Beziehungen, stabile Bewältigungsstrategien und ein unterstützendes Umfeld. Andere bringen Belastungen aus der Familie, finanzielle Sorgen, Erfahrungen mit Ausgrenzung, psychische Krisen oder bereits diagnostizierte Erkrankungen mit.

Auch der Umgang mit professioneller Hilfe ist unterschiedlich. Manche junge Menschen können offen über Belastungen sprechen und Unterstützung organisieren. Andere befürchten Stigmatisierung, Nachteile in der Ausbildung oder eine negative Bewertung ihrer Leistungsfähigkeit. Hinweise auf Belastungen werden deshalb häufig erst sichtbar, wenn Lernen, Verhalten oder Zusammenarbeit bereits beeinträchtigt sind.

Das Robert Koch-Institut untersucht in der JEPSY-Studie gezielt die psychische Gesundheit von 16- bis 25-Jährigen. Damit wird die Lebensphase in den Blick genommen, in der Schule, Ausbildung, Studium und erster Berufseinstieg zusammenkommen. [1]

Der Pflegeberuf verdichtet die Übergangsanforderungen

Pflegeausbildung verbindet Lernen und Arbeiten unter realen Versorgungsbedingungen. Auszubildende sind Lernende und zugleich Teil des betrieblichen Alltags. Sie sollen Verantwortung schrittweise übernehmen, erleben aber häufig bereits früh personelle Engpässe, Zeitdruck und emotional belastende Situationen.

Diese Doppelrolle kann Entwicklung fördern. Sie kann jedoch auch überfordern, wenn fachliche Anforderungen, Erwartungen und Unterstützungsangebote nicht transparent sind. Besonders kritisch wird es, wenn Auszubildende den Eindruck gewinnen, Unsicherheit dürfe nicht gezeigt und Hilfeholen werde als mangelnde Eignung bewertet.

Belastung ist nicht automatisch mangelnde Eignung

Leistungsschwankungen, Rückzug, Fehlzeiten oder emotionale Reaktionen können viele Ursachen haben. Sie können Ausdruck einer vorübergehenden Belastung, einer persönlichen Krise, einer Erkrankung oder ungünstiger Ausbildungsbedingungen sein. Aus einzelnen Beobachtungen lässt sich deshalb weder eine Diagnose noch eine abschließende Beurteilung der beruflichen Eignung ableiten.

Gleichzeitig dürfen erkennbare Veränderungen nicht ignoriert werden. Wenn Lernfähigkeit, Zuverlässigkeit, Zusammenarbeit oder sichere Aufgabenübernahme beeinträchtigt sind, benötigt die Organisation einen professionellen Umgang mit der Situation.

Ausbildung ist ein strategischer Teil der Fachkräftesicherung

Ausbildungsabbrüche und vorzeitige Vertragslösungen entstehen in der Regel nicht durch einen einzelnen Auslöser. Persönliche Belastungen, der sogenannte Praxisschock, Lernschwierigkeiten, Konflikte und betriebliche Bedingungen können sich gegenseitig verstärken. Das Bundesinstitut für Berufsbildung weist deshalb auf die Bedeutung von Reflexionsgesprächen, Mentoring, lernförderlichen Umgebungen und einer institutionellen Verankerung unterstützender Maßnahmen hin. [2]

Für Kliniken und Pflegeeinrichtungen ist der Umgang mit psychisch belasteten Auszubildenden damit nicht nur eine soziale Frage. Er betrifft Ausbildungsqualität, Bindung, Fehlzeiten, Teamstabilität und die langfristige Sicherung des Fachkräftenachwuchses.

Zwischenfazit

Junge Menschen starten mit unterschiedlichen Voraussetzungen in die Pflegeausbildung. Organisationen können persönliche Belastungen nicht vollständig verhindern. Sie können jedoch beeinflussen, ob Unsicherheiten früh angesprochen werden, Unterstützung erreichbar ist und betriebliche Bedingungen eine Stabilisierung ermöglichen.

Bevor daraus konkrete Handlungsmöglichkeiten abgeleitet werden können, muss zunächst geklärt werden, was unter Belastung, Krise und psychischer Erkrankung zu verstehen ist und welche unterschiedlichen Reaktionen daraus folgen.

2. Belastung, Krise und Erkrankung richtig einordnen

Wenn sich Verhalten oder Leistungsfähigkeit eines Auszubildenden verändern, entsteht schnell der Wunsch nach einer eindeutigen Erklärung. Gerade in angespannten Situationen werden Beobachtungen dann vorschnell als persönliche Unzuverlässigkeit, mangelnde Belastbarkeit oder psychische Erkrankung interpretiert.

Ein professioneller Umgang benötigt eine differenziertere Einordnung. Ziel ist nicht, im Betrieb Diagnosen zu stellen. Ziel ist, beobachtbare Auswirkungen ernst zu nehmen und die passende Verantwortungsebene einzubeziehen.

Nicht jede schwierige Phase ist eine psychische Erkrankung

Psychische Belastung beschreibt zunächst Einflüsse und Anforderungen, die auf einen Menschen wirken. Ob und wie stark daraus eine Beanspruchung entsteht, hängt von Dauer, Intensität, individuellen Ressourcen und vorhandener Unterstützung ab.

Eine Krise bezeichnet eine Situation, in der bisherige Bewältigungsmöglichkeiten vorübergehend nicht ausreichen. Sie kann durch persönliche Ereignisse, Konflikte, Überforderung oder mehrere gleichzeitig wirkende Belastungen ausgelöst werden.

Eine psychische Erkrankung ist eine fachlich zu diagnostizierende gesundheitliche Beeinträchtigung. Die Diagnose gehört in die Hände entsprechend qualifizierter medizinischer oder psychotherapeutischer Fachpersonen. Weltweit zählen psychische Erkrankungen zu den häufigen gesundheitlichen Beeinträchtigungen; ihre Erscheinungsformen und Auswirkungen sind jedoch sehr unterschiedlich. [3]

Entscheidend sind die konkreten Auswirkungen

Für die Ausbildungsorganisation ist zunächst nicht die vermutete Diagnose entscheidend, sondern die beobachtbare Situation:

- Wie verändert sich das Lernen?
- Welche Auswirkungen zeigen sich bei Konzentration, Zuverlässigkeit und Kommunikation?
- Können Aufgaben weiterhin fachlich sicher übernommen werden?
- Entstehen Risiken für die betroffene Person, Patientinnen und Patienten oder andere Beteiligte?
- Welche Unterstützung ist im betrieblichen Rahmen möglich?

Diese Fragen ermöglichen ein sachliches Vorgehen. Sie schützen davor, aus einzelnen Verhaltensweisen weitreichende Schlussfolgerungen über einen Menschen zu ziehen.

Drei Situationen erfordern unterschiedliche Reaktionen

Eine vorübergehende Belastung kann häufig durch ein klärendes Gespräch, verlässliche Rückmeldung oder eine begrenzte Anpassung der Begleitung aufgefangen werden.

Bei anhaltenden oder deutlich zunehmenden Beeinträchtigungen reicht ein einzelnes Gespräch meist nicht aus. Dann müssen Verantwortliche, betriebliche Fachstellen und gegebenenfalls externe Unterstützungsangebote koordiniert einbezogen werden.

Bei Hinweisen auf eine akute Selbst- oder Fremdgefährdung oder eine nicht mehr sicher beherrschbare Situation gilt ein festgelegter Krisen- und Notfallweg. Dann stehen Schutz und unmittelbare professionelle Hilfe im Vordergrund.

Die DGUV empfiehlt Führungskräften, wahrnehmbare Veränderungen anzusprechen, Unterstützung anzubieten und zugleich die eigene Rolle klar von medizinischer oder therapeutischer Verantwortung abzugrenzen. [4]

Das Problem darf nicht bei der Praxisanleitung verbleiben

Praxisanleitende erleben Auszubildende unmittelbar und nehmen Veränderungen häufig zuerst wahr. Sie können Beobachtungen ansprechen, zuhören und Unterstützung anstoßen. Sie dürfen jedoch nicht zur alleinigen Fallsteuerung werden.

Entscheidungen über Einsatzbedingungen, Ausbildungsorganisation, fachliche Anforderungen oder weiterführende Hilfen benötigen häufig andere Befugnisse. Deshalb muss die Organisation festlegen, wann und an wen Verantwortung weitergegeben wird.

Individuelle Situation und betriebliche Bedingungen gemeinsam betrachten

Eine persönliche Krise kann unabhängig von der Ausbildung entstehen. Gleichzeitig können unklare Erwartungen, wechselnde Ansprechpersonen, Konflikte, fehlende Anleitung oder dauerhaft hohe Arbeitsbelastung die Situation verstärken.

Eine sorgfältige Einordnung betrachtet deshalb beides: die individuelle Unterstützungsnotwendigkeit und die Bedingungen, unter denen gelernt und gearbeitet wird.

Zwischenfazit

Ein professionelles Vorgehen vermeidet zwei Fehler: psychische Erkrankungen vorschnell zu unterstellen und erkennbare Beeinträchtigungen zu verharmlosen.

Organisationen müssen keine Diagnosen stellen. Sie müssen jedoch Auswirkungen auf Lernen, Zusammenarbeit und Sicherheit erkennen, Verantwortung geordnet übernehmen und bei Bedarf geeignete Fachstellen einbeziehen.

3. Auswirkungen auf Ausbildung und Arbeitsalltag

Psychische Belastungen bleiben selten auf das persönliche Erleben eines Auszubildenden begrenzt. Wenn Konzentration, Zuverlässigkeit oder Zusammenarbeit beeinträchtigt sind, entstehen Auswirkungen auf den gesamten Ausbildungs- und Arbeitsalltag.

Lernen und Leistung können instabil werden

Belastete Auszubildende können Wissen häufig nicht in gleicher Weise aufnehmen, verarbeiten und abrufen. Lernfortschritte verlaufen ungleichmäßig. Aufgaben, die an einem Tag sicher gelingen, können an einem anderen Tag zu Überforderung führen.

Für Praxisanleitende wird dadurch schwerer erkennbar, ob ein fachlicher Lernbedarf, eine vorübergehende Belastung oder eine weitergehende Beeinträchtigung vorliegt. Ohne abgestimmte Vorgehensweise entstehen leicht widersprüchliche Bewertungen und Erwartungen.

Zuverlässigkeit und Patientensicherheit müssen mitgedacht werden

Psychische Belastung bedeutet nicht automatisch, dass eine Person unsicher arbeitet. Dennoch können starke Erschöpfung, Konzentrationsprobleme, akute Angst oder erhebliche innere Unruhe die sichere Aufgabenübernahme beeinträchtigen.

Die Organisation muss deshalb individuelle Unterstützung mit fachlichen Anforderungen verbinden. Schutz bedeutet sowohl, den Auszubildenden nicht zu überfordern, als auch Patientinnen, Patienten und Kolleginnen und Kollegen vor vermeidbaren Risiken zu schützen.

Belastungen wirken in das Team hinein

Wenn Aufgaben kurzfristig umverteilt, Dienste verändert oder Auszubildende enger begleitet werden müssen, entsteht zusätzliche Arbeit. Ohne transparente betriebliche Klärung kann im Team der Eindruck entstehen, einzelne Personen würden bevorzugt behandelt oder andere müssten dauerhaft die Folgen auffangen.

Damit wächst das Risiko für Spannungen, Abwertungen und Rückzug. Die persönliche Situation des Auszubildenden bleibt vertraulich; die Auswirkungen auf Arbeitsabläufe und Zuständigkeiten müssen dennoch professionell geregelt werden.

Praxisanleitung und Führung geraten unter zusätzlichen Druck

Praxisanleitende und Führungskräfte erleben häufig einen Zielkonflikt. Sie möchten unterstützen, müssen zugleich Leistungen beurteilen, Anforderungen vertreten und die Versorgung sicherstellen.

Fehlen klare Zuständigkeiten, kann aus diesem Zielkonflikt persönliche Überforderung entstehen. Entscheidungen werden aufgeschoben, Verantwortung wird informell weitergegeben oder einzelne besonders engagierte Personen übernehmen dauerhaft mehr, als ihre Rolle vorsieht.

Der erfolgreiche Ausbildungsabschluss kann gefährdet sein

Wiederkehrende Fehlzeiten, Leistungseinbrüche, Konflikte oder häufige Einsatzwechsel können die Ausbildung verlängern oder zum Abbruch beitragen. BIBB-Untersuchungen zeigen, dass Ausbildungsabbrüche in der Pflege meist aus einem Zusammenwirken persönlicher, schulischer und betrieblicher Faktoren entstehen. [2]

Frühzeitige Unterstützung dient deshalb nicht nur der individuellen Stabilisierung. Sie kann dazu beitragen, Ausbildungsabbrüche zu vermeiden und fachlich geeignete junge Menschen langfristig für die Pflege zu gewinnen.

Einzelne Fälle können auf strukturelle Lücken hinweisen

Wenn ähnliche Situationen wiederholt auftreten, sollte die Organisation nicht ausschließlich auf die einzelnen Auszubildenden schauen. Möglicherweise werden darin unklare Erwartungen, fehlende Schnittstellen, unzureichende Begleitung oder belastende Lernbedingungen sichtbar.

Einzelfälle liefern damit wichtige Hinweise auf die Qualität der Ausbildungsorganisation.

Zwischenfazit

Psychische Belastungen können Lernen, Leistung, Zusammenarbeit, Sicherheit und Ausbildungsbindung beeinflussen. Die Folgen betreffen nicht nur den einzelnen Auszubildenden, sondern auch Praxisanleitung, Führung, Teams und Organisation.

Je länger Zuständigkeiten ungeklärt bleiben, desto größer ist die Gefahr, dass aus einer zunächst begrenzten Belastung ein komplexes betriebliches Problem entsteht.

4. Was geschieht, wenn Organisationen nicht vorbereitet sind?

Schwierige Situationen lassen sich nicht vollständig vermeiden. Entscheidend ist, ob eine Einrichtung über einen verlässlichen Rahmen verfügt, bevor eine konkrete Belastungs- oder Krisensituation eintritt.

Frühe Hinweise werden übersehen oder unterschiedlich bewertet

Ohne gemeinsames Verständnis hängt die Reaktion stark von der Erfahrung und persönlichen Sicherheit einzelner Personen ab. Rückzug, häufige Fehler oder Fehlzeiten werden dann entweder zu lange hingenommen oder vorschnell als mangelnde Eignung bewertet.

Beides erschwert eine angemessene Unterstützung.

Verantwortung verlagert sich auf engagierte Einzelpersonen

Praxisanleitende, Kursleitungen oder Stationsleitungen versuchen häufig, die Situation im eigenen Bereich zu lösen. Sie führen zusätzliche Gespräche, vermitteln Termine oder gleichen Ausfälle im Team aus.

Was zunächst hilfreich erscheint, kann zur dauerhaften informellen Zuständigkeit werden. Die Organisation nutzt das Engagement einzelner Personen, ohne ihnen ein klares Mandat, ausreichende Zeit oder fachliche Rückversicherung zu geben.

Vergleichbare Situationen werden unterschiedlich behandelt

Fehlen abgestimmte Kriterien und Zuständigkeiten, entscheidet der jeweilige Bereich, die jeweilige Führungskraft oder die persönliche Beziehung. Auszubildende erleben dann sehr unterschiedliche Unterstützung und Anforderungen.

Diese Unterschiede können als Ungleichbehandlung wahrgenommen werden und Konflikte zwischen Pflegeschule, Ausbildungsleitung und Praxiseinsatz verstärken.

Teams müssen die Folgen ungeklärter Situationen auffangen

Kurzfristige Ausfälle, engere Begleitung oder eingeschränkte Aufgabenübernahme wirken sich unmittelbar auf Dienstabläufe aus. Wenn die notwendigen Ressourcen nicht geklärt werden, übernimmt das Team stillschweigend die zusätzliche Belastung.

Das kann Widerstand gegen Unterstützungsmaßnahmen erzeugen. Nicht, weil Kolleginnen und Kollegen grundsätzlich nicht helfen wollen, sondern weil die Folgen organisatorisch nicht abgesichert sind.

Fachkräftesicherung wird erschwert

Wenn Belastungen zu spät erkannt, Konflikte nicht geklärt oder geeignete Unterstützungsangebote nicht erreicht werden, steigt das Risiko von Ausbildungsunterbrechungen und Abbrüchen. Gleichzeitig verlieren Einrichtungen erfahrene Praxisanleitende, wenn diese dauerhaft mit schwierigen Situationen allein gelassen werden.

Die fehlende Vorbereitung betrifft damit sowohl den Nachwuchs als auch die Bindung derjenigen, die Ausbildung im Alltag tragen.

Die Organisation lernt nicht aus ihren Erfahrungen

Ohne strukturierte Auswertung bleibt jeder Fall ein vermeintlicher Einzelfall. Wiederkehrende Muster werden nicht sichtbar, Schnittstellenprobleme bleiben bestehen und die nächste Situation beginnt erneut bei null.

Organisationale Vorbereitung bedeutet deshalb auch, Erfahrungen anonymisiert auszuwerten und für die Weiterentwicklung der Ausbildungsbedingungen zu nutzen.

Zwischenfazit

Unvorbereitete Organisationen reagieren unter Zeitdruck. Verantwortung wird personengebunden, Entscheidungen werden uneinheitlich und Teams tragen ungeklärte Zusatzbelastungen.

Ein professioneller Rahmen soll nicht jede Situation standardisieren. Er soll sicherstellen, dass Beobachtungen aufgegriffen, Verantwortung übernommen und Unterstützung geordnet koordiniert wird.

5. Warum einzelne Schulungen und Unterstützungsangebote nicht ausreichen

Viele Einrichtungen reagieren auf Unsicherheit mit einer Fortbildung für Praxisanleitende oder mit dem Hinweis auf ein bestehendes Beratungsangebot. Beides ist wichtig. Beides bleibt jedoch begrenzt, wenn die betriebliche Einbindung fehlt.

Schulungen sind notwendig - aber nur ein Baustein

Praxisanleitende und Führungskräfte benötigen Wissen über psychische Belastungen, Warnsignale, Gesprächsführung und die Grenzen ihrer Rolle. Schulungen können Hemmschwellen senken und die Handlungssicherheit verbessern.

Eine Schulung kann jedoch nicht entscheiden, wer in einer konkreten Einrichtung die Verantwortung übernimmt, welche Fachstelle erreichbar ist und welche Befugnisse an den Schnittstellen zwischen Praxiseinsatz, Pflegeschule, Ausbildungsleitung und Personalbereich bestehen.

Handlungssicherheit endet an ungeklärten Zuständigkeiten

Auch gut qualifizierte Mitarbeitende geraten an Grenzen, wenn nach einem ersten Gespräch niemand die weitere Koordination übernimmt. Dann wird Wissen vermittelt, ohne den organisatorischen Rahmen zu schaffen, in dem dieses Wissen wirksam werden kann.

Die Folge ist häufig, dass Mitarbeitende entweder zu viel Verantwortung übernehmen oder eine Situation weitergeben, ohne zu wissen, ob sie tatsächlich aufgegriffen wird.

Beratungsangebote wirken nur, wenn sie erreichbar und eingebunden sind

Ein Betriebsärztlicher Dienst, eine psychosoziale Beratung oder externe Fachstellen können wichtige Unterstützung leisten. Entscheidend ist jedoch, ob Auszubildende und Verantwortliche den Zugang kennen, ob zeitnahe Termine möglich sind und wie notwendige betriebliche Entscheidungen abgestimmt werden.

Ein Angebot auf einer Intranetseite ist noch kein funktionierender Unterstützungsweg.

Individuelle Hilfe verändert nicht automatisch belastende Bedingungen

Beratung und Behandlung können einen Menschen stabilisieren. Sie verändern jedoch nicht automatisch unklare Erwartungen, Konflikte, fehlende Anleitung, hohe Arbeitsbelastung oder wenig lernförderliche Teamkulturen.

Das Arbeitsschutzgesetz verpflichtet Arbeitgeber, für eine geeignete Organisation zu sorgen, erforderliche Mittel bereitzustellen und Arbeit so zu gestalten, dass physische und psychische Gefährdungen möglichst vermieden werden. Maßnahmen sollen Arbeitsorganisation, Arbeitsbedingungen und soziale Beziehungen sachgerecht miteinander verbinden. [5]

Ein einmaliger Workshop verändert noch keine Zusammenarbeit

Eine Fortbildung kann einen gemeinsamen Impuls setzen. Ohne anschließende Klärung der tatsächlichen Rollen, Schnittstellen und Kommunikationswege kehren die Beteiligten jedoch in unveränderte Strukturen zurück.

Nachhaltige Wirkung entsteht erst, wenn die Inhalte auf die eigene Organisation übertragen und in bestehende Ausbildungs- und Führungsprozesse integriert werden.

Entscheidend ist die Verbindung von Kompetenz und Struktur

Die WHO verbindet in ihren Empfehlungen zur psychischen Gesundheit bei der Arbeit organisationale Maßnahmen, Qualifizierung von Führungskräften und Beschäftigten, individuelle Unterstützung und die Begleitung bei Rückkehr oder beruflicher Teilhabe. [6]

Diese Verbindung ist auch für die Ausbildung entscheidend:

- Menschen benötigen verständliche Unterstützung.
- Führung benötigt klare Verantwortung und Entscheidungsfähigkeit.
- Teams benötigen Orientierung und realistische Ressourcen.
- Organisationen benötigen abgestimmte Strukturen und lernfähige Prozesse.

Zwischenfazit

Schulungen und Beratungsangebote bleiben unverzichtbar. Sie entfalten ihre Wirkung jedoch erst in einem organisationalen Rahmen, der Zuständigkeiten, Unterstützungswege und betriebliche Bedingungen miteinander verbindet.

Damit rückt das Zusammenspiel von Mensch, Führung, Team und Organisation in den Mittelpunkt.

6. Diversity Health Management (DHM) des Instituts IGM: Mensch, Führung, Team und Organisation

Psychische Gesundheit ist keine reine Personenfrage

Psychische Belastungen werden häufig zuerst als individuelles Problem wahrgenommen. Ein Auszubildender wirkt erschöpft, zieht sich zurück, fehlt häufiger oder kann erwartete Leistungen nicht zuverlässig erbringen. Die naheliegende Frage lautet dann: Was ist mit dieser Person los?

Diese Frage ist verständlich, greift jedoch zu kurz. Sie betrachtet den Menschen, ohne gleichzeitig zu prüfen, welche Rolle Führung, Team und organisationale Bedingungen spielen.

Das vom Institut IGM entwickelte Diversity Health Management (DHM) verbindet deshalb vier Gestaltungsfelder: Mensch, Führung, Team und Organisation. Gesundheit, Sicherheit und Leistungsfähigkeit werden nicht getrennt voneinander betrachtet, sondern als Ergebnis ihres Zusammenspiels.

Die vier Gestaltungsfelder im Überblick

MENSCH Individuelle Voraussetzungen, Ressourcen, Belastungen und Unterstützungsbedarfe.	FÜHRUNG Orientierung, Verantwortung, Kommunikation, Entscheidungen und Rückhalt.
TEAM Zugehörigkeit, Zusammenarbeit, psychologische Sicherheit und gegenseitige Entlastung.	ORGANISATION Strukturen, Prozesse, Zuständigkeiten, Ressourcen und betriebliche Rahmenbedingungen.

Die vier Gestaltungsfelder des Diversity Health Management

Keines dieser Felder kann für sich allein erklären, warum eine Situation stabil bleibt oder eskaliert. Entscheidend ist, wie sie miteinander verbunden sind.

Gestaltungsfeld Mensch: individuell unterstützen, ohne zu etikettieren

Auszubildende unterscheiden sich in ihren Erfahrungen, Ressourcen, Lernvoraussetzungen und Belastungen. Eine angemessene Unterstützung muss diese Unterschiede berücksichtigen, ohne Menschen auf eine Diagnose oder ein vermeintliches Defizit zu reduzieren.

Im Mittelpunkt stehen beobachtbare Auswirkungen, konkrete Unterstützungsbedarfe und die Frage, welche Aufgaben aktuell sicher übernommen werden können. Ziel ist weder Schonung ohne Anforderungen noch Druck ohne Rücksicht, sondern eine fachlich begründete Balance.

Gestaltungsfeld Führung: Verantwortung übernehmen und Orientierung geben

Führung prägt, ob Unsicherheiten früh angesprochen werden dürfen und ob Verantwortlichkeiten tatsächlich geklärt werden. Praxisanleitende benötigen das Signal, dass sie schwierige Situationen nicht allein lösen müssen.

Führungskräfte und verantwortliche Leitungen müssen entscheiden, wer koordiniert, welche Ressourcen bereitgestellt werden und wie fachliche Anforderungen, Fürsorge und Sicherheit miteinander verbunden werden.

Gestaltungsfeld Team: Zugehörigkeit, Sicherheit und Belastung ausbalancieren

Teams können einen wichtigen Schutzfaktor darstellen. Zugehörigkeit, verlässliche Rückmeldungen und ein respektvoller Umgang erleichtern es Auszubildenden, Fehler und Überforderung früh anzusprechen.

Gleichzeitig darf Unterstützung nicht stillschweigend zur Zusatzaufgabe einzelner Teammitglieder werden. DHM berücksichtigt deshalb sowohl die Bedürfnisse der betroffenen Person als auch die Belastbarkeit des Teams.

Gestaltungsfeld Organisation: Verlässliche Strukturen schaffen

Organisationen bestimmen, ob Unterstützung von persönlichen Kontakten abhängt oder über verlässliche Wege erreichbar ist. Sie legen Rollen, Entscheidungsbefugnisse, Informationswege und Ressourcen fest.

Ein tragfähiger Rahmen verbindet Ausbildungsleitung, Pflegeschule, Praxiseinsatz, Führung, Personalverantwortung und interne oder externe Fachstellen. Er schafft Orientierung, ohne den Einzelfall in ein starres Schema zu pressen.

Erst das Zusammenspiel entscheidet über die Wirkung

Ein qualifizierter Praxisanleiter kann ein gutes Gespräch führen. Wenn anschließend niemand Verantwortung übernimmt, bleibt die Wirkung begrenzt.

Eine Organisation kann eine Beratungsstelle benennen. Wenn Auszubildende kein Vertrauen haben oder Teams Hilferufen abwerten, wird das Angebot kaum genutzt.

Eine Führungskraft kann Unterstützung zusagen. Wenn Zeit und personelle Ressourcen fehlen, trägt das Team die Folgen.

DHM macht diese Wechselwirkungen sichtbar und verhindert, dass eine komplexe Situation ausschließlich einer Personengruppe zugeschrieben wird.

DHM bedeutet nicht, jede Schwierigkeit zum Organisationsproblem zu erklären

Menschen können unabhängig von ihrer Arbeit psychisch erkranken oder in persönliche Krisen geraten. Organisationen können und sollen nicht jede Ursache kontrollieren.

Sie tragen jedoch Verantwortung dafür, wie sie mit erkennbaren Auswirkungen umgehen, welche Unterstützung erreichbar ist und ob ihre eigenen Bedingungen Belastungen verstärken oder eine Stabilisierung erleichtern.

Von der Einzelfallreaktion zur organisationalen Vorbereitung

Die DHM-Perspektive verschiebt den Fokus: Nicht erst der konkrete Krisenfall soll klären, wer zuständig ist. Die Organisation bereitet sich im Vorfeld darauf vor, dass Belastungssituationen auftreten können.

Sie schafft damit keinen starren Standardplan, sondern einen gemeinsamen Rahmen, in dem Menschen unterstützt, Führung handlungsfähig, Teams berücksichtigt und Strukturen verbindlich werden.

Zwischenfazit

Psychische Gesundheit in der Ausbildung entsteht nicht allein durch individuelle Stärke. Sie wird durch Führung, Zusammenarbeit und betriebliche Bedingungen mitgeprägt.

Diversity Health Management verbindet diese Ebenen. Dadurch wird aus einer reinen Einzelfallbetrachtung eine organisationale Gestaltungsaufgabe.

7. Welche organisationalen Voraussetzungen entscheidend sind

Ein professioneller Umgang mit psychisch belasteten Auszubildenden lässt sich nicht durch eine einzelne Schulung, ein Beratungsangebot oder einen allgemeingültigen Ablaufplan sicherstellen. Kliniken und Pflegeeinrichtungen unterscheiden sich erheblich in ihren Strukturen, Zuständigkeiten und vorhandenen Unterstützungsmöglichkeiten.

Während eine Einrichtung über eine zentrale Ausbildungsleitung, eine eigene Pflegeschule, einen Betriebsärztlichen Dienst und psychosoziale Beratungsangebote verfügt, müssen andere Einrichtungen auf kleinere interne Strukturen und externe Fachstellen zurückgreifen. Auch Entscheidungswege, Verantwortlichkeiten und verfügbare Ressourcen sind unterschiedlich.

Deshalb kann es keinen Standardprozess geben, der unverändert auf jede Organisation übertragen werden kann. Es gibt jedoch zentrale organisationale Voraussetzungen, die jede Einrichtung für sich klären sollte.

Verantwortung der Leitung

Psychische Gesundheit in der Ausbildung darf nicht allein zur Aufgabe engagierter Praxisanleitender oder einzelner Führungskräfte werden. Diese erleben belastete Auszubildende häufig unmittelbar und übernehmen eine wichtige Rolle. Sie können jedoch keine organisationsübergreifenden Zuständigkeiten festlegen, Ressourcen bereitstellen oder verbindliche Entscheidungswege schaffen.

Dafür benötigt es einen klaren Auftrag der verantwortlichen Leitung. Sie entscheidet, welchen Stellenwert die psychische Gesundheit von Auszubildenden innerhalb der Ausbildungsorganisation erhält und wer an der Entwicklung eines gemeinsamen Vorgehens beteiligt wird.

Erst durch diesen Auftrag wird aus dem persönlichen Engagement einzelner Mitarbeitender eine verbindliche organisationale Aufgabe. Gleichzeitig schafft er die notwendige Grundlage, um unterschiedliche Bereiche und Berufsgruppen zusammenzuführen.

Klare Rollen und funktionierende Schnittstellen

Am Umgang mit psychisch belasteten Auszubildenden können zahlreiche Personen und Stellen beteiligt sein: Praxisanleitende, Stations- und Bereichsleitungen, Ausbildungsleitungen, Pflegeschulen, Personalverantwortliche, betriebsärztliche oder psychosoziale Fachstellen sowie Interessenvertretungen.

Alle Beteiligten betrachten die Situation aus einer anderen fachlichen und organisatorischen Perspektive. Diese Vielfalt ist notwendig, kann jedoch zu Unsicherheit führen, wenn nicht geklärt ist, wer welche Verantwortung übernimmt.

Praxisanleitende benötigen beispielsweise Klarheit darüber, was sie selbst ansprechen und begleiten können und wann sie Verantwortung weitergeben müssen. Führungskräfte müssen wissen, welche Entscheidungen sie treffen dürfen. Ausbildungsleitung, Pflegeschule und Personalverantwortung benötigen abgestimmte Wege, um ihre jeweiligen Einschätzungen zusammenzuführen.

Entscheidend ist deshalb nicht nur die Benennung einzelner Ansprechpersonen. Entscheidend ist das Zusammenspiel der beteiligten Stellen. Unklare Schnittstellen führen schnell dazu, dass Informationen verloren gehen, Entscheidungen verzögert werden oder sich niemand für den weiteren Prozess verantwortlich fühlt.

Wie diese Rollen und Schnittstellen ausgestaltet werden, kann nur anhand der tatsächlichen Aufbau- und Ablauforganisation der jeweiligen Einrichtung entschieden werden.

Unterstützungs- und Krisenwege miteinander verbinden

Viele Kliniken und Pflegeeinrichtungen verfügen bereits über interne oder externe Unterstützungsangebote. Dennoch ist für Auszubildende, Praxisanleitende und Führungskräfte nicht immer erkennbar, welches Angebot in welcher Situation geeignet ist und wie der Zugang erfolgt.

Einzelne Beratungsangebote entfalten nur begrenzte Wirkung, wenn sie im betrieblichen Alltag nicht bekannt, schwer erreichbar oder nicht mit den Verantwortlichen der Ausbildung verbunden sind. Ebenso problematisch ist es, wenn bei einer akuten Krise erst geklärt werden muss, welche Stelle überhaupt zuständig sein könnte.

Eine verlässliche Organisation benötigt daher miteinander abgestimmte Wege für unterschiedliche Belastungssituationen. Dabei geht es sowohl um frühzeitige Unterstützung als auch um Handlungssicherheit bei einer akuten Zuspitzung.

Diese Wege müssen zu den vorhandenen Strukturen passen. Eine allgemeine Vorlage kann Orientierung geben, aber nicht festlegen, welche internen und externen Stellen tatsächlich erreichbar sind, welche Befugnisse bestehen und wie Entscheidungen innerhalb der jeweiligen Einrichtung getroffen werden.

Praxisanleitende und Führungskräfte qualifizieren und entlasten

Praxisanleitende und Führungskräfte benötigen Sicherheit darin, Veränderungen wahrzunehmen, Beobachtungen sachlich anzusprechen und die Grenzen ihrer eigenen Rolle zu erkennen. Sie müssen wissen, wann eine Situation nicht mehr allein im Rahmen der Praxisanleitung oder Führung bearbeitet werden kann und weitere Fachstellen einzubeziehen sind.

Eine Qualifizierung kann hierfür wichtige Kompetenzen vermitteln. Sie bleibt jedoch unvollständig, wenn die Teilnehmenden anschließend nicht wissen, welche konkreten Zuständigkeiten und Unterstützungswege in ihrer Einrichtung gelten.

Wissen und betriebliche Struktur müssen deshalb miteinander verbunden werden. Erst dann können die erworbenen Kompetenzen im Alltag verlässlich angewendet werden.

Zugleich benötigen die Beteiligten selbst Unterstützung. Schwierige Gespräche, Unsicherheit über die Sicherheit eines Auszubildenden oder wiederkehrende Krisensituationen können auch Praxisanleitende und Führungskräfte erheblich belasten. Sie dürfen mit dieser Verantwortung nicht allein bleiben.

Die Organisation muss daher nicht nur bestimmen, was diese Personengruppen leisten sollen. Sie muss auch klären, welche Beratung, zeitliche Entlastung und fachliche Rückversicherung ihnen zur Verfügung stehen.

Belastende Ausbildungsbedingungen einbeziehen

Psychische Belastungen haben unterschiedliche Ursachen. Nicht jede Erkrankung und nicht jede persönliche Krise entsteht durch die Ausbildung. Dennoch können betriebliche Bedingungen Belastungen verstärken, eine Stabilisierung erschweren oder bestehende Probleme sichtbar werden lassen.

Wenn vergleichbare Schwierigkeiten wiederholt auftreten, sollte deshalb nicht ausschließlich auf die einzelnen Auszubildenden geschaut werden. Möglicherweise zeigen sich darin auch Schwachstellen der Ausbildungsorganisation, beispielsweise unklare Erwartungen, wechselnde Zuständigkeiten, fehlende Begleitung oder ein wenig lernförderlicher Umgang mit Fehlern und Unsicherheiten.

Ein professioneller Handlungsrahmen muss daher individuelle Unterstützung mit der Überprüfung betrieblicher Bedingungen verbinden. Andernfalls besteht die Gefahr, dass wiederkehrende organisationale Probleme immer wieder als persönliche Schwierigkeiten einzelner Auszubildender behandelt werden.

Warum ein allgemeiner Musterplan nicht ausreicht

Die genannten Voraussetzungen beschreiben die zentralen Handlungsfelder. Sie beantworten jedoch noch nicht, wie ein konkretes Vorgehen für eine bestimmte Klinik oder Pflegeeinrichtung aussehen muss.

Dafür sind unter anderem die vorhandenen Ausbildungsstrukturen, Entscheidungsbefugnisse, internen Fachstellen, externen Kooperationen und personellen Ressourcen zu berücksichtigen. Auch die Zusammenarbeit zwischen praktischen Einsatzorten, Ausbildungsleitung und Pflegeschule kann sehr unterschiedlich organisiert sein.

Ein übernommener Musterplan kann diese Besonderheiten nicht angemessen abbilden. Im ungünstigsten Fall entsteht ein formaler Ablauf, der auf dem Papier eindeutig erscheint, im betrieblichen Alltag jedoch nicht funktioniert.

Notwendig ist deshalb zunächst eine gemeinsame Standortbestimmung:

- Welche Strukturen und Unterstützungsangebote bestehen bereits?
- Wo erleben die Beteiligten derzeit Unsicherheit?
- An welchen Schnittstellen entstehen Verzögerungen oder Verantwortungslücken?
- Welche Personengruppen müssen an einer tragfähigen Lösung beteiligt werden?
- Welche betrieblichen Bedingungen sollten zusätzlich betrachtet werden?

Auf dieser Grundlage kann ein passgenauer Handlungsrahmen entstehen, der zu den tatsächlichen Möglichkeiten und Verantwortlichkeiten der Einrichtung passt.

Zwischenfazit

Ein professioneller Umgang mit psychisch belasteten Auszubildenden benötigt mehr als engagierte Einzelpersonen und punktuelle Schulungsangebote. Entscheidend sind:

- ein klarer Auftrag der Leitung,
- nachvollziehbare Rollen und funktionierende Schnittstellen,
- miteinander verbundene Unterstützungs- und Krisenwege,
- qualifizierte und zugleich entlastete Praxisanleitende und Führungskräfte,
- die Einbeziehung der konkreten Ausbildungsbedingungen.

Wie diese Voraussetzungen umgesetzt werden, kann nicht allgemein vorgegeben werden. Jede Einrichtung benötigt eine organisationsspezifische Lösung, die gemeinsam mit den beteiligten Bereichen entwickelt und in die bestehenden Strukturen integriert wird.

Damit wird aus einzelnen Maßnahmen ein tragfähiger betrieblicher Handlungsrahmen. Wie das Institut IGM Kliniken und Pflegeeinrichtungen bei dieser Entwicklung unterstützen kann, wird im folgenden Kapitel dargestellt.

8. Wie das Institut IGM Kliniken und Pflegeeinrichtungen unterstützt

Ein professioneller Umgang mit psychisch belasteten Auszubildenden entsteht weder durch einen übernommenen Musterplan noch durch eine einzelne Schulung. Er benötigt eine Lösung, die zu den vorhandenen Strukturen, Zuständigkeiten und Möglichkeiten der jeweiligen Einrichtung passt.

Das Institut für interkulturelles Gesundheitsmanagement (IGM) unterstützt Kliniken und Pflegeeinrichtungen dabei, einen solchen organisationsspezifischen Handlungsrahmen zu entwickeln und im betrieblichen Alltag zu verankern.

Grundlage ist das vom Institut IGM entwickelte Diversity Health Management (DHM). Es verbindet die Perspektiven Mensch, Führung, Team und Organisation. Dadurch richtet sich der Blick nicht nur auf den einzelnen Auszubildenden, sondern ebenso auf die Handlungssicherheit der Verantwortlichen, die Belastungen der Teams und die organisationalen Rahmenbedingungen.

Mit einer gemeinsamen Standortbestimmung beginnen

Am Anfang steht keine vorgefertigte Lösung, sondern eine strukturierte Betrachtung der bestehenden Situation. Gemeinsam mit den verantwortlichen Personen wird untersucht, welche Strukturen und Unterstützungsangebote bereits vorhanden sind, wo Unsicherheiten auftreten und an welchen Schnittstellen Verantwortungs- oder Handlungslücken entstehen.

Dabei können unterschiedliche Perspektiven einbezogen werden, beispielsweise von:

- Geschäftsleitung oder Pflegedirektion,
- Ausbildungsleitung und Pflegeschule,
- Praxisanleitenden,
- Stations- und Bereichsleitungen,
- Personalverantwortlichen,
- betriebsärztlichen oder psychosozialen Fachstellen,
- Interessenvertretungen.

Die Standortbestimmung macht sichtbar, was bereits gut funktioniert und an welchen Stellen Entwicklungsbedarf besteht. Sie verhindert, dass neue Strukturen geschaffen werden, obwohl geeignete Angebote bereits vorhanden sind, aber bislang nicht ausreichend miteinander verbunden werden.

Einen passenden betrieblichen Handlungsrahmen entwickeln

Auf Grundlage der Standortbestimmung begleitet das Institut IGM die beteiligten Bereiche bei der Entwicklung eines gemeinsamen Handlungsrahmens.

Dieser Rahmen soll den Verantwortlichen Orientierung geben, ohne die notwendige Einzelfallentscheidung durch ein starres Schema zu ersetzen. Er berücksichtigt die tatsächlichen Entscheidungswege, Zuständigkeiten und Unterstützungsmöglichkeiten der jeweiligen Einrichtung.

Im Mittelpunkt stehen dabei insbesondere:

- das Zusammenspiel der beteiligten Personen und Stellen,
- die Klärung von Verantwortung und Rollen,
- die Verbindung vorhandener Unterstützungsangebote,
- die Handlungssicherheit bei Belastungs- und Krisensituationen,
- der notwendige Informationsaustausch,
- die Entlastung von Praxisanleitenden, Führungskräften und Teams,
- die Einbindung in bestehende Ausbildungs- und Führungsstrukturen.

Das Institut IGM bringt hierfür die externe Moderation, die organisationspsychologische Perspektive und die Erfahrung aus dem Gesundheits- und Pflegebereich ein. Die konkrete Lösung wird jedoch gemeinsam mit den Verantwortlichen der Einrichtung entwickelt. Nur so kann ein Handlungsrahmen entstehen, der fachlich tragfähig ist und im Arbeitsalltag tatsächlich genutzt wird.

Praxisanleitende und Führungskräfte qualifizieren

Ein betrieblicher Handlungsrahmen entfaltet nur dann Wirkung, wenn die beteiligten Personen ihre Aufgaben kennen und sicher wahrnehmen können.

Das Institut IGM qualifiziert Praxisanleitende und Führungskräfte deshalb praxisnah für den Umgang mit psychisch belasteten Auszubildenden. Im Mittelpunkt stehen keine therapeutischen Aufgaben und keine Diagnosestellung. Entscheidend ist die Sicherheit im betrieblichen Handeln.

Die Qualifizierung kann unter anderem folgende Themen umfassen:

- psychische Belastungen, Krisen und Erkrankungen einordnen,
- Veränderungen und mögliche Warnsignale wahrnehmen,
- Beobachtungen respektvoll und sachlich ansprechen,
- unterstützende Gespräche führen,
- Anforderungen und Grenzen klar benennen,
- die eigene Rolle und Verantwortung einschätzen,
- betriebliche und externe Fachstellen rechtzeitig einbeziehen,

- bei einer akuten Zuspitzung handlungssicher reagieren.

Dabei arbeitet das Institut IGM mit typischen Situationen aus dem Ausbildungsalltag. Die Teilnehmenden übertragen die Inhalte auf ihre eigene Einrichtung und setzen sich mit den dort geltenden Zuständigkeiten und Unterstützungswegen auseinander.

So bleibt die Qualifizierung nicht bei allgemeinem Wissen stehen, sondern wird mit der betrieblichen Realität verbunden.

Führung, Team und Organisation einbeziehen

Psychisch belastete Auszubildende werden häufig zunächst als Aufgabe der Praxisanleitung betrachtet. Das greift zu kurz.

Praxisanleitende können Veränderungen wahrnehmen, Gespräche führen und Unterstützung anstoßen. Sie können jedoch nicht allein über Einsatzbedingungen, personelle Ressourcen, fachliche Anforderungen oder organisationsübergreifende Zuständigkeiten entscheiden.

Deshalb bezieht das Institut IGM auch die Führungs-, Team- und Organisationsebene ein. Gemeinsam wird betrachtet, welche Bedingungen notwendig sind, damit Unterstützung nicht zur dauerhaften Zusatzbelastung einzelner Personen wird.

Dabei geht es beispielsweise darum,

- Führungskräften ein klares Mandat und Orientierung zu geben,
- Praxisanleitende fachlich und organisatorisch abzusichern,
- Auswirkungen auf Teams frühzeitig zu berücksichtigen,
- bestehende Fachstellen wirksam einzubinden,
- wiederkehrende Belastungssituationen als Hinweis auf mögliche strukturelle Schwachstellen zu nutzen.

Diese Verbindung unterscheidet eine nachhaltige organisationale Lösung von einer punktuellen Fortbildungsmaßnahme.

Die Umsetzung im Arbeitsalltag begleiten

Die Entwicklung eines Handlungsrahmens ist erst der Anfang. Entscheidend ist, ob die vereinbarten Strukturen im betrieblichen Alltag bekannt sind und tatsächlich genutzt werden.

Das Institut IGM kann die Einrichtung deshalb auch bei der Einführung und Verankerung begleiten. Umfang und Dauer richten sich nach der Größe der Organisation, den vorhandenen Strukturen und dem festgestellten Entwicklungsbedarf.

Die Begleitung kann dazu beitragen,

- die beteiligten Bereiche zusammenzuführen,
- unterschiedliche Erwartungen und Verantwortlichkeiten abzustimmen,
- die erarbeiteten Regelungen verständlich zu kommunizieren,
- Praxisanleitende und Führungskräfte auf ihre Aufgaben vorzubereiten,
- erste Erfahrungen gemeinsam auszuwerten,
- notwendige Anpassungen frühzeitig vorzunehmen.

Ziel ist keine zusätzliche Parallelstruktur. Der entwickelte Handlungsrahmen soll möglichst in bestehende Ausbildungs-, Führungs- und Unterstützungsstrukturen integriert werden.

Was Einrichtungen durch die Zusammenarbeit gewinnen

Ein organisationsspezifischer Handlungsrahmen schafft Orientierung für alle Beteiligten.

Auszubildende erhalten früher Unterstützung und wissen, an wen sie sich wenden können. Praxisanleitende und Führungskräfte gewinnen Sicherheit für schwierige Gespräche und kennen die Grenzen ihrer Verantwortung. Teams werden mit zusätzlichen Belastungen nicht allein gelassen. Verantwortliche Stellen können Entscheidungen auf einer abgestimmten Grundlage treffen.

Gleichzeitig stärkt die Einrichtung ihre Ausbildungsqualität. Sie reduziert das Risiko, dass psychische Belastungen zu lange übersehen, Verantwortlichkeiten weitergegeben oder Entscheidungen erst unter hohem Zeitdruck getroffen werden.

Die Zusammenarbeit mit dem Institut IGM verbindet damit drei Ziele:

- psychisch belastete Auszubildende angemessen unterstützen,
- Praxisanleitende, Führungskräfte und Teams handlungssicher machen,
- verlässliche organisationale Bedingungen schaffen.

Der mögliche Einstieg

Der Umfang der Unterstützung wird nicht durch ein starres Standardpaket festgelegt. Ausgangspunkt ist ein gemeinsames Orientierungsgespräch mit den verantwortlichen Personen der Einrichtung.

Dabei wird geklärt, welche Ausgangssituation besteht, welche Herausforderungen derzeit im Vordergrund stehen und ob zunächst eine Qualifizierung, eine organisationale Standortbestimmung oder eine Verbindung beider Ansätze sinnvoll ist.

So entsteht ein Vorgehen, das zum tatsächlichen Bedarf der Klinik oder Pflegeeinrichtung passt und die vorhandenen Ressourcen berücksichtigt.

9. Fazit: Frühzeitig handeln und Verantwortung gemeinsam tragen

Psychische Belastungen bei Auszubildenden stellen Kliniken und Pflegeeinrichtungen vor eine anspruchsvolle Aufgabe. Sie können das Lernen, die Zusammenarbeit und die sichere Übernahme beruflicher Aufgaben beeinträchtigen. Gleichzeitig sind ihre Ursachen und Auswirkungen sehr unterschiedlich.

Praxisanleitende erleben Veränderungen häufig früh und sind wichtige Ansprechpersonen. Von ihnen kann jedoch nicht erwartet werden, psychische Erkrankungen zu diagnostizieren, Krisen allein zu bewältigen oder komplexe betriebliche Entscheidungen zu treffen.

Ein professioneller Umgang beginnt deshalb mit einer klaren Abgrenzung:

- Psychische Belastungen dürfen nicht vorschnell bewertet oder diagnostiziert werden.
- Wahrnehmbare Veränderungen und Auswirkungen auf die Ausbildung müssen dennoch angesprochen werden.
- Unterstützung benötigt klare Anforderungen und Grenzen.
- Bei anhaltenden Belastungen oder Krisen müssen geeignete Fachstellen einbezogen werden.
- Praxisanleitende, Führungskräfte und Teams dürfen mit der Verantwortung nicht allein bleiben.

Entscheidend ist das Zusammenspiel von individueller Unterstützung und organisationaler Verlässlichkeit. Auszubildende benötigen verständliche Ansprech- und Unterstützungswege. Praxisanleitende und Führungskräfte brauchen Handlungssicherheit und Rückhalt. Teams müssen berücksichtigt werden, wenn zusätzliche Begleitung oder Entlastung notwendig wird. Die Organisation wiederum muss Verantwortlichkeiten, Schnittstellen und Entscheidungswege klären.

Eine einzelne Fortbildung kann hierfür wichtige Kompetenzen vermitteln. Nachhaltig wirksam wird sie jedoch erst, wenn die vermittelten Inhalte mit den tatsächlichen Strukturen und Möglichkeiten der Einrichtung verbunden werden.

Von der Einzelfallreaktion zum betrieblichen Handlungsrahmen

Viele Einrichtungen verfügen bereits über engagierte Praxisanleitende, erfahrene Führungskräfte und unterschiedliche Unterstützungsangebote. Dennoch entstehen Unsicherheiten, wenn diese Elemente nicht ausreichend miteinander verbunden sind.

Dann hängt der Umgang mit psychisch belasteten Auszubildenden stark davon ab, wer die Situation zuerst wahrnimmt, wie sicher sich diese Person fühlt und welche persönlichen Kontakte vorhanden sind. Ein verlässlicher Umgang darf jedoch nicht vom Engagement einzelner Personen oder von zufällig funktionierenden Abstimmungen abhängen.

Ein organisationsspezifischer Handlungsrahmen schafft Orientierung, ohne die Besonderheiten des einzelnen Menschen aus dem Blick zu verlieren. Er verbindet:

- die Qualifizierung der beteiligten Personen,
- klare Rollen und Verantwortlichkeiten,
- erreichbare Unterstützungs- und Krisenwege,
- die Berücksichtigung von Führung und Team,
- die Überprüfung der Ausbildungsbedingungen.

Wie diese Elemente ausgestaltet werden müssen, lässt sich nicht mit einem allgemeinen Musterplan beantworten. Dafür unterscheiden sich Kliniken und Pflegeeinrichtungen zu stark in ihren Strukturen, Ressourcen und Entscheidungswegen.

Ein möglicher nächster Schritt

Wenn Sie feststellen, dass der Umgang mit psychisch belasteten Auszubildenden in Ihrer Einrichtung noch stark von Einzelfallentscheidungen geprägt ist, kann eine gemeinsame Standortbestimmung ein sinnvoller erster Schritt sein.

Dies gilt insbesondere, wenn

- Praxisanleitende oder Führungskräfte sich in schwierigen Situationen unsicher fühlen,
- Zuständigkeiten und Entscheidungswege nicht eindeutig geklärt sind,
- vorhandene Unterstützungsangebote zu wenig bekannt oder nicht miteinander verbunden sind,
- Belastungs- oder Krisensituationen wiederholt auftreten,
- eine Qualifizierung mit der Weiterentwicklung betrieblicher Strukturen verbunden werden soll.

In einem unverbindlichen Orientierungsgespräch betrachten wir gemeinsam Ihre Ausgangssituation und klären, welcher Unterstützungsbedarf tatsächlich besteht. Dabei geht es noch nicht um eine vorgefertigte Lösung, sondern um die Frage, welche nächsten Schritte für Ihre Einrichtung fachlich sinnvoll und realistisch sind.

Das Institut für interkulturelles Gesundheitsmanagement unterstützt Sie dabei, aus einzelnen Maßnahmen einen tragfähigen betrieblichen Handlungsrahmen zu entwickeln - damit Auszubildende frühzeitig Unterstützung erhalten und die verantwortlichen Personen sicher handeln können.

Quellen und weiterführende Hinweise

[1] Robert Koch-Institut (RKI): Studie zur psychischen Gesundheit von jungen Menschen (JEPSY-Studie).

Online: <https://www.rki.de/DE/Themen/Nichtuebertragbare-Krankheiten/Studien-und-Surveillance/Studien/JEPSY-Studie.html>

[2] Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB): Analyse von Maßnahmen zur Verhinderung von Ausbildungsabbrüchen in der Pflege. Online: <https://www.bibb.de/de/216054.php>

[3] World Health Organization (WHO): Mental disorders. Online: <https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/mental-disorders>

[4] Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung (DGUV): Umgang mit psychisch beeinträchtigten Beschäftigten - Handlungsleitfaden für Führungskräfte, DGUV Information 206-030. Online: <https://publikationen.dguv.de/regelwerk/dguv-informationen/3732/umgang-mit-psychisch-beeintraechtigten-beschaeftigten-handlungsleitfaden-fuer-fuehrungskraefte>

[5] Bundesministerium der Justiz / Bundesamt für Justiz: Arbeitsschutzgesetz (ArbSchG), insbesondere §§ 3-5. Online: <https://www.gesetze-im-internet.de/arbschg/>

[6] World Health Organization (WHO): Guidelines on mental health at work. Genf, 2022. Online: <https://www.who.int/publications/i/item/9789240053052>

[7] Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB): Verstehen. Verändern. Verhindern. Ausbildungsabbrüchen in der Pflege wirksam begegnen. Online: <https://www.bibb.de/dienst/publikationen/de/20531>

Über den Autor

Friedrich Schneider ist Wirtschafts- und Organisationspsychologe (M.A.), interkultureller Trainer (FH), Anwender der Positiven Psychologie (DGPP) und Geschäftsführer des Instituts für interkulturelles Gesundheitsmanagement (IGM).

Das Institut IGM unterstützt Kliniken, Pflegeeinrichtungen und weitere Organisationen des Gesundheits- und Sozialwesens bei der Entwicklung gesunder Arbeitsbedingungen, wirksamer Führung, stabiler Teams und tragfähiger organisationaler Strukturen.

Institut für interkulturelles Gesundheitsmanagement www.institut-igm.de