

Wo unterschiedlichste Menschen in den unterschiedlichsten Lebenslagen gepflegt werden, sind potenziell belastende Emotionen unvermeidbar. Können Pflegefachpersonen Trauer, Ekel, Angst, Verzweiflung oder Wut nicht gut verarbeiten, kann dies ihre physische und psychische Gesundheit stark belasten. Im Folgenden soll mit drei Themenblöcken aufgezeigt werden, wie «negative» Emo-

tionen in der Spitem gut verarbeitet werden können. In einem ersten Bericht wird über Massnahmen auf der individuellen Ebene diskutiert, im zweiten über Massnahmen auf der organisatorischen Ebene – und im dritten berichtet eine Burnout-Betroffene von ihren Erfahrungen.

Texte: Kathrin Morf, Fotos: zvg

## Individuelle Ebene: Die Wichtigkeit der Selbstfürsorge

Will eine Pflegefachperson ihre Eigenverantwortung in Bezug auf ihre psychische Gesundheit wahrnehmen, muss sie sich selbst reflektieren und für sich selbst sorgen, sagt Kinderarzt und Palliativ-Mediziner Jürg Streuli.

«Wenn eine Pflegefachperson nicht mit Emotionen umzugehen lernt, dann ist dies vergleichbar mit einem Schmied, der nicht mit Feuer umzugehen lernt», sagt Dr. med. Jürg Streuli, der sich intensiv mit dem Umgang des Gesundheitspersonals mit belastenden Emotionen auseinandersetzt. Jürg Streuli ist unter anderem Leiter Palliative Care für Kinder und Jugendliche am Ostschweizer Kinderspital, hat einen Dokortitel in Biomedizinischer Ethik und Recht erlangt und ist auch als Forscher und Dozent tätig. So wird er im Januar 2022 an der Universität Luzern den ersten Teil des Kurses «Selbstfürsorge und Selbstreflexion für Betreuungspersonen: Resilienz und Bewältigungsstrategien» leiten ([www.unilu.ch](http://www.unilu.ch)).

Von zentraler Bedeutung ist dieses Thema, weil Pflegefachpersonen in ihrem Beruf viele Emotionen durch Empathie mitempfinden oder direkt empfinden. Können sie mit diesen Emotionen nicht gut umgehen, wird die psychische Belastung zu gross und es drohen Langzeitfolgen wie Burnouts oder Depressionen. Das Thema ist in den vergangenen Jahren sogar noch dringlicher geworden, weil die emotionale Belastung der Pflegefachpersonen aufgrund von Personalknappheit und Corona-Pandemie zugenommen hat. So zeigte kürzlich eine Studie des Universitätsspitals Zürich, dass 29 Prozent des Pflegepersonals Symptome von Angststörungen zeigten und 25 Prozent Symptome für Depression.

### Als Teil des Systems mitfühlen, aber nicht mitleiden

Doch was ist mit der viel zitierten «professionellen Distanz» der Pflegefachpersonen? Heisst dies nicht, dass sie

von ihren Klientinnen und Klienten Abstand wahren und keine Emotionen an sich heranlassen sollten? Jürg Streuli widerspricht dieser Aussage. «Ich habe während meiner Arbeit keinen Abstand und will das auch nicht», betont er. Eine gute Pflege bedeute, dass Pflegefachpersonen Emotionen zulassen und empathisch auf ihre Patientinnen und Patienten und deren Angehörige eingehen. «Als Ausgangslage für die Verarbeitung von belastenden Emotionen müssen Pflegefachpersonen akzeptieren, dass sie keinen Abstand zum System rund um einen Patienten oder eine Patientin haben, sondern ein Teil davon sind. Sie beeinflussen das System mit dem, was sie tun oder nicht tun, sagen oder nicht sagen. Und sie werden durch das System beeinflusst. Erst wenn Pflegefachpersonen dies begreifen, können sie sich als Teil dieses Systems reflektieren.»

Auch wenn Pflegefachpersonen Emotionen zulassen dürften, müssten sie zwischen Mitleiden und Mitfühlen unterscheiden, stellt Jürg Streuli klar. Mitgefühl helfe Pflegefachpersonen, eine Stütze für die Patientinnen und Patienten und ihre Angehörigen zu sein. Leide die Pflegefachperson aber selbst, beeinträchtigt sie dies in dieser zentralen Aufgabe. Auch in der Fachliteratur wird oft darauf hingewiesen, dass empathisches Mitleiden und Mitfühlen zwei unterschiedliche neurologische Prozesse sind, die unterschiedlich belastend sind.

### Resilienz und das Salutogenese-Modell

Was den Schutz vor belastenden Emotionen betrifft, ist derzeit «Resilienz» in aller Munde. Resiliente Menschen



«Pflegefachpersonen müssen lernen, auch auf ihre eigene psychische Gesundheit zu achten.»

Jürg Streuli, Kinderarzt und Palliativ-Mediziner

sind psychisch widerstandsfähiger, können belastende Emotionen also besser aushalten und konstruktiv verarbeiten. Auch wenn Resilienz in der Fachliteratur unterschiedlich definiert wird, gilt sie zumeist als lernbar. Jürg Streuli verweist in diesem Zusammenhang auf das Salutogenese-Modell des Medizinsoziologen Aaron Antonovsky (1923–1994). Antonovsky zeigte auf, dass das sogenannte Kohärenzgefühl zentral für die Entstehung von Gesundheit ist. Dieses Gefühl setzt sich zusammen aus Verstehbarkeit, Bedeutsamkeit und Handhabbarkeit. «Dieses Modell beschreibt, was Resilienz in der Pflege bedeutet: Um mit schwierigen Situationen umgehen zu können, muss eine Pflegefachperson die Situation dank ihres Fachwissens verstehen, einen Sinn in ihr sehen und sie durch gute Bewältigungsstrategien handhaben können», sagt Jürg Streuli.

#### Selbstwahrnehmung, -reflexion und -fürsorge

Aber welche Strategien können Pflegefachpersonen konkret helfen, mit belastenden Emotionen umzugehen? «Meiner Meinung nach braucht es zuallererst Selbstwahrnehmung und Selbstreflexion», sagt Jürg Streuli. Eine Pflegefachperson sollte sich ihre eigenen Verständnisse, Werte, Bedürfnisse und Erwartungen bewusst machen. Und dann sollte sie reflektieren, wie sich diese auf ihre Emotionen während der Arbeit auswirken. «Wichtig ist zum Beispiel das eigene Rollenverständnis», fügt Jürg Streuli an.

Eine Pflegefachperson habe oft hohe Erwartungen an ihre Wirksamkeit. Werde diese Wirksamkeit eingeschränkt, beispielsweise durch die ablehnende Haltung eines Patienten oder durch unterschiedliche Meinungen im Team, dann verursache dies einen Rollenkonflikt und moralischen Stress. «Diesen moralischen Stress halte ich für eine Hauptursache für Burnouts in der Pflege», sagt der Palliativmediziner.

Selbstreflexion reiche aber nicht, sagt Jürg Streuli: «Die Pflegefachperson muss auch den Schritt zur Selbstfürsorge schaffen. Wichtig ist zum Beispiel, dass sie ihre Arbeit mit ihren Grundsätzen in Einklang bringen kann.» Möglich sei dies durch Gefässe, welche es den Mitarbeitenden der Pflege ermöglichen, ihr Rollenverständnis zu reflektieren. Die Moderatorin solcher Gespräche müsse den Teilnehmenden klarmachen, welchen Rahmenbedingungen die Pflege unterliegt und dass sie deswegen nicht immer ihre optimale Wirksamkeit entfalten kann. «Dies müssen Mitarbeitende in der Pflege ein Stück weit aushalten können», sagt Jürg Streuli. «Sie müssen aber auch ihre Schadensgrenzen festlegen. Wird diese Grenze überschritten, zum Beispiel wenn die Sicherheit eines Patienten durch Zeitdruck gefährdet ist, muss sich die Pflegefachperson wehren. Sonst wird ihr moralischer Stress zu gross.»

#### Achtsamkeit und andere Coping-Strategien

Im Zusammenhang mit Selbstfürsorge wird in der Fachliteratur oft auf die Wichtigkeit von Achtsamkeit hingewiesen. Auch Pflegefachpersonen können Achtsamkeit praktizieren, indem sie ihr Bewusstsein und ihre Aufmerksamkeit auf aktuelle Erfahrungen und Emotionen konzentrieren, ohne diese zu bewerten. Laut Studien verringern Achtsamkeits-Interventionen zum Beispiel Burnouts und Ängstlichkeit in der Pflege. Meist fokussieren Studien die «achtsamkeitsbasierte Stressreduktion» (Mindfulness-Based Stress Reduction, MBSR). Dieses vom US-Molekularbiologen Jon Kabat-Zinn entwickelte Programm verspricht Stressbewältigung durch gezielte Lenkung von Aufmerksamkeit. Jürg Streuli verweist in Bezug auf das Thema Achtsamkeit gerne auf den vietnamesischen Buddhisten Thich Nhat Hanh. Dieser hat einfache Übungen entwickelt, mit denen Meditation in alltäglichen Situationen gelingen und Achtsamkeit eingesetzt werden kann, um Herausforderungen entspannt zu begegnen.

Achtsamkeitsübungen können also dazu beitragen, dass Pflegefachpersonen sich besser für belastende Emotionen wappnen und besser mit ihnen umgehen können. In der Fachliteratur finden sich unzählige solcher Bewältigungsstrategien gegen Stress (auch: Coping-Strategien). Häufig genannt werden zum Beispiel:

- **Emotionale Selbstregulation:** Unterschiedlichste Praktiken wie MBSR, autogenes Training oder auch einfache Atemübungen helfen beim Verarbeiten von Emotionen. Hilfreich sein kann hier auch die Freude am Pflegeberuf: Gemäss der Broaden-and-Build-Theorie von Barbara

Fredrickson erweitern positive Emotionen unseren Horizont und helfen beim Aufbau von Ressourcen. Emotionen wie Freude können zudem in belastenden Situationen heraufbeschworen werden, um die Auswirkungen von negativen Emotionen zu reduzieren. Darum wird in dieser Ausgabe auch auf die Freude an der Arbeit bei der Spitex eingegangen (vgl. Interviews in der Printausgabe S. 27, 33, 39).

- **Kompensationsstrategien:** Pflegefachpersonen können mit einer anderen Tätigkeit einen Ausgleich zu belastenden Emotionen im Beruf schaffen, zum Beispiel durch Sport, Zeit mit Freunden und Familie oder eine künstlerische Tätigkeit. Jürg Streuli selbst hilft unter anderem ein Sprung in den kalten Teich hinter seinem Haus, um von belastenden Emotionen «abzuschalten».
- **Kognitive Strategien:** Dazu gehört beispielsweise das genaue Dokumentieren und Analysieren der emotionalen Reaktion eines Klienten, wodurch die Pflegefachperson das Erlebte abstrahieren und einordnen kann.
- **Soziale Strategien:** Indem man belastende Emotionen teilt, kann man sie potenziell besser verarbeiten, zum Beispiel im Team. «Der Austausch im Team ist meiner Meinung nach als Coping-Strategie in der Pflege zentral, weil Pflegefachpersonen dort auf Menschen treffen, die ihre Belastungen genau verstehen», sagt Jürg Streuli. «In der Pflege wird zum Teil unterschätzt, wie wichtig das Team bei der Verarbeitung von Belastungen ist. Das gilt auch für interprofessionelle Teams.»

#### Den Mut haben, Hilfe zu holen

Eine immer wirksame Bewältigungsstrategie gebe es indes nicht, stellt Jürg Streuli klar. «Jede Pflegefachperson sollte herausfinden, was ihr persönlich hilft. Am besten probiert sie verschiedene Strategien mit Freude aus.» Eine Regel ist laut Jürg Streuli aber für alle wichtig: «Auch wenn dies vielen Pflegefachpersonen nicht einfach fällt: Bemerkten sie, dass belastende Emotionen in ihrem Leben überhandnehmen und sich vielleicht sogar erste Anzeichen einer Erkrankung erkennbar machen, dann müssen sie sich Hilfe holen.»

Zusammenfassend plädiert Jürg Streuli dafür, dass Mitarbeitende der Pflege ihre Eigenverantwortung bezüglich belastender Emotionen wahrnehmen. «Pflegefachpersonen haben durch ihre Nähe am Krankenbett oftmals einen anderen Einblick in die Emotionen der betroffenen Familien als Ärzte», sagt er. «Aber sie müssen auch lernen, nicht nur auf die psychische Gesundheit ihrer Klientinnen und Klienten zu achten, sondern auch auf ihre eigene.»

Jürg Streuli ist auch Gründungspräsident von «Pallivia», einem 2020 ins Leben gerufenen Netzwerk für Kinder mit lebensverkürzenden Krankheiten, das zum Beispiel das «Pallivia Phone» anbietet. Pallivia unterstützt lokale Ressourcen wie Kinderarztpraxen und Kinderspitex-Organisationen in der Begleitung und Betreuung von Kindern mit lebensverkürzenden Krankheiten und ihren Familien und in ihrer Zusammenarbeit mit Zentrumsspitalern. Mehr Informationen: [www.pallivia.ch](http://www.pallivia.ch)

## Organisatorische Ebene: BGM hilft bei belastenden Emotionen

Im Folgenden wird insbesondere am Beispiel der Spitex Kempt ZH beleuchtet, wie Spitex-Organisationen ihren Mitarbeitenden beim Verarbeiten von belastenden Emotionen behilflich sein können.

«Psychosoziale Risiken lassen sich ebenso systematisch angehen wie andere Risiken im Bereich Sicherheit und Gesundheitsschutz», betont das Staatssekretariat für Wirtschaft (Seco). Das Arbeitsgesetz verpflichte alle Arbeitgeber dazu, gegen psychosoziale Risiken wie Stress vorzugehen und damit die psychische und physische Gesundheit der Arbeitnehmenden zu schützen. Auch Spitex-Organisationen müssen all ihren Mitarbeitenden helfen, mit emotionalen Belastungen umzugehen – also ihren Mitarbeitenden der Pflege

genauso wie beispielsweise auch ihren Hauswirtschafts-Mitarbeitenden. Gelingen kann dies einer Spitex-Organisation im Rahmen eines systematischen betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM; vgl. auch Spitex Magazin 5/2021). «Auch für kleinere Spitex-Organisationen lohnt sich die Investition in BGM nicht nur menschlich, sondern auch finanziell. Denn durch BGM werden Absenzen verhindert, der Personalerhalt verstärkt sowie die Produktivität und die Qualität der Leistungen einer Organisation verbessert», er-



klärt Jasmin Wyss. Die Pflegefachfrau HF ist zu 30 Stellenprozent als BGM-Verantwortliche bei der Spitex Kempt ZH tätig, die 80 Mitarbeitende zählt. Sie hat ein Masterstudium in Gesundheitsförderung absolviert und in ihrer Masterarbeit unter anderem belastende Emotionen in der Spitex thematisiert. Im Folgenden umreissst sie, was jede Spitex-Organisation im Rahmen eines systematischen BGM zum Beispiel tun kann, um Mitarbeitende in Bezug auf den Umgang mit belastenden Emotionen zu stärken und zu unterstützen.

#### Grundlage: Eine Kultur der (Selbst-)Fürsorge

Jasmin Wyss ist mit Jürg Streuli einig, dass Spitex-Mitarbeitende Selbstfürsorge praktizieren müssen (vgl. Bericht oben). «Der Willen zur Selbstfürsorge bringt den Mitarbeitenden aber nur dann etwas, wenn die Organisation ihnen eine Unternehmenskultur bietet, in der die Gesundheit aller Mitarbeitenden wichtig ist. Ist dies nicht der Fall, müssen BGM-Verantwortliche einen Kulturwandel anstossen», sagt sie. Laut der STRAIN-Studie der Berner Fachhochschule ist eine gewichtige Grundlage für eine solche Kultur, dass die Führungspersonen selbst keiner zu grossen Belastung ausgesetzt sind (vgl. Spitex Magazin 5/2021). «BGM-Verantwortliche müssen darauf achten, dass alle Vorgesetzten die Ressourcen für eine wertschätzende, partizipative Unterstützung ihrer Mitarbeitenden haben und gute Vorbilder in Bezug auf das Thema Selbstfürsorge sind», bekräftigt Jasmin Wyss. Um dies zu erreichen, sind auch die Führungspersonen den BGM-Regeln der Spitex Kempt unterstellt. Das heisst zum Beispiel, dass sie im Falle von auffälligen Absenzen zum «Gesundheitsgespräch» erscheinen müssen.

#### Ein systematisches Absenzenmanagement

Ein systematisches BGM kann die hohe Anzahl der Absenzen in der Pflege stark reduzieren (vgl. Spitex Magazin 4/2019).

### Spitex Stadt Luzern für BGM ausgezeichnet

Die Spitex Stadt Luzern betreibt ein besonders erfolgreiches BGM. Ende Oktober wurde die Spitex-Organisation, die in dieser Ausgabe zum Umgang mit Trauer befragt wird (vgl. Bericht S. 28), von Gesundheitsförderung Schweiz mit dem Label «Friendly Work Space» ausgezeichnet (www.gesundheitsfoerderung.ch). Hierfür musste sie eine Vielzahl an nachhaltigen Massnahmen zur Gesundheitsförderung ausweisen, reaktive genauso wie proaktive. «Die Spitex Stadt Luzern stärkt damit ihre wichtigste Ressource: die Mitarbeitenden. Dies wirkt auch nach aussen und unterstreicht das Image der Spitex Stadt Luzern als attraktive Arbeitgeberin», erklärt die Organisation in einer Medienmitteilung. www.spitex-luzern.ch

### «Auch für kleinere Spitex-Organisationen lohnt sich die Investition in BGM.»

Jasmin Wyss, BGM-Verantwortliche Spitex Kempt

Auch Jasmin Wyss überwacht und analysiert alle Absenzen. Dabei gilt: Wer dreimal innert sechs Monaten oder länger als 10 bis 14 Tage ausfällt, den lädt sie genauso zum Pflichtgespräch ein wie Personen, deren Grund für die Absenz Anlass zur Sorge gibt. «In diesen Gesundheitsgesprächen klären wir, ob private oder berufliche Belastungen zur Absenz geführt haben und wie man diese reduzieren oder eliminieren kann», erklärt sie. Die Lösung könne eine Auszeit, eine Vermittlung zwischen Arbeitskollegen oder eine Pause von belastenden Settings wie Palliativ-Situationen sein. «Die Herausforderungen und Lösungen in Bezug auf die Überbelastungen von Mitarbeitenden sind so individuell wie die Menschen selbst.»

Die Auswertung der Absenzen kann indes auch ergeben, dass Massnahmen auf betrieblicher Ebene nötig sind. Bei der Spitex Kempt zeigte sich vor einiger Zeit zum Beispiel, dass kurzfristige Änderungen oder Ausfälle im Team viele Mitarbeitende stark belasteten. «Darum führten wir eine Schichtverantwortung ein, die am Abend und

am Wochenende Ansprechperson für Fragen ist und die Koordination übernehmen kann, wenn Mitarbeitende zum Beispiel irgendwo festsitzen. Im Frühdienst ist die Tagesverantwortung im Büro und übernimmt diese Funktion – und kann auch selbst einspringen, wenn jemand kurzfristig ausfällt. Zudem bauen wir einen Pool von Mitarbeitenden auf, die bei Absenzen einspringen können.»

Zum Absenzenmanagement gehört auch die Begleitung und Wiedereingliederung von Mitarbeitenden im Falle von langfristigen Erkrankungen wie einem Burnout. Untersuchungen zeigen, dass die Rückkehr in den Beruf nach langfristigen psychischen Erkrankungen oft schwierig ist. Bei der Spitex Kempt hat bisher ein sanftes Vorgehen zum Erfolg geführt. «Die Wiedereingliederung wird gut vorausgeplant und dann langsam durchgeführt und immer wieder reflektiert, wobei die betroffene Person sowie deren therapeutische und ärztliche Betreuungspersonen den Takt vorgeben», erklärt Jasmin Wyss, die dazu beitragen möchte, dass viele Burnout-Betroffene in die Pflege zurückfinden. «Denn wir brauchen diese Fachkräfte. Zudem haben Burnout-Betroffene einen sehr reflektierten Blick auf Themen wie Selbstfürsorge und einen Blick für Stressoren im Betrieb, und davon kann die ganze Organisation profitieren.»

#### Ein Netzwerk für externe Unterstützung

Gesundheitsförderung Schweiz weist darauf hin, dass Organisationen die psychischen Probleme ihrer Mitarbeitenden keineswegs allein bewältigen müssen. Stattdessen sollten sie ein Netzwerk aus Unterstützungsangeboten aufbauen. Die Spitex Kempt hat zum Beispiel ein Abonnement für das Unterstützungsangebot von Krisenintervention Schweiz abge-

schlossen. Diese Stiftung berät Betroffene und Entscheidungsträger während schwieriger Situationen (www.kriseninterventionschweiz.ch). Für die Spitex Kempt hat sich dieses Angebot bewährt, insbesondere für die Unterstützung von Mitarbeitenden beim Bewältigen von besonders herausfordernden Situationen wie Suiziddrohungen oder Aggressionen (vgl. Bericht zu Aggressionsereignissen in der Printausgabe). «In herausfordernden Fällen hilft uns zudem das Care-Management der AXA. Und dieses kann uns wiederum an das Case-Management der Pensionskasse unserer Mitarbeitenden verweisen, das als neutrale Stelle für Vermittlung und Beratung agiert», fügt die BMG-Verantwortliche an. «Und viele unserer Mitarbeitenden suchen sich selbst Unterstützung, zum Beispiel eine psychologische Fachperson. Dies ist auch Teil des Prozesses, Selbstfürsorge zu lernen.»

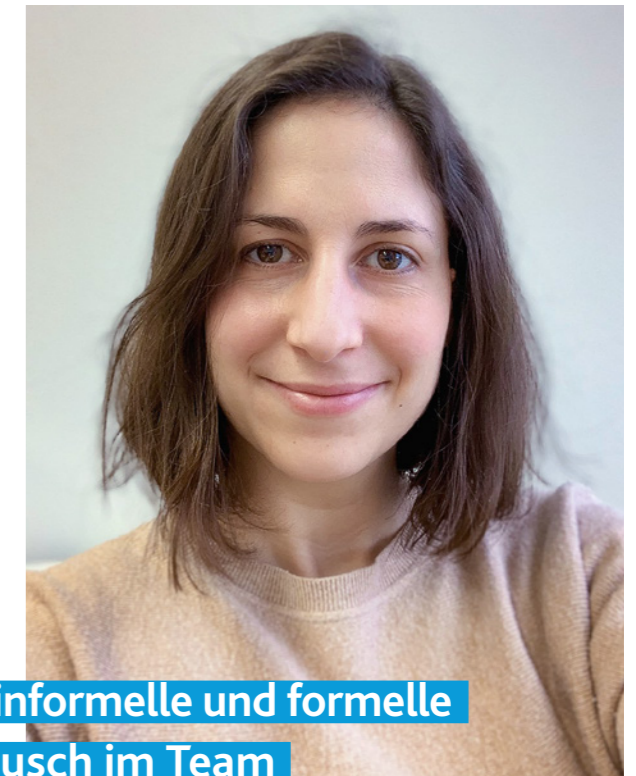
#### Gefässe für geplante und spontane Gespräche

Laut der Fachliteratur ist der soziale Austausch über emotionale Belastungen äusserst wichtig – in festen Gefässen genauso wie in Ad-hoc-Gesprächen. Für eine umfassende Supervision sollten Spitex-Führungspersonen die Befindlichkeit von Mitarbeitenden also zum Beispiel in Rapporten und Fallbesprechungen thematisieren. Und sie sollten Gespräche proaktiv in die Wege leiten, wenn sie Anzeichen für eine emotionale Belastung von Mitarbeitenden erkennen. «Dann lade ich die betreffende Person zum Gespräch ein. Erscheinen muss sie, sagen muss sie aber nichts», erklärt Jasmin Wyss. Meist ergebe sich aber ein konstruktives Gespräch, auch dank ihrer Schweigepflicht.

Viele Gesundheitsgespräche werden auch geführt, weil die belasteten Mitarbeitenden selbst das Gespräch mit Jasmin Wyss suchen. «Als BGM-Verantwortliche bin ich eine neutrale Ansprechperson für alle Mitarbeitenden bei jeglichen Sorgen», sagt sie. Auch das Team sollte laut Jasmin Wyss gezielt als wertvolles BGM-Instrument eingesetzt werden. «Der informelle und formelle Austausch im Team muss gefördert werden, um das gemeinsame Verarbeiten von Emotionen zu ermöglichen», sagt sie. Denn das Team sei ein Ort, um sich selbst zu reflektieren, Belastungen zu äussern, Bestätigung zu erfahren und verschiedene Bewältigungsstrategien im Umgang mit belastenden Emotionen auszutauschen (vgl. auch Bericht in der Printausgabe S. 34).

#### Schulung zu Themen wie Selbstfürsorge

Laut BGM-Fachpersonen ist das Sensibilisieren und Schulen von Mitarbeitenden zu Themen wie Selbstfürsorge wichtig. Passend dazu besuchten Vertreterinnen der Spitex Kempt einen Kurs über Achtsamkeit bei Susan Reinert Rupp vom MBSR-Verband Schweiz («Mindfulness-based stress reduction»; www.mindfulness.swiss). Die Erkenntnisse aus dem Kurs vermittelte Jasmin Wyss ihren Mitarbeitenden unter anderem durch einen ungewöhnlichen Adventskalender in ungewöhnlichen Zeiten: «Im Corona-Jahr 2020 habe



### «Der informelle und formelle Austausch im Team muss gefördert werden.»

Jasmin Wyss, BGM-Verantwortliche Spitex Kempt

ich im Advent jeden Tag einen positiven Gedanken oder eine Achtsamkeitsübung für das Team aufgeschrieben», sagt sie. Ein andermal schulte Jasmin Wyss alle FaGe zum Thema Resilienz. «Resilienz kann man lernen, indem man sich selbst wahrnehmen und reflektieren lernt, verschiedene Coping-Strategien ausprobiert und lernt, Hilfe zu holen, wenn man Hilfe benötigt», ist sie überzeugt. Wichtig sei auch, dass das Thema Selbstfürsorge gleich zu Beginn der Arbeit bei der Spitex thematisiert werde. Darum entwickelt Jasmin Wyss derzeit ein detailliertes Einführungsprogramm für neue Mitarbeitende – und achtet besonders auf die Selbstfürsorge der Auszubildenden. Dies empfiehlt auch Gesundheitsförderung Schweiz und hat das Tool «Apprentice» entwickelt, um Arbeitgeber bei der Sorge um die psychische Gesundheit von Auszubildenden zu unterstützen (www.fws-apprentice.ch; vgl. Spitex Magazin 5/2021).

#### Datengrundlage statt Aktionismus

Eigene Erhebungen sind laut Expertinnen und Experten zentral für gezielte BGM-Massnahmen (vgl. Spitex Magazin 5/2021). Auch Jasmin Wyss legt Wert darauf, «Aktionismus zu vermeiden und stattdessen ein datenbasiertes BGM zu betreiben». Dazu gehört nicht nur die umfassende Analyse der Absenzen: Die Spitex Kempt führt auch alle zwei Jahre eine Zufriedenheitsbefragung der Mitarbeitenden mithilfe der Firma NPO durch (vgl. Spitex Magazin 4/2021). Die bis-

herigen Resultate wurden jeweils von den Mitarbeitenden kommentiert und in einem Gesundheitszirkel diskutiert, worauf konkrete Verbesserungsmassnahmen eingeleitet wurden. Zudem setzt die Spitex Kempt neu auf «Puls-Befragungen»: Alle Mitarbeitenden werden regelmässig in Kürze zu ihrem Wohlergehen befragt. «Damit können wir unser BGM zum Beispiel auch kurzfristig an negative Entwicklungen anpassen», sagt Jasmin Wyss.

#### Life-Domain-Balance und «Stopp!» sagen können

Laut der STRAIN-Studie ist die Arbeit an der «Life-Domain-Balance» – der Balance zwischen den Bereichen des Lebens, also vor allem die Balance zwischen Beruf und Privatleben – die wichtigste Massnahme zur Verbesserung des Personalerhalts im Gesundheitswesen (vgl. SpiteX Magazin 5/2021). «Dementsprechend müssen BGM-Verantwortliche ihre Mitarbeitenden in allen Phasen ihrer Karriere dabei unterstützen, diese Balance aufrechtzuerhalten oder wiederherzustellen», fordert Jasmin Wyss. «Beharren Vorgesetzte stattdessen auf Schichten, Arbeitstagen und Pensen, wird die Situation der betroffenen Mitarbeitenden schnell problematisch.»

Abschliessend rät Jasmin Wyss allen Spitex-Mitarbeitenden, sich frühzeitig zu melden, wenn ihre Balance aus den Fugen gerät. «Und das können sie dann tun, wenn in der Spitex-Organisation ein Klima der Offenheit für solche Anliegen geschaffen wird», sagt sie. «Schlussendlich stehen bei der Spitex doch der Mensch, sein Wohlbefinden, seine Sicherheit und seine Gesundheit im Zentrum. Es wäre unauthentisch, wenn die Spitex diesen Grundsatz nicht auch auf ihre Mitarbeitenden anwenden würde.»

*Die Spitex Kempt setzt auch die Broschüre «Unfall – kein Zufall! Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz in der Hilfe und Pflege zu Hause (Spitex)» der eidgenössischen Koordinationskommission für Arbeitssicherheit (EKAS) ein. In dieser sind unter anderem Massnahmen gegen psychosoziale Risiken aufgeführt. Für die Fotos der Broschüre haben übrigens Mitarbeitende der Spitex Kempt posiert. Jasmin Wyss' Masterarbeit «Familienfreundlicher Arbeitsplatz, freundlich für alle?» widmet sich dem Stress der Mitarbeitenden durch die Umstrukturierung einer Spitex-Organisation zu einem familienfreundlichen Arbeitsplatz. Sie ist auf Nachfrage erhältlich: [jasmin.wyss@spitexkempt.ch](mailto:jasmin.wyss@spitexkempt.ch)*

## Burnout-Betroffene: «Ich habe nicht auf meinen Körper gehört»

Spitex-Mitarbeiterin Michaela Meier\* hat vor einem Jahr ein Burnout erlitten. Mithilfe ihrer Arbeitgeberin findet sie derzeit langsam zurück in die Pflege – und achtet nun mehr auf Selbstfürsorge.

Obwohl Burnouts in der Pflege keine Seltenheit sind, ignorieren viele Betroffene erste Anzeichen – so auch Michaela Meier\*. Eineinhalb Jahre vor ihrem Zusammenbruch kündigte sich das Burnout mit ersten Symptomen an, aber die Spitex-Mitarbeiterin war der festen Überzeugung, alles im Griff zu haben. «Ich litt unter einem permanenten Erschöpfungszustand, redete mir aber ein, dass ich nur ein bisschen müde sei», erinnert sie sich. Michaela Meier nennt einige Charakterzüge ihr Eigen, welche bei Burnout-Betroffenen besonders häufig sind: Sie ist hilfsbereit, empathisch und besitzt eine grosse Teamfähigkeit sowie ein grosses En-

gagement für ihre Klientinnen und Klienten. Solche Charakterzüge sind es, welche ein Burnout besonders wahrscheinlich machen. «Ich bin zudem eine Perfektionistin und habe Ansprüche an die Pflege, die sich nicht immer mit der Realität vereinbaren lassen. Dies auszuhalten, musste ich nach meiner Erkrankung lernen», fügt sie an.

Ihr Team habe damals wegen akuter Personalknappheit einer grosse Arbeitslast bewältigen müssen. «Ich wusste: Wenn ich jetzt ausfalle, dann müssen meine ebenfalls belasteten Kolleginnen einspringen. Darum gönnte ich mir keine Pause», berichtet die Pflegefachfrau.

#### Einen Monat fast nur geschlafen

«Im Herbst 2020 sagte mein Körper: «Du hörst nicht auf mich, dann klappe ich jetzt eben zusammen»», berichtet Michaela Meier weiter. Die Spitex-Mitarbeiterin begann unter ausgeprägten Konzentrationsstörungen zu leiden, eine bleierne Müdigkeit lähmte sie. Zudem kämpfte sie mit Wortfindungsstörungen, was sie fürchten liess, dass sie an Demenz erkrankt war. «Hinzu kamen heftige Muskelverspannungen und Kopfschmerzen», fügt sie an. «Mein Hausarzt schrieb mich für einen Monat krank, und in dieser Zeit schlief ich fast nur. Aber ich fühlte mich danach nur ein bisschen besser.»

Dennoch kehrte sie mit einem 50-Prozent-Pensum zur Spitex zurück. «Nach drei Wochen klappte ich aber wieder zusammen», erzählt sie. «Ich fühlte mich an einem Tiefpunkt angelangt. Es machte mir Angst, dass ich meine Energieres-

erven ein bisschen aufladen, aber nicht halten konnte», erinnert sie sich. Deshalb begab sie sich für sechs Wochen in eine ambulante Therapie. «Während meiner ersten Krankenschreibung konsultierte ich eine Psychologin. Von ihr konnte ich die Diagnose Burnout aber noch nicht akzeptieren. In der ambulanten Therapie erklärte man mir, dass auch die Nervenzellen ein Organ seien und dass ich dieses Organ regelrecht heruntergewirtschaftet hätte. Meine überreizten Nerven könnten keine Informationen mehr aufnehmen. Diese Erklärung half mir, meinen Zustand als Krankheit zu akzeptieren.»

#### Keine einheitliche Definition

Laut der Fachliteratur sind Burnout-Symptome einzuordnen in drei Kategorien: Erschöpfung, Distanzierung von der Arbeit und sich selbst sowie verminderte Leistungsfähigkeit. Eine einheitliche Definition für den Begriff «Burnout» sucht man jedoch vergebens. Stattdessen werden zuweilen die unterschiedlichsten Gesundheitszustände von einer normalen Erschöpfung bis zu einer Depression als Burnout betitelt. Ebenfalls umstritten ist, ob ein Burnout eine Krankheit ist. Die Weltgesundheitsorganisation (WHO) führt das Burnout in ihrer neuesten internationalen Klassifikation der Krankheiten (ICD-11; ab 2022 gültig) zwar auf – aber nicht als Krankheit, sondern als berufsbedingten «Faktor, welcher die Gesundheit beeinflusst».

In der Schweiz wird derweil seit Jahren diskutiert, ob das Burnout als Berufskrankheit anerkannt werden sollte. Gegner weisen darauf hin, dass Burnout-Fälle oft multifaktoriell verursacht sind und damit die Voraussetzungen einer Berufskrankheit nicht erfüllen. «Ich traf während meiner Therapie auch Menschen, die wegen ihrer familiären Situ-

ation ein Burnout erlitten haben», sagt Michaela Meier. «Mein Privatleben hat meine Krankheit aber nicht mitverursacht, wie mir meine Psychologin bestätigte.» Sie selbst habe sich mit der mangelhaften Akzeptanz des Burnouts als (Berufs-)Krankheit aber glücklicherweise bisher nicht weiter auseinandersetzen müssen, weil niemand ihre Krankheit hinterfragt habe; auch nicht ihre Krankenkasse.

In diesem Bericht wolle sie nicht nur anonym bleiben, weil sie noch nicht so stabil sei, um Feedback von allen Seiten zu bewältigen. Sondern auch, weil ihr durchaus schmerzlich bewusst sei, dass «die Gesellschaft psychische

Krankheiten noch lange nicht so akzeptiert wie physische.» Darum befürchtet sie, dass ihr Burnout fortan stets als Schwäche und als Risiko für jeden Arbeitgeber ausgelegt werde. Wie belastend diese Verurteilung sein kann, hat sie über eine Bekannte erfahren, die

ebenfalls in der Pflege arbeitet und ein Burnout erlitt. Dieser Bekannten wurde vom Arbeitgeber geraten, ihre stressige Freizeit zu reduzieren und sich im Beruf «zusammenzureissen». Als sie dies nicht zu tun vermochte, kündigte man ihr. «Umso mehr schätze ich meine Arbeitgeberin», sagt Michaela Meier.

#### Von Vorgesetzten und vom Team getragen

Wie gross die Unterstützung durch ihre Arbeitgeberin ist, habe sie von Beginn weg erfahren. «Meine Chefin hat sich während meiner Krankenschreibung regelmässig nach meinem Gesundheitszustand erkundigt und mit mir die nächsten Schritte besprochen, aber nie Druck ausgeübt», berichtet sie. «Es war äusserst entlastend, dass sie mir das Gefühl vermitteln konnte, wie ich brauchte.»

Nach sechs Wochen in ambulanter Therapie fühlte sich Michaela Meier imstande, zur Spitex zurückzukehren. Sie begann mit einem 30-Prozent-Pensum und entschied alle zwei Monate, dass sie ihr Pensum um 10 Prozent erhöhen wollte. «Dass ich mein Tempo und auch meine Dossiers stets selbst bestimmen konnte, war äusserst wichtig», sagt sie. Auch ihr Team sei ihr von Beginn weg eine grosse Stütze gewesen. «Ich hatte Angst vor dem Wiedereinstieg, aber meine Mitarbeitenden haben mir diese Angst schnell genommen. Sie freuten sich sehr über meine Rückkehr, geben mir viel positives Feedback und tragen mich durch diese herausfordernde Zeit.»

#### Das Finden von Coping-Strategien

«Noch brauche ich mehr Pausen als früher und habe manchmal Symptome, aber diese sind viel seltener gewor-

«Es war äusserst wichtig,  
dass ich mein Tempo beim  
Wiedereinstieg selbst  
bestimmen konnte.»

Burnout-betroffene Spitex-Mitarbeiterin

den», sagt Michaela Meier. Sie ist optimistisch, dass sie keinen Rückfall mehr erleiden wird. «Denn ich habe gelernt, dass ich der Krankheit nicht hilflos ausgeliefert bin. Ich kann nun auf meinen Körper hören, auftretende Symptome erkennen und Massnahmen ergreifen.» Um dies zu bewerkstelligen, habe man ihr in der Therapie «einen Blumenstraus an Coping-Strategien vorgestellt, aus dem ich passende aussuchen konnte». Sie habe zum Beispiel begriffen, wie wichtig Selbstfürsorge ist. «Ich musste lernen, dass ich mich auch einmal abgrenzen und eine Schicht nicht übernehmen darf, wenn ich Erholung benötige. Selbstfürsorge bedeutet nicht, dass man sein Wertesystem über den Haufen wirft. Denn ein Teamplayer sein und sich für das Wohl seiner Klientinnen und Klienten engagieren kann man nur dann gut, wenn man selbst gesund ist.»

Michaela Meier lernte in der Therapie auch Atemübungen, die sie erfolgreich und dezent anwendet, sobald der Arbeitsalltag sie stark belastet. Auch Meditation und Sport helfen ihr beim Verarbeiten von belastenden Emotionen. «Ich habe den Leistungsdruck aus dem Sport entfernt. Jetzt jogge ich ohne Druck und ohne Trainingsziel, was meinen Cortisolspiegel senkt und mich entspannt», erklärt sie. Zudem lässt sie sich weiterhin psychologisch betreuen und wird regelmässig von einer Masseurin «durchgeknetet», um Muskelverspannungen vorzubeugen. Dank all dieser Massnahmen möchte Michaela Meier eines Tages wieder 8,5 Stunden pro Tag arbeiten können, derzeit sind es 5 bis 6 Stunden. Und sie möchte wieder auf ihr ursprüngliches 80-Prozent-Pensum erhöhen. «Meine Psychologin sagt, ich kann wieder ganz gesund werden, und das ist mein Ziel», sagt sie.

### Was die Spitex von Betroffenen lernen kann

Ihr Burnout betrachtet Michaela Meier inzwischen als harte, aber lehrreiche Lebenserfahrung. Können von die-

ser Erfahrung vielleicht auch ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter profitieren, wie es BGM-Expertin Jasmin Wyss in Aussicht gestellt hat (vgl. Bericht 2 in diesem Artikel)? «Das ist ein schöner Gedanke», sagt Michaela Meier lächelnd. «Ich bin sicher sensibler geworden, was mögliche Anzeichen für ein Burnout betrifft. Erzählt eine Kollegin von Schlaflosigkeit, frage ich zum Beispiel genauer nach.» Werde die eigene Arbeitslast zu gross, streiche sie nun verzichtbare Leistungen. Auch der Einsatz von temporären Mitarbeitenden entlaste. «Vorgesetzte sollten in Pools aus kurzfristig einsetzbaren Pflegefachpersonen investieren, um ihre Mitarbeitenden zu schützen», rät sie. Zudem schlägt Michaela Meier vor, dass alle Spitex-Mitarbeitenden in Themen wie Selbstfürsorge geschult werden. Und dass diese Themen im Spitex-Alltag jederzeit gelebt werden. «Dazu gehört zum Beispiel, dass man sich täglich fragt, wie es einem geht. Und dass Pausen wirklich eingezeichnet werden und freie Tage wirklich frei sind.»

Weiter kann die Spitex von Betroffenen lernen, wie eine herausfordernde Wiedereingliederung gelingen kann. In Michaela Meiers Fall führt bisher eine langsame, selbstbestimmte und von grosser Unterstützung geprägte Rückkehr zum Erfolg. «Generell kann gesagt werden, dass eine erfolgreiche Wiedereingliederung gegenseitiges Vertrauen voraussetzt», sagt sie. «Der Arbeitgeber muss darauf vertrauen können, dass die betroffene Person künftig Verantwortung für ihre Gesundheit übernimmt. Und die betroffene Person muss darauf vertrauen können, dass ihr Arbeitgeber in ihr einen Menschen sieht – und nicht ein Arbeitsinstrument, das schnellstmöglich wieder funktionsstüchtig gemacht werden soll.»

\*Name geändert