**Zeitschrift:** Curaviva : Fachzeitschrift

**Herausgeber:** Curaviva - Verband Heime und Institutionen Schweiz

**Band:** 78 (2007)

**Heft:** 3

**Artikel:** Umfrage : Führungskräfte der Institutionen setzen auf offene Kommunikation : Kadermitarbeitende müssen auf Burnout sensibilisiert sein

**Autor:** Hansen, Robert

**DOI:** https://doi.org/10.5169/seals-805008

**Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Mehr erfahren

**Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. En savoir plus

**Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. Find out more

**Download PDF:** 12.12.2025

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, https://www.e-periodica.ch**

Umfrage: Führungskräfte der Institutionen setzen auf offene Kommunikation

# Kadermitarbeitende müssen auf Burnout sensibilisiert sein

Robert Hansen

**Das Thema Burnout-Syndrom werde in den Heimen und Institutionen noch zu wenig angesprochen. Ein offenes Ohr und frühzeitige Intervention verhinderten, dass es zu überforderungsbedingten Ausfällen kommt, so die Heimverantwortlichen.**

## Klare Kommunikation

Hilda Portmann,
Leiterin Alterswohnheim Pfäffikon (ZH)

«Im Alterswohnheim Pfäffikon engagieren wir uns, dass es nicht zu einem Burnout bei unseren Mitarbeitenden kommt. Das Pflege- wie auch das Hausdienstpersonal soll weder einer Überforderung noch einer Unterforderung ausgesetzt sein. Das versuchen wir mit entsprechenden Strukturen zu erreichen. Wichtig ist dabei die frühzeitige Kommunikation. Vor allem das Sensorium der Vorgesetzten ist dabei gefragt. Sie sollten spüren, wenn jemand in eine solche Situation gerät und die Einstellung zur Arbeit nicht mehr stimmt. Wichtig ist ein regelmässiger Austausch, um über die Zufriedenheit am Arbeitsplatz Bescheid zu wissen.

In einem Alters- und Pflegeheim kommt es zu sehr vielen Grenzsituationen und schwierigen Betreuungssituationen. Das Personal muss sich mit Sterben und Tod auseinandersetzen. Wenn dann jemand nicht mehr loslassen kann und die Erlebnisse auch im Privatleben mit sich herumträgt, verliert diese Person ihre Stabilität. Das kann sich in Gleichgültigkeit äussern, aber auch in einem übermässigen Arbeitsdrang, übermässiger Aktivität oder Hektik. Werden solche Zeichen erkannt, müssen die Vorgesetzten auf die Person zugehen und darüber sprechen und nicht warten, bis die Mitarbeiterin ausgebrannt und arbeitsunfähig ist.

Mögliche Ursache für ein Burnout ist eine sehr unregelmässige Arbeitsbelastung in den Heimen. Ein übermässiger Arbeitsanfall kann oft nicht sofort über den Personalschlüssel kompensiert werden. In vielen Heimen führt der Spardruck eher noch zu einem Abbau, und man mutet dem Personal immer mehr zu. Transparente Strukturen sind deshalb sehr wichtig. Instrumente wie Besa zeigen, wenn die Mitarbeitenden in der Institution immer mehr Arbeit bewältigen müssen. Dann muss man reagieren und den Stellenplan anpassen.

Ganz wichtig für mich ist eine offene Kommunikation. Ich glaube, durch den Gesprächsstil, den wir pflegen, würden die Mitarbeitenden das Thema Burnout auch von sich aus ansprechen. Wenn man frühzeitig erkennt, dass jemand überfordert ist, und rechtzeitig handelt, kommt es weniger zu einem Burnout. Wir haben hier sehr viele langjährige Mitarbeitende. In den 20 Jahren, in denen ich hier arbeite, kann ich mich an keinen Fall von Burnout erinnern.»

## Betriebliches Absenzen-Management

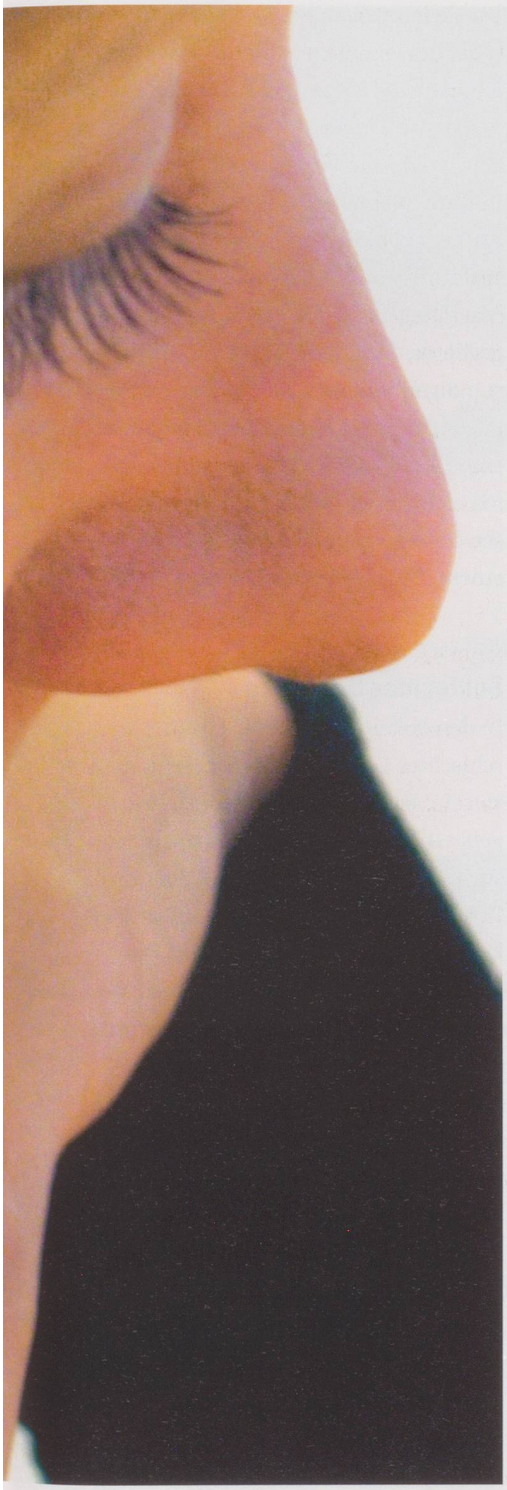
Andreas Paintner
Bereichsleiter Alter und Pflege
des Departements Soziales
der Stadt Winterthur

«Burnout ist bei uns in der Stadtverwaltung Winterthur immer wieder ein Thema. Für die Führungsebene gibt es bisher keine regelmässigen Veranstaltungen, die sich dem Burnout-Syndrom widmen. In Zukunft wird dies sicher ein Teil im Projekt ‹Betriebliches Gesundheitswesen›, wo aber auch andere Bereiche des Gesundheitswesens angegangen werden.

Kadermitarbeitende müssen auf Burnout-Symptome sensibilisiert sein. Sonst besteht die Gefahr, ein Ausbrennen einer Mitarbeiterin oder eines Mitarbeiters zu spät zu erkennen, nämlich erst, wenn bereits massive Auswirkungen auf die betroffene Person und das Arbeitsumfeld auftreten. Auch ein konsequentes betriebliches Absenzen-Management hilft bei uns, allfällige Probleme zu erkennen und früh reagieren zu können.

In unseren Institutionen sind Mitarbeitende, die ein Burnout-Syndrom erleiden, bisher Einzelfälle. Generell ist

zu bemerken, dass die Definition von Burnout wenig klar ist. Sicher gibt es in den Institutionen jedoch einen Nachholbedarf in der Information und in der Prävention. In den Teams muss das Thema öfter diskutiert werden. Das Phänomen, an einem Burnout zu leiden, tritt in sozialen Berufen mit starkem Menschenkontakt gewiss häufiger auf als in anderen Berufsrichtungen.»



## Schnelle Reaktion

Markus Guldener
Leiter Wohn- und Pflegeheim Sonnmatt, Wilchingen (SH)

«Wir haben in unserer Institution kein speziell festgelegtes Verfahren, wie wir Burnout angehen. Im Dezember 2006 hat ein Hausarzt zum Thema einen öffentlichen Vortrag gehalten, der auch von einigen Angestellten unserer Institution besucht wurde. Insgesamt 150 Teilnehmende kamen zum Anlass – das ist für eine ländliche Region sehr viel. Das hat uns einmal mehr verdeutlicht, dass in der heutigen Gesellschaft viele Menschen an die Grenzen ihrer Leistungsfähigkeit kommen. Der Referent hat die Symptome beschrieben und gezeigt, wie einem Burnout vorzubeugen ist.

An den Kaderrapporten wird Burnout thematisiert, wenn die Verantwortungsträger merken, dass ein Mitglied des Teams an Grenzen kommt. Dann wird abgeklärt, ob ein Ausbrennen der Grund sein könnte. Möglich wäre dann ein Abteilungswechsel im Rotationsprinzip, damit die betroffene Person aus ihrem bisherigen Arbeitsumfeld herauskommt. Solche Massnahmen wurden jedoch bislang noch nicht angewendet.

Ein Burnout kommt beim Personal eher selten vor. Nach dem Umzug unserer Institution in ein neues Gebäude hat eine Angestellte ihre Arbeitsbelastung von sich aus thematisiert. Sie hat um eine Auszeit gebeten, um sich ausruhen zu können. Dieser Freiraum wurde ihr gewährt und sie konnte dem Betrieb zwei Wochen lang fernbleiben. Dass jemand selber die Initiative ergreift und das Gespräch sucht, ist jedoch die Ausnahme. Öfter merken Aussenstehende – seien dies Mitarbeitende oder auch Menschen im privaten Umfeld –, dass etwas nicht mehr stimmt. Das kann sich in Schlafstörungen äussern oder auch in der abnehmenden Fähigkeit, vorausschauend zu agieren. Wird Überforderung bemerkt, muss schnell reagiert werden. Kurze Intervalle bei den Teambesprechungen helfen, ein entstehendes Burnout schneller zu erkennen.

In vielen Heimen ist das Burnout-Syndrom in jüngerer Vergangenheit ein Thema geworden. Vor allem im Zusammenhang mit ganzheitlicher Pflege und der Forderung, sich voll in die Arbeit einzubringen, ist die Belastung gewachsen. Aber auch durch Grenzsituationen bei der Pflege in einer Altersinstitution, beispielsweise bei Gewaltanwendung oder Verwirrtheit eines Pensionärs, kann das Personal überfordert werden. Die Anforderungen an Betreuende werden immer komplexer und manche Menschen können sich nicht mehr richtig in die Arbeit und die Gesellschaft einordnen. Da besteht eine latente Gefahr, die man in einigen Heimen wahrnehmen kann, und das Personal stösst schneller an seine Grenzen. Überforderungssituationen bedingen eine Gegenreaktion, bevor sie eskalieren und jemand ausbrennt. Sicher besteht in den Institutionen noch Nachholbedarf bei der Burnout-Prävention.

Als Institutionsleiter dürfen wir nicht ignorieren, dass gerade die stetig zunehmenden Anforderungen dem generellen Spardruck und damit verbundenem Personalabbau diametral gegenüberstehen. Da müssen wir reagieren und Probleme nach aussen auch entsprechend kommunizieren.»

Ein offenes Ohr und frühzeitige Intervention verhinderten, dass es zu überforderungsbedingten Ausfällen kommt.

Foto: Elisabeth Rizzi