




**„Einspringen aus dem Frei“:**  
Der Wertekonflikt Pfleger zwischen Loyalität und  
Selbstfürsorge im Krankenhaus -  
Führungsethische Implikationen




© PEBESTAL / Andrea Landowska 1



„Ich habe Spätdienst. Die Bettensituation [...] völlig ausgelastet. Mitarbeiter sind krank. [...] Der Nachmittag ist chaotisch, unübersichtlich, laut, unruhig – das permanente Alarmieren der Monitore kaum auszuhalten. Im Laufe des stressigen Nachmittages eilt eine frisch examinierte neue Kollegin zu mir, mit der Bitte um dringende [...]. Ich wügte das Gespräch ab, "für eine [...] habe ich mit Sicherheit keine Zeit". Die neue Kollegin verlässt nach dieser forschenden Aussage völlig vor den Kopf gestoßen das Patientenzimmer. Der Nachmittag zieht sich weiter dahin. Das schlechte Gewissen ist nun mein ständiger Begleiter. Sieben Stunden später dann der Lichtblick - der Nachtdienst beginnt. Völlig gestresst, müde und hungrig bin ich auf dem Weg die Station zu verlassen. Ich hadere kurz mit mir, drehe dann doch nochmals um und erkundige mich bei der zuständigen Nachtdienstschwester welchem [...] verwehrt habe. Ich lese in der Krankenakte. [...] Ich schlage das Kardex zu und fahre nach Hause" (Franka Illusione).



© PEBESTAL / Andrea Landowska 2




Fachtagung Stillen München 15.11.2019

**Gliederung des Vortrags**

1. Loyalität und Selbstfürsorge
2. Gütekriterien der Qualitativen Sozialforschung
3. Datenerhebung
4. Datenauswertung
5. Darstellung der Ergebnisse
6. Auszüge aus der Mehrdimensionalität der Ethik

© PEBESTAL / Andrea Landowska 3




Fachtagung Stillen München 15.11.2019

**1. Loyalität**

Treue, Untertanentreue und Zuverlässigkeit. Höhere Instanzen werden respektiert, Vereinbarungen werden gehalten  
(vgl. Digitales Wörterbuch der Deutschen Sprache, 2018 [online]).

„Loyalty was one of the key virtues of the ideal nurse“  
(vgl. Winslow 1984, S. 33)

© PEBESTAL / Andrea Landowska 4




Fachtagung Stillen München 15.11.2019

**1. Selbstfürsorge**

Selbstfürsorge bedeutet einen liebevollen, achtsamen, wertschätzenden und mitfühlenden Umgang mit sich selbst zu haben. Eigene Bedürfnisse werden dabei ernst genommen (vgl. Reddemann 2003, S. 82).

© PEBESTAL / Andrea Landowska 5



Fachtagung Stillen München 15.11.2019

**2. Gütekriterien der Qualitativen Sozialforschung**

- Intersubjektive Nachvollziehbarkeit des Forschungsprozesses sicherstellen
- Datenerhebung und Datenauswertung kodifiziert oder frei beschrieben
- Bewegen der Daten mit Dritten stellt die Interpretation auf den Prüfstand (vgl. Steinke 2000, S. 2)
- Prozessbeschreibung, wie sich die Daten entwickeln unter Berücksichtigung der Literatur
- Die Person des Forschenden muss den Forschungsprozess reflektieren
- Forschungsethische Aspekte

© PEBESTAL / Andrea Landowska 6



Fachtagung Stillen München 15.11.2019

### 3. Datenerhebung

- Erhebungsmethode: Problemzentriertes, leitfragengestütztes Interview
- Pretest
- Theoretical Sampling
- Theoretische Sensitivität
- Feldzugang
- Vorstellen der Interviewpartnerinnen
- Reflexion

© PEBESTAL / Andrea Landowska

7



Fachtagung Stillen München 15.11.2019

### 4. Datenauswertung

- In Anlehnung an die Grounded Theory nach Strauss/ Corbin:

**Offenes Codieren**

**Axiales Codieren**

© PEBESTAL / Andrea Landowska

8



Fachtagung Stillen München 15.11.2019

### 4. Datenauswertung

**Subkategorien** z. B. „Die Retterin in der Not“, „Freude in der Arbeit“, „Sorge um den Nachwuchs“

**Hauptkategorien** z. B. „Das Bild einer Familie“

**Kernkategorie** (wird noch nicht verraten)

© PEBESTAL / Andrea Landowska

9



Fachtagung Stillen München 15.11.2019

### Subkategorie → „Fluss der Entscheidungsfindung“

„Das ist ganz unterschiedlich, je nachdem, wer anruft. Und das macht natürlich auch Unterschiedliches mit mir.“

„[...] dann kann man selber mal ganz entspannt in der Therme sein und man hat dann gleich den Gedanken an das Geschäft.“

„Oh je, schon wieder. Oh je, ich habe eh schon so viele Überstunden. Wann kriege ich die jemals wieder?“

© PEBESTAL / Andrea Landowska

10



Fachtagung Stillen München 15.11.2019

### Subkategorie → „Die Gewissen-Belastete“

„Also, ich sage immer, mir geht es ab dem Moment, wie ich entscheide, meistens nicht gut, weil ich [...]absagen muss [...]“

„Es wird einem halt auch ein schlechtes Gewissen gemacht, wenn du nicht kommst.“

„Und natürlich weil der Druck auch privat da ist. „Wie oft musst du denn jetzt noch einspringen (...)?“

„Das ist eigentlich schon mit dem Anruf. Wenn ich weiß, ich muss „nein“ sagen, habe ich schon ein schlechtes Gewissen.“

„Dann hat man schon das Gefühl, man hat die Station irgendwie im Stich gelassen und hat dann ein schlechtes Gewissen.“

© PEBESTAL / Andrea Landowska

11



Fachtagung Stillen München 15.11.2019

### 1. Hauptkategorie →

*Idiosynkratischer Prozess der Entscheidungsfindung: Die W-Fragen  
(Wie? Warum? Wer? Wo? Mit welchen Konsequenzen?)*

Idiosynkrasie ist definiert als die „Gesamtheit persönlicher Eigenheiten, Vorlieben und Abneigungen“ (Duden 2018a [online]).

© PEBESTAL / Andrea Landowska

12



Fachtagung Stillen München 15.11.2019

### Was löst die Kontaktaufnahme zu „Einspringen aus dem Frei“ aus?

- Ein Nachdenken?
- Ein Abwägen?
- Einen Konflikt?
- Oder gar ein Dilemma?

© PEBESTAL / Andrea Landowska

13



Fachtagung Stillen München 15.11.2019

### Subkategorie → „Die Retterin in der Not“

„Letztendlich sind es ja auch indirekte Aufforderungen, die Station zu retten.“

„Also ich sehe schon die Not, dass die ja dringend jemanden brauchen. Aber dann denke ich, ok, es ist eigentlich nicht mein Problem, dass ich jetzt unbedingt kommen muss und wieder absagen und auf irgendwas verzichten.“

„Aber da war auch die Not sehr groß. Die war wirklich am Verzweifeln, weil sie niemand gekriegt hat.“

© PEBESTAL / Andrea Landowska

14



Fachtagung Stillen München 15.11.2019

### Subkategorie → „Fehlende Wertschätzung“

„Wenn ich erzähle, was ich beruflich mache, heißt es oft, „Ach nein, das kann ich nicht“ oder „wie kannst du?“ oder so, was auch ein bisschen negativ ist, muss ich manchmal sagen.“

„Also, für das was ich nachher verdiene und für das, was ich hier für eine Wertschätzung habe, [...], da müsste sich schon einiges gravierend ändern.“

„Wochenende, Feiertag arbeiten, nachts arbeiten, in wie viel Berufen muss man das nicht tun und die Bezahlung ist so schlecht. Und das wird einfach zu wenig Wert geschätzt. Ich denke, das hängt noch mit der Vergangenheit zusammen, früher waren Ordensschwestern Krankenschwestern und die machen es für Gottes Lohn.“

© PEBESTAL / Andrea Landowska

15



Fachtagung Stillen München 15.11.2019

### Subkategorie → „Die Verantwortliche“

„Und sie vertrauen uns ja das Wichtigste an, das sie in ihrem Leben haben [...]“

„Ja, aber ich glaub das [nicht Einspringen] würde ich nicht hinkriegen, weil mir dann die Patienten leid tun, in dem Moment und auch die Kolleginnen. Weil ich denke, ich bin ja mal in der gleichen Situation. [...] Und darum denke ich irgendwo bestimmt, wenn man sagen würde „Nein“, man springt nicht mehr ein, aber dann müsste das wirklich komplett (*betont*) gelöst sein. Und nicht von jetzt auf nachher plötzlich „Nein“ sagen, so dass man einfach sagt: „Wir sind ein Team, wir stehen hin und sagen: Schafft euch einen Pool an! Oder sucht jemanden! Oder macht einen Plan B, wer dann kommt!“ Dann müsste das einfach von oben geregelt sein. Aber ich glaube, ich könnte so schnell niemanden auflaufen lassen, wenn ich weiß, wie schlimm das ist. Wenn man sagen würde „Nein“, man springt nicht mehr ein, aber dann müsste das wirklich komplett (*betont*) gelöst sein wenn auch mal spontan jemand ausfallen würde und du musst die Schicht vollends abdecken und das ist manchmal einfach so ein Chaos für alle!“

© PEBESTAL / Andrea Landowska

16



Fachtagung Stillen München 15.11.2019

### Subkategorie → „Private Wunschverpflichtungen“

„Du hättest jetzt vielleicht schon können, aber mit deiner Familie hast du vielleicht was geplant, [...]. Und dann musst du halt alles umkrempeln. Früher habe ich das immer gemacht. Aber habe dann gemerkt, man kriegt trotzdem auch keinen Dank. Egal, wie oft du einspringst, ob du nachher drei-, vierhundert Überstunden hast, das wird von niemandem Wert geschätzt. Und ich glaube, das ist dann auch die Enttäuschung. Wenn du sagst „Ne“, siehst du jetzt irgendwo, wo es besser ankommt und das ist auf jeden Fall meine Familie. Oder auch meine Freizeit, wo ich sage: „Nein“. Da bin ich jetzt einfach auch egoistischer geworden, wo ich sag: „Ne, ich bin nicht mehr so bereit“ (...).“

© PEBESTAL / Andrea Landowska

17



Fachtagung Stillen München 15.11.2019

### Subkategorie → „Private Wunschverpflichtungen“

„Ich habe Sorge, dass da Freundschaften kaputt gehen könnten, auch wenn die sehr gut sind, dass es da Enttäuschungen gibt, weil sowohl ich mich freu, als auch die anderen sich freuen und das für mich auch also auch so eine Verlässlichkeit bedeutet, ja? [...]. Ich habe meinen Beruf, aber ich habe auch viel Privatleben. Dass die Waage halt stimmt, ja und dass ich mir auch immer wieder sage: „Arbeit ist nicht alles, da bin ich ersetzbar, an anderen Orten nicht!“ Zumindest nicht in dieser mit dieser (..), dem, was Beziehung bedeutet für mich und was mir total wichtig ist. Also ich glaube es geht um gegenseitige Enttäuschung, Trauer, um Nicht- Möglichkeit.“

© PEBESTAL / Andrea Landowska

18



Fachtagung Stillen München 15.11.2019

**Subkategorie → „Die Freude an der Arbeit“**

„Ja, also ich, ich muss sagen, ich erlebe gerade hier eine ganz neue Liebe zu meinem Beruf. Ja, ich komme jeden Tag eigentlich gerne hierher und es macht viel Spaß.“

„Das ist so ein schöner Beruf und ich mache es ja echt richtig gern, aber die Bedingungen unter denen wir arbeiten, sind einfach nicht gut.“

„Also ich find, hier ist es wirklich, man kommt hin und es ist immer schön. Also, es ist immer nett miteinander.“

© PEBESTAL / Andrea Landowska

19



Fachtagung Stillen München 15.11.2019

**Subkategorie → „Das-Miteinander-In-Beziehung-Sein“**

„Dass man da wirklich offen sagt, „Leute es ist so, es ist jetzt nicht schön, aber (.)“, dass man vielleicht den Mitarbeitern so ein bisschen das Gefühl gibt, dass man es auch wahrnimmt und auch versucht, was zu ändern.“

„Vielleicht die Bereitschaft von denen, mal einfach einen Tag mitzulaufen, dass sie mal wissen, wie es wirklich abgeht. Ich finde, sie sind ein bisschen fern der Realität, einfach auch. (...) Und ja, dass sie einfach mal sehen, was läuft und dann auch mal merkt, wie wichtig wir wirklich sind, um das Rad am Laufen zu halten. Ja. (.).“

„[...] Es gibt mal Zeiten, wo weniger ist, wo man mal Zeit hat für die Patienten, aber da ist man schon so getrimmt darauf, das Wichtigste und so zu machen, dass man irgendwie sich gar nicht mehr so die Zeit nimmt.“

© PEBESTAL / Andrea Landowska

20



Fachtagung Stillen München 15.11.2019

**Subkategorie → „Die Sorge um den Nachwuchs“**

„Und ich sage halt immer, wenn du das alles möchtest, also gerade einen verantwortungsvollen Beruf, einen aber, wo du unheimlich flexibel sein musst, wo du Wochenenden arbeiten musst, wo du öfters mal einspringen musst, so, wo du auch auf viele Sachen verzichten musst, und wenn du zu dem allen dann "Ja" sagst, dann ist der Beruf optimal. Aber wenn du sagst, nein, dir ist Freizeit ganz arg wichtig und was Geregelteres oder sonst was, dann musst du wirklich überlegen. Dann ist der Beruf eigentlich falsch. Weil du musst auf viel verzichten. Der gibt unheimlich viel und du kriegst auch viel zurück, aber er kostet auch unheimlich viel Kraft.“

© PEBESTAL / Andrea Landowska

21



Fachtagung Stillen München 15.11.2019

**2. Hauptkategorie →***„Die Station – Das Bild einer Familie“*

© PEBESTAL / Andrea Landowska

22



Fachtagung Stillen München 15.11.2019

Aus den Hauptkategorien „Idiosynkratischer Prozess der Entscheidungsfindung: Die W-Fragen“ und „Die Station - das Bild einer Familie“ entwickelt sich die Kernkategorie

**„Der Angriff auf die moralische Integrität“**

© PEBESTAL / Andrea Landowska

23



Fachtagung Stillen München 15.11.2019

**Was bedeutet Integrität?**

„Integrität wird von etlichen Philosophen beschrieben als im Einklang mit sich zu stehen, Tiefgang zu haben und den eigenen Grundsätzen treu zu bleiben. Ebenso zeugt es von Verlässlichkeit, Rechtschaffenheit und Charakterstärke. Diese Eigenschaften sind nicht abschließend. Sie fragen nicht nach dem objektiv Richtigen, sondern nach dem subjektiv zu Rechtfertigenden. Die Moral soll akzeptabel sein (vgl. Schmid 2011, S. 7f).

„Someone who cannot be counted on to keep a promise lacks integrity“ (vgl. Yeo, Ford 2010, S. 351).

„Die moralische Integrität bedeutet das Empfinden von Ganzheit und Balance“ (vgl. Olsen 2016, S. 26).

© PEBESTAL / Andrea Landowska

24



Fachtagung Stillen München 15.11.2019

## 6. Mehrdimensionalität der Ethik

Impulse aus ...  
den führungsethischen Implikationen auf Basis der Mehrdimensionalität der Ethik:

- Die **individuelle Ebene** der professionell Pflegenden im Krankenhaus
- **Professionelle Ebene**
- **Organisationsethische Ebene**
- **Sozialethische und politische Ebene**

© PEBESTAL / Andrea Landowska

25



Fachtagung Stillen München 15.11.2019

## Die individuelle Ebene der Gesundheits- und Kranken-/Kinderkrankenpflegenden

- Erstellen einer Matrix zur bedingten Bereitschaft zu „Einspringen aus dem Frei“ (bei verbleibender Freiheit „nein“ zu sagen)
- Wie wird die Loyalität des Arbeitgebers erlebt?
- Die Spannweite der Belastung eruieren: Nachdenken, Abwägen, Konflikt, Dilemma?
- Abwägen der relevanten Gesichtspunkte und Bewerten der Handlungsalternativen
- Das Gewicht der konkurrierenden Güter bestimmen
- „Duty to self“ als eine Pflicht gegenüber sich selbst achten und im persönlichen Soll-Ist-Abgleich als „Sorge für das Selbst“ reflektieren
- Das eigene **Gewissen** kennenlernen, reflektieren und ins Verhältnis setzen
- ...

© PEBESTAL / Andrea Landowska

26



Fachtagung Stillen München 15.11.2019

## Das Gewissen ist

ein seelisches Phänomen. Es ist geprägt durch Gesellschaft, Epoche, Tradition und Umwelt. Es kann leise sein oder stürmisch foltern. Es kann rücksichtslos und unbarmherzig Gehorsam fordern (vgl. Zbinden 1958, S. 21f).

## Das Gewissen ist

ein Instinkt der über unsere Handlungen urteilt und richtet. Es ist eine Pflicht das Gewissen zu kultivieren und die Aufmerksamkeit für die Stimme des inneren Richters zu schärfen (vgl. Lenk zitiert Kant 1998, S. 165).

## Das Gewissen ist

ein Instrument, in das man sich nicht ergeben sollte, sondern das zur Ausübung der Freiheit anzuwenden ist (vgl. Böhler 1958, S. 83).

© PEBESTAL / Andrea Landowska

27



Fachtagung Stillen München 15.11.2019

**„Selbstfürsorge findet nicht in der Ich-Du-Beziehung,**

**sondern in der Ich-Ich-Beziehung statt.**

**Selbstfürsorge heißt gleichzeitig Subjekt und Objekt der eigenen**

**Aufmerksamkeit und Handlungen zu sein“**

(vgl. Kaul 2012, S. 3)

© PEBESTAL / Andrea Landowska

28



Fachtagung Stillen München 15.11.2019

## Zwei-Minuten-Übung

Beschreiben Sie jetzt für zwei Minuten, wie Ihre Selbstfürsorge aussehen soll und wie sie tatsächlich aussieht.

Sie können die Impulse der nächsten Folie nutzen.

© PEBESTAL / Andrea Landowska

29



Fachtagung Stillen München 15.11.2019



© PEBESTAL / Andrea Landowska

30



Fachtagung Stillen München 15.11.2019

### Professionelle Ebene

- Der **Wirkung** der eigenen Haltung im Team bewusst sein, informelle Treffpunkte nutzen
- **Freude** an der Arbeit mit den Patienten und innerhalb des Teams anstreben und zeigen
- **Mut** sich einzubringen und zu verbünden, auch wenn es keine Änderung bewirkt
- **Wertschätzung** ermöglicht eine Kultur der **Offenheit**
- Ethische Fallbesprechungen
- Offener Diskurs: „Wie bin ich in der Pflege eine moralisch gute Person?“
- Professionelles Handeln und Prioritäten innerhalb des Teams **reflektieren**.
- „**Scope of practice**“ kennen, leben und einfordern
- Berufsverbände, gewerkschaftliches Engagement
- ...

© PEDESTAL / Andrea Landowska

31



Fachtagung Stillen München 15.11.2019

### Organisationsethische Ebene

- Verdient Anerkennung was gut läuft!
- Projekte mit aufgelöster Hierarchie: Gemeinsame Arbeit an einem funktionierenden Plan „B“ der Organisation bei unzureichendem Pflegepersonal
- Auflösen der empfundenen „one-sided loyalty“
- Digitalisierung, um Mehrfachdokumentationen zu vermeiden
- Lust auf Pflege in die Gesellschaft werfen
- Pflegeferne Tätigkeiten mit geeignetem Personal besetzen
- Zuhören und teilnehmen
- ...

© PEDESTAL / Andrea Landowska

32



Fachtagung Stillen München 15.11.2019

### Sozialethische und politische Ebene

- Verantwortung übernehmen
- Attraktivität des Berufes steigern
- Vergütung erhöhen
- Familien- und mitarbeiterfreundliche Arbeitszeitmodelle
- ...

© PEDESTAL / Andrea Landowska

33



Fachtagung Stillen München 15.11.2019

### Literatur

ANA (2014): The Code of Ethics for Nurses with Interpretative Statements. Public review draft for reading. Silver Spring, Maryland  
<https://homecaremissouri.org/mahc/documents/CodeofEthicswithInterpretativeStatements20141.pdf>  
 (Abruf: 24.07.18)

ANA (2015): The Code of Ethics for Nurses with Interpretative Statements (View Only for Members and Non-Members)  
<https://www.nursingworld.org/practice-policy/nursing-excellence/ethics/code-of-ethics-for-nurses/coe-view-only/>  
 (Abruf: 19.07.18)

© PEDESTAL / Andrea Landowska

34



Fachtagung Stillen München 15.11.2019

### Literatur

Birnbacher, D. (1995): Grenzen der Verantwortung. In: Bayertz, K. (Hrsg.): Verantwortung. Prinzip oder Problem. Darmstadt: Wissenschaftliche Buchgesellschaft, S. 143-184

Böhler, E. (1958): Das Gewissen im Wirtschaftsleben. Mit Beiträgen von: Blum, E., Böhler, E., Jung, C., Rudin, J., Schär, H., Werblowsky, R., Zbinden, H.: Das Gewissen. Studien aus dem C. G. Jung-Institut Zürich VII. Zürich und Stuttgart: Rascher Verlag, S. 53-87

Digitale Wörterbuch der deutschen Sprache (2018): Loyalitätsbekundung.  
<https://www.dwds.de/wb/Loyalitätsbekundung>  
 (Abruf: 08.07.18)

© PEDESTAL / Andrea Landowska

35



Fachtagung Stillen München 15.11.2019

### Literatur

Duden (2018b): Not. <https://www.duden.de/rechtschreibung/Not>  
 (Abruf: 03.07.18)

Heusler, E., Kostka, U. (2007): Ethik anwenden. Mehrdimensionalität, Interdisziplinarität, Integration: aktuelle Anforderungen an die Ethik im Gesundheits- und Sozialwesen als Aufgabe für Studium und Weiterbildung. In: Katholischer Krankenhausverband Deutschland e.V.: Krankendienst: Zeitschrift für katholische Krankenhäuser, Sozialstationen und Rehaeinrichtungen. Freiburg im Breisgau: Lambertus-Verlag, S. 342-348

Kaul, E. (2012): Selbstfürsorge – von der Philosophie zur Praxis. Schwerpunktthema Selbstfürsorge. IPB Magazin 3. Winterthur: IPB Institut

© PEDESTAL / Andrea Landowska

36



Fachtagung Stillen München 15.11.2019

### Literatur

Lenk, H. (1998): Konkrete Humanität. Vorlesung über Verantwortung und Menschlichkeit. Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag

Reddemann, L. (2003): Einige Überlegungen zu Psychohygiene und Burnout-Prophylaxe von TraumatherapeutInnen. Erfahrungen und Hypothesen. In: Trauma Zeitschrift für Psychotraumatologie und ihre Anwendungen. 1 (1), S. 79-86

Steinke, I. (2000): Gütekriterien qualitativer Forschung. In: Flick, U., von Kardoff, E., Steinke, I. (Hrsg.): Qualitative Forschung. Ein Handbuch. Reinbek b. Hamburg: Rowohlt Taschenbuch, S. 319-331

© PEBESTAL / Andrea Landowska

37



Fachtagung Stillen München 15.11.2019

### Literatur

Winslow, G. R. (1984): From Loyalty to Advocacy. A New Metaphor for Nursing. In: The Hastings Center Report, Nr. 14 (3), S. 32-40

Yeo, M., Ford, A. (2010): Integrity. In: Yeo, M. et al (Hrsg.): Concepts and cases in nursing ethics, 3. Auflage. Peterborough, Ontario: Broadway Press, S. 349-390

Zbinden, H. (1958): Das Gewissen in unserer Zeit. Mit Beiträgen von: Blum, E., Böhler, E., Jung, C., Rudin, J., Schär, H., Werblowsky, R., Zbinden, H.: Das Gewissen. Studien aus dem C. G. Jung-Institut Zürich VII. Zürich und Stuttgart: Rascher Verlag, S. 9-51

© PEBESTAL / Andrea Landowska

38



Fachtagung Stillen München 15.11.2019

### Schlusswort

„Nurses have a right and a duty to act according to their personal and professional values and accept compromise only if reaching a compromise preserves the nurse's moral integrity and does not jeopardize the dignity and well-being of the nurse or others. Compromises that preserve integrity can be difficult to achieve but are more likely to be accomplished where there is an open forum for moral discourse and a safe environment of mutual respect“ (ANA, 2015 S. 20f [online]).

© PEBESTAL / Andrea Landowska

39