

# Stressmanagement – ein Balanceakt des Führungspersonals

## Die Rolle der Führung bei Stress am Arbeitsplatz in der Langzeitpflege

Ramona Blättler & Christoph Golz

Die hohe Arbeitsbelastung und der Stress, denen das Pflegepersonal in Alters- und Pflegeheimen ausgesetzt ist, sind bekannt. Organisationen sind sich dieser Herausforderungen bewusst und ergreifen Massnahmen, etwa durch die Teilnahme am nationalen Projekt STRAIN 2.0 „Work-related stress among health professionals in Switzerland“. Erkenntnisse daraus tragen zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen bei.

**I**nmitten der aktuellen Herausforderungen stellt sich die Frage: Warum entscheiden sich Pflegepersonen trotz dieser Bedingungen für ihren Beruf? Ein Augenschein zeigt, dass die Anziehungskraft des Pflegeberufs weit über die blossen Arbeits- und Rahmenbedingungen hinausgeht.

Die direkte Interaktion mit Menschen in verschiedenen Lebensphasen und die Möglichkeit, einen bedeutsamen Beitrag zu ihrer Gesundheit und ihrem Wohlbefinden zu leisten, machen die Pflege zu einer äusserst sinnvollen Tätigkeit. Die Vielfalt der Aufgaben und die kontinuierliche Dynamik, sich neuen Situationen anzupassen, verleihen dem Beruf eine Attraktivität, die von vielen als besonders ansprechend empfunden wird. Zudem bietet die Pflegepraxis die Chance, sowohl menschliche als auch techni-



© gettyimages / Charday Penn

sche Fähigkeiten zu vereinen. Die Möglichkeit, moderne Technologien mit einfühlsamer persönlicher Betreuung zu verbinden, verleiht dem Pflegepersonal ein breites Spektrum an Kompetenzen und macht den Beruf besonders abwechslungsreich (Pizziconi et al., 2021).

Ein zusätzlicher Reiz des Pflegeberufs liegt in den vielfältigen Möglichkeiten der beruflichen Entwicklung und Spezialisierung. Angefangen bei der Grundausbildung bis hin zum Pflegestudium an Fachhochschulen oder Universitäten sowie attraktiven Weiterbildungen in Bereichen wie Wundversorgung oder Palliativpflege. Diese Bandbreite an Spezialisierungsmöglichkeiten erlaubt es dem Pflegepersonal, ihre berufliche Laufbahn nach eigenen Interessen und Leidenschaften zu gestalten. Neben der persönlichen Zufriedenheit und Vielseitigkeit bietet die Pflege auch ein starkes Gemeinschaftsgefühl. Die enge Zusammenarbeit im Team, der Austausch von Erfahrungen und die gegenseitige Unterstützung schaffen eine positive Arbeitsatmosphäre, die den Pflegeberuf zu etwas Besonderem macht.

Angesichts der wachsenden Anforderungen im Pflegebereich ist es jedoch unerlässlich, die aktuellen Arbeitsbedingungen und Belastungen des Pflegepersonals zu

### Das Wichtigste in Kürze

- Trotz aktueller Herausforderungen entscheiden sich Pflegepersonen wegen der Vielfalt der Aufgaben und den Aufstiegsmöglichkeiten für ihren Beruf.
- Die Arbeitsbelastung ist aber insbesondere im Langzeitbereich hoch, was zu Stress, Krankheitsausfällen und Fluktuation führt.
- Klare Aufgabenverteilung, gegenseitige Wertschätzung und Unterstützung bei der Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben – auf Mitarbeitenden- und Führungsebene – können die Arbeitsbedingungen verbessern (Red. NOVAcura).

berücksichtigen. Daher ist es zentral, die Rahmenbedingungen so zu gestalten, dass Pflegepersonen langfristig in diesem wertvollen Beruf arbeiten können.

## Stressoren und Belastung am Arbeitsplatz

Die berufliche Belastung in den Alters- und Pflegeheimen hat durch den anhaltenden Personalmangel einen kritischen Punkt erreicht. Bis zum Jahr 2035 wird sich dieser Zustand weiter verschärfen, da ein Bedarf von zusätzlichen 35200 Fachpersonen im Bereich Pflege und Betreuung in der Langzeitpflege prognostiziert wird (Merçay et al., 2021). Diese Situation führt zu einer zunehmenden Belastung des Pflegepersonals, was zu einem Anstieg arbeitsbedingter Stressfaktoren, höheren Krankheitsausfällen und verstärkter Fluktuation unter den Mitarbeitenden führen kann (OECD, 2020).

Zusätzlich stellt der Pflegealltag hohe Ansprüche an die kognitiven und emotionalen Fähigkeiten des Pflegepersonals. Oft sind sie mit herausforderndem Verhalten der Bewohnenden konfrontiert, was psychisch belastend sein kann. Pflegepersonen müssen auch körperliche Belastungen bewältigen, wie schnelles Arbeiten und das Heben von schweren Lasten. Ein weiterer bedeutender Faktor ist die Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben, die durch die oft ungünstigen Bedingungen der Schichtarbeit beeinträchtigt wird. Ein zusätzlicher Aspekt, der die Situation weiter verschärfen kann, ist der Mangel an Unterstützung seitens der Vorgesetzten. Dieser Umstand kann sich nachteilig auswirken, indem das Wohlbefinden der Mitarbeitenden abnimmt und die psychische Belastung zunimmt (Peter et al., 2024; Van der Heijden et al., 2017).

Angesichts der komplexen Herausforderungen im Pflegealltag ermöglichen national erhobene Ergebnisse einen Einblick in die Zusammenhänge und Auswirkungen der Belastungen im Pflegebereich, insbesondere auch in Alters- und Pflegeheimen.

## Erkenntnisse für die Langzeitpflege aus STRAIN

Das nationale Forschungsprojekt STRAIN analysierte die Arbeitsbelastung des Gesundheitspersonals, um spezifische Stressoren zu identifizieren. Im Zeitraum von 2016 bis 2020 wurden Daten von 86 Alters- und Pflegeheimen aus allen drei Sprachregionen der Schweiz erhoben. Insgesamt nahmen 3860 Personen aus dem Langzeitsektor teil, darunter Pflegepersonen HF/FH, Fachangestellte Gesundheit und Betreuung, Pflegeassistentenpersonal, Ärztinnen und Ärzte sowie Personen aus dem Sozialdienst. Die Teilnehmenden waren Mitarbeitende mit Führungsverantwortung ( $n = 593$ ) und Mitarbeitende ohne Führungsverantwortung ( $n = 2952$ ).

Die Ergebnisse zeigen, dass das Personal in Alters- und Pflegeheimen im Vergleich zu Mitarbeitenden in Akutspitälern, Rehabilitationseinrichtungen, psychiatrischen

Kliniken und ambulanter Pflege (Spitex) die höchste Belastung bei emotionalen Anforderungen (z.B. Konfrontation mit dem Tod und aggressives Verhalten von Bewohnenden) erfährt. Gleichzeitig zeigt sich bei den Teilnehmenden aus der Langzeitpflege auch die höchste körperlichen Belastung (z.B. Heben oder Bewegen von Menschen). Auch fühlen sie sich häufig ungerecht behandelt, sei es durch Vorgesetzte oder Arbeitskolleginnen und Arbeitskollegen. Zusätzlich sind die Unvereinbarkeit von Beruf- und Privatleben sowie die mangelnde Rollenklarheit bei der Arbeit mit kognitivem Stress verbunden. Im Vergleich zur Gesundheitsbranche führen diese Belastungen im Langzeitbereich zu einer besonders tiefen Arbeitszufriedenheit und das Pflegepersonal zeigt die meisten Burnout-Symptome (Peter et al., 2024).

Auf Führungsebene zeigen die Ergebnisse deutliche Unterschiede bei den Stressoren am Arbeitsplatz zwischen den verschiedenen Führungsstufen. Führungspersonen im oberen Management erleben häufiger Konflikte zwischen Beruf- und Privatleben sowie Schwierigkeiten bei der Abgrenzung. Gesundheitspersonen im mittleren Management berichten öfters über hohe quantitative Anforderungen, mangelnde Rollenklarheit, schlechte soziale Beziehungen am Arbeitsplatz und schwerwiegende Burnout-Symptome. Das Führungspersonal in unteren Führungspositionen erlebt höhere körperliche und emotionale Anforderungen sowie geringe Vorsehbarkeit der Arbeit. Es berichtet zudem über ausgeprägte Stresssymptome, eine höhere Arbeitsunzufriedenheit und die Absicht, die Organisation zu verlassen (Peter et al., 2020). Die Ergebnisse verdeutlichen, dass Pflegepersonen mit und ohne Führungsaufgaben erheblichen Belastungen ausgesetzt sind.

## Mitarbeiterzentriertes Stressmanagement: Empfehlungen für Führungspersonal

In Alters- und Pflegeheimen spielen Führung und soziale Unterstützung eine entscheidende Rolle für die Wahrnehmung der Arbeitsbelastung des Pflegepersonals (Backman et al., 2023). Daher ist es wichtig, die Bedürfnisse und Erwartungen des Pflegepersonals zu kennen, um die Arbeitssituation zu verbessern. Mitarbeiterzentrierte Empfehlungen für das Führungspersonal könnten hierbei hilfreich sein.

Die Befragungsergebnisse des Gesundheitspersonals (Golz et al., 2022) zeigen, dass ihnen eine positive Feedback- und Fehlerkultur wichtig sind. Diese sollten auf gemeinsamen Werten und Zielen basieren, eine flache Hierarchie haben und Respekt sowie Wertschätzung beinhalten. Das Pflegepersonal legt besonders Wert darauf, in Entscheidungen einbezogen zu werden und Mitspracherecht bei Neueinstellungen zu haben. Zudem fördern regelmässige Teamanlässe den Zusammenhalt im Team.

Mitarbeitende in Alters- und Pflegeheimen äussern den Wunsch nach einer klaren Aufgabenverteilung entsprechend ihrer Kompetenzen. Insbesondere in den Berufspositionen „Pflegefachperson“ und „Fachperson Ge-

sundheit“ wird eine eindeutige Abgrenzung auf Basis des jeweiligen Kompetenzprofils als notwendig erachtet. Dies soll dazu beitragen, Kompetenzüberschreitungen im Arbeitsalltag zu vermeiden und Unklarheiten im Team bezüglich der Verantwortlichkeiten zu verhindern. Ebenso äussert das Pflegepersonal den Bedarf, sich in der Personalorganisation einzubringen, die Ferienplanung frühzeitig anzugehen und Weiterbildungsmöglichkeiten zu haben. Zudem betrachten die Pflegenden das jährliche Mitarbeitergespräch als einen geeigneten Rahmen für ihre persönliche Karriereplanung.

Die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben wird zudem positiv wahrgenommen, wenn in der Freizeit und an dienstfreien Tagen Anrufe sowie Pflichtveranstaltungen vermieden werden. Dabei legen Mitarbeitende grossen Wert darauf, dass gesetzlich festgelegte Rahmenbedingungen für Pausen- und Ruhezeiten eingehalten werden. Insbesondere werden Dienstpläne bevorzugt, die die Freizeitplanung nicht stark beeinträchtigen, dazu gehört das Vermeiden von geteilten Diensten. Bei der Planung sollte ausserdem beachtet werden, dass subjektiv wahrgenommene Gerechtigkeit eng mit der Arbeitszufriedenheit der Pflegenden verbunden ist (Hofer et al., 2024).

Darüber hinaus wünschen sich Mitarbeitende der Pflege verstärkte Unterstützung von ihren Vorgesetzten und erwarten, dass diese über eine Qualifikation im Bereich der Führung verfügen. Sie setzen darauf, dass ihre Vorgesetzten den täglichen Bedarf an Pflegepersonal sicherstellen und sie in Krisensituationen unterstützen.

Zudem betont das Pflegepersonal die Notwendigkeit, ausreichender Hilfsmittel für die Mobilisation von bettlägerigen Bewohnenden zur Verfügung gestellt zu bekommen.

Diese Massnahmen flossen in die Entwicklung eines Leitfadens für Führungspersonal, der im Rahmen der STRAIN-Studie entwickelt wurde. Eine Vielzahl weiterer möglicher Massnahmen ist frei zugänglich unter [bfh.ch/strain](http://bfh.ch/strain) (s. Kasten).

## Schlüsselrolle des Führungspersonals

Die direkten Vorgesetzten können massgeblich dazu beitragen, Arbeitsbedingungen zu verbessern. Ein einfühlsamer Umgang mit Stresssituationen und die Bereitschaft, auf die Bedürfnisse des Pflegepersonals einzugehen, schaffen ein positives Arbeitsumfeld. Dabei sind die ausgeprägten Kommunikationsfähigkeiten des Führungspersonals bedeutend, um eine offene und vertrauensvolle Arbeitskultur zu schaffen. Ebenso sind Motivationsfähigkeiten seitens des Führungspersonals gefragt. Durch die Anerkennung von Leistungen und die Unterstützung der Entwicklungsmöglichkeiten können Mitarbeitende in ihrer Arbeit gestärkt werden. Ein positiver Führungsstil fördert nicht nur die individuelle Leistung, sondern stärkt auch das Zusammengehörigkeitsgefühl im Team. Zudem trägt ein wertschätzender Umgang dazu bei, die Bindung an die Organisation zu fördern und verringert nachweis-

lich die Absicht, die Organisation zu verlassen (Gaudenz et al., 2019; Peter et al., 2024).

Das Führungspersonal in der Pflege spielt eine Schlüsselrolle, indem es das Arbeitsumfeld wesentlich durch Vertrauen und Wertschätzung prägt. Dadurch können langfristig positive Auswirkungen auf die Pflegequalität und das Wohlbefinden der Mitarbeitenden sichergestellt werden.

## Balanceakt des Führungspersonals

Das Führungspersonal steht vor der anspruchsvollen Aufgabe, die Arbeitsbedingungen zu verbessern. Es ist jedoch wichtig zu beachten, dass Führungspersonen selbst in dieser anspruchsvollen Situation und unter erheblichem Druck arbeiten. Insbesondere im Hinblick auf die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben haben Führungspersonen oft höhere Arbeitsbelastungen als ihre Mitarbeitenden (Peter et al., 2020). Zudem sind die Erwartungen des Pflegepersonals an ihre Vorgesetzten hoch, was eine zusätzliche Herausforderung darstellt. In Anbetracht dieser Verantwortung ist es nachvollziehbar, dass auch das Führungspersonal Unterstützung benötigt. Organisationen müssen sich darauf konzentrieren, den Stress auf der Führungsebene zu reduzieren und Führungspersonen als positive Vorbilder im Umgang mit Belastungen zu positionieren (Peter, 2019).

Daher ist es entscheidend, dass Organisationen das Führungspersonal entlasten und ihnen die nötigen Mittel zur Verfügung stellen, um effektiv handeln zu können. Nur so können sie ihre Mitarbeitenden angemessen unterstützen und betreuen. Der Balanceakt des Führungspersonals besteht darin, mit den vielfältigen Anforderungen zu jonglieren und dabei auch die eigene Belastung zu managen. Eine bedarfsgerechte Unterstützung seitens der Organisation und des Managements ist daher entscheidend, um sicherzustellen, dass das Führungspersonal seine Rolle als Stütze für seine Teams optimal ausfüllen kann.

## Aktuelle Arbeitsbedingungen erfassen mit STRAIN 2.0

Im Pflegealltag sind die Herausforderungen vielschichtig. Die Rolle der Führungspersonen bei der Bewältigung von Arbeitsbelastungen wird dabei immer deutlicher. Die Identifizierung von gezielten Massnahmen, die sowohl das Pflegepersonal als auch das Führungspersonal unterstützen, sind entscheidend, um langfristige Arbeitszufriedenheit zu fördern.

Mit dem Folgeprojekt STRAIN 2.0 unterstützen wir Gesundheitsorganisationen dabei, die Arbeitsbedingungen von Pflegenden und ihrem Führungspersonal zu erfassen. Auf Basis der eigenen Daten können Organisationen und die Führungspersonen an den Themen mit dem grössten Verbesserungspotenzial ansetzen. Dadurch kann eine Grundlage geschaffen werden, auf der Pflegenden wieder die Vorzüge der Berufswahl erfahren und ausleben können.

## Literatur

- Backman, A., Lindkvist, M., Lövheim, H., Sjögren, K. & Edvardsson, D. (2023). Longitudinal changes in nursing home leadership, direct care staff job strain and social support in Swedish nursing homes-findings from the U-AGE SWENIS study. *International Journal of Older People Nursing*, 18(1), e12515. <https://doi.org/10.1111/opn.12515>
- Gaudenz, C., De Geest, S., Schwendimann, R. & Zúñiga, F. (2019). Factors Associated With Care Workers' Intention to Leave Employment in Nursing Homes: A Secondary Data Analysis of the Swiss Nursing Homes Human Resources Project. *Journal of Applied Gerontology: The Official Journal of the Southern Gerontological Society*, 38(11), 1537–1563. <https://doi.org/10.1177/0733464817721111>
- Golz, C., Renggli, F. J., Gurtner, C. & Peter, K. A. (2022). Measures to reduce stress in the workplace – results from focus group interviews with health professionals/Maßnahmen zur Reduktion von Stress am Arbeitsplatz – Resultate aus Fokusgruppeninterviews mit Gesundheitsfachpersonen. *International Journal of Health Professions*, 9(1), 13–24. <https://doi.org/10.2478/ijhp-2022-0002>
- Hofer, C., Schmid, E., Renggli, F. J. & Golz, C. (2024). Gerechtigkeit in der Dienstplanung: Die Auswirkung auf die Arbeitszufriedenheit in der Pflege und die Sicht der Planungsverantwortlichen: Eine Mixed-Methods-Studie. *HeilberufeScience*. <https://doi.org/10.1007/s16024-024-00403-2>
- Merçay, C., Grünig, A. & Dolder, P. (2021). *Gesundheitspersonal in der Schweiz – Nationaler Versorgungsbericht 2021: Bestand, Bedarf, Angebot und Massnahmen zur Personalsicherung* (Obsan Bericht 03/2021). Schweizerisches Gesundheitsobservatorium.
- OECD. (2020). *Who Cares? Attracting and Retaining Care Workers for the Elderly, OECD Health Policy Studies*. OECD Publishing, Paris. <https://doi.org/10.1787/92c0ef68-en>
- Peter, K. A. (2019). Arbeitsbelastung in den Gesundheitsberufen: Was können Führungskräfte tun? *knoten & maschen*. <https://www.knoten-maschen.ch/arbeitsbelastung-in-den-gesundheitsberufen-was-koennen-fuehrungskraefte-tun/>
- Peter, K. A., Schols, J. M. G. A., Halfens, R. J. G. & Hahn, S. (2020). Investigating work-related stress among health professionals at different hierarchical levels: A cross-sectional study. *Nursing Open*, 7(4), 969–979. <https://doi.org/10.1002/nop2.469>
- Peter, K. A., Voirol, C., Kunz, S., Gurtner, A., Renggli, F., Juvet, T. & Golz, C. (2024). Factors associated with health professionals' stress reactions, job satisfaction, intention to leave and health-related outcomes in acute care, rehabilitation and psychiatric hospitals, nursing homes and home care organisations. *BMC Health Services Research*, 24(1), 269. <https://doi.org/10.1186/s12913-024-10718-5>
- Pizziconi, V., D'Elpidio, G., Calandrella, C. & Gazzelloni, A. (2021). Nursing Professional Identity: A Cross-Sectional Study. *Professione infermieristica*, 74(4), 269–269.
- Van der Heijden, B. I. J. M., Mulder, R. H., König, C. & Anselmann, V. (2017). Toward a mediation model for nurses' well-being and psychological distress effects of quality of leadership and social support at work. *Medicine*, 96(15), e6505. <https://doi.org/10.1097/MD.0000000000006505>



Zusätzliche Informationen zum STRAIN-Projekt finden Sie hier: <https://www.bfh.ch/de/forschung/referenzprojekte/strain-20/> oder hier: <https://www.bfh.ch/strain>



### Ramona Blättler, RN, cand. MScN

Wissenschaftliche Assistentin, Innovationsfeld Gesundheitsversorgung – Personalentwicklung, Abteilung angewandte Forschung und Entwicklung Pflege, Departement Gesundheit, Berner Fachhochschule

[ramona.blaettler@bfh.ch](mailto:ramona.blaettler@bfh.ch)



### Dr. Christoph Golz, RN, PhD

Leiter Innovationsfeld Gesundheitsversorgung – Personalentwicklung, Abteilung angewandte Forschung und Entwicklung Pflege, Departement Gesundheit, Berner Fachhochschule

[christoph.golz@bfh.ch](mailto:christoph.golz@bfh.ch)