

## Stress- und Ressourcenmanagement in Pflegeheimen

Erhebung der Belastungssituation von Pflegepersonal und Umsetzen eines Interventionsprogrammes zur Hebung der Ressourcen

Mag. Andrea Ristl AUTONOM TALENT® Consulting GmbH

Heute und auch in Zukunft entscheiden betriebswirtschaftliche Effizienz UND leistungsfähige, gut qualifizierte sowie motivierte MitarbeiterInnen über die Zukunftsfähigkeit von Pflegeheimen.

Die wichtigsten Bausteine zum Erfolg liegen in uns selbst. Organisationen haben erkannt, dass der Weg zum Erfolg über Einzelpersonen geht, die ihr Handeln auf gemeinsame Unternehmensziele ausrichten. Um handlungsfähig zu bleiben, bedarf es trotz Stress, Zeit- und Leistungsdrucks einer permanenten Auseinandersetzung mit sich selbst, mit seinen eigenen Grenzen, Stärken, Potenzialen und Ressourcen.

Die Sensibilisierung für dieses Thema sowie für einen verantwortungsvollen, nachhaltigen Umgang mit sich selbst ist sehr fortgeschritten. Es ist bekannt, dass Personen, die ihre Stärken identifizieren und Stressoren bewusst erkennen und entschärfen, ihre Ressourcen optimaler einsetzen, eine höhere Leistung erbringen, motivierter und ausgeglichener sind. Das Burn-Out Risiko sinkt und Organisationen können (Ausfalls-) Kosten und Krankenstände vermeiden – die Produktivität und Zufriedenheit steigt.

Insbesondere vor dem Hintergrund aktueller Herausforderungen in Gesundheits- und Pflegeberufen – wie z.B. die Zunahme von psychischen Belastungen von MitarbeiterInnen, demografischer Wandel mit einer immer älter werdenden Bevölkerung, höheres Pensionseintrittsalter - sind in erster Linie primäre Präventionsstrategien (organisationale und individuelle Maßnahmen, die Gesundheit erhalten und Burn-Out verhindern) gefragt. Dabei setzen ganzheitliche, präventive Ansätze, die auch im Personalmanagement zur Anwendung kommen, voraus, dass individuelle Belastungen, Beanspruchungen und Beanspruchungsfolgen erhoben und dargestellt werden.

*„Wie schaffe ich es als Führungskraft und MitarbeiterIn in Zeiten mit ständigen Veränderungen und erhöhter Arbeitsbelastung physisch und psychisch nachhaltig leistungsfähig zu bleiben? Wie erkenne ich meinen Beanspruchungslevel, was belastet mich, wie verarbeite ich Stress?“*

AUTONOM TALENT® Consulting hat ein **3 Schritte Programm** entwickelt, das wissenschaftlich evaluiert wurde, um

- eine objektive Standortbestimmung der persönlichen, physischen und mentalen Leistungsfähigkeit vorzunehmen (**messen**)
- Das Bewusstsein für einen förderlichen Umgang mit den eigenen Ressourcen und Grenzen zu stärken (**erkennen**)
- eigene Stärken, Ressourcen und Talente optimal einzusetzen und mit Stress förderlich umzugehen (**gestalten**).

Im Rahmen einer wissenschaftlichen Studie mit der Queensland University of Technology und weiterer Projekte hat AUTONOM TALENT® NÖ Pflegeheime mit dem Ziel unterstützt,

- die aktuelle Belastungssituation der MitarbeiterInnen objektiv zu erheben und darzustellen,
- darauf aufbauend konkrete Maßnahmen und Interventionen abzuleiten und umzusetzen

um für die hohen und wachsenden Herausforderungen in der Pflege (Druck seitens der Öffentlichkeit, verantwortungsvoller Umgang mit den Ressourcen und Anforderungen der unterschiedlichen Zielgruppen, Burnout-Problematik, etc.) persönlich und als Organisation gut gerüstet zu sein.

## DAS AUTONOM TALENT®-Modell: Messen – Erkennen – Gestalten

### 1. Messen



Die Basis stellt eine **individuelle Standortbestimmung** der TeilnehmerInnen mittels **HRV\*-Messung** über einen Zeitraum von 24 Stunden dar. Diese erfolgt mit einem kleinen, mobilen Rekorder im Handyformat, ist **einfach** durchzuführen, erfordert nur einen **geringen Aufwand**. Die Bewegungsfreiheit im Alltag ist kaum eingeschränkt, die TeilnehmerInnen führen ein Zeitprotokoll über die Aktivitäten. Die Teilnahme an dem Programm erfolgt freiwillig, individuelle Ergebnisse und Daten werden an Dritte nicht weitergegeben. (\*Herzratenvariabilität)

### 2. Erkennen

Nach der Messung werden in einem vertraulichen **Ergebnisfeedback** (Vieraugengespräch ca. 60 – 90 min.) die Messergebnisse erklärt und der **Status der Leistungsfähigkeit** festgestellt. Indikatoren für diesen sind: Stressindex, Schlafqualität, Leistungspotenzial, Erholungsfähigkeit etc. Zusätzlich erhalten die TeilnehmerInnen Hinweise zur individuellen Ausprägung beruflich relevanter Stärken (Talente).



Alle Ergebnisse sind in einem individuellen Gesamtbericht zusammengefasst und werden nur an die TeilnehmerInnen weitergegeben.

So werden Ansätze für ein erfolgreiches Stress- und Ressourcenmanagement sichtbar. Das Ergebnis der Messung **emotionalisiert** und erzeugt hohes **Engagement**, erwünschte Veränderungen rasch einzuleiten und so zu mehr **Balance** und Zufriedenheit zu finden.

Da es neben dem „Erkennen“, vor allem darum geht, Wissen um Regenerationsmechanismen, gesunderhaltende, energiesteigende Maßnahmen, Stärken/Talente und deren Bedeutung zu vermitteln und aktiv umzusetzen, werden gezielte, auf den Messergebnissen aufbauende Gestaltungselemente sowohl auf individueller (Lebensstil, Reduktion von Belastungssituationen, Senkung des Stresslevels, etc.) als auch auf organisationaler Ebene (Unternehmenskultur, Bewusstsein/Sensibilisierung für das Thema Talent- und Ressourcenmanagement) reflektiert und in ein Interventionsprogramm übergeführt.

### 3. Gestalten

Die Balance zwischen der richtigen Leistungs- und Erholungsfähigkeit also Anspannung und Entspannung variiert je nach gestellter Aufgabe. Da ein aktives Stress- und Ressourcenmanagement vor allem ein individuelles Wahrnehmungstraining (Bewusstsein) darstellt, bedarf es einer kontinuierlichen Auseinandersetzung mit sich selbst und mit dem Thema.

Im Zuge von Workshops wird an dem aktuellen Stress- und Anspannungsgrad der Gesamtgruppe gearbeitet und es erfolgt eine Auseinandersetzung mit den Themen Anspannung, Entspannung, Belastung, Erholung, Stress und der persönlichen Stärken und Fähigkeiten. Es werden Zusammenhänge sichtbar, erläutert und reflektiert. Konkrete Übungen (Entspannungs- und Pausentechniken, Abendritual,...) und Anleitungen für den beruflichen Alltag runden das Programm ab.

Die individuellen Coaching- und Workshopprogramme werden von einem AUTONOM TALENT®-Expertenteam aus den Bereichen systemische Beratung, Wirtschaft coaching, Personal- und Unternehmensberatung, Psychologie, Sportwissenschaften sowie Körpertherapie (Atmung, Ernährung und Bewegung) angeboten. Umfangreiche Dokumentations- und Arbeitsunterlagen sowie ein professionelles Projektmanagement begleiten zusätzlich die individuelle und organisationale Zielerreichung.

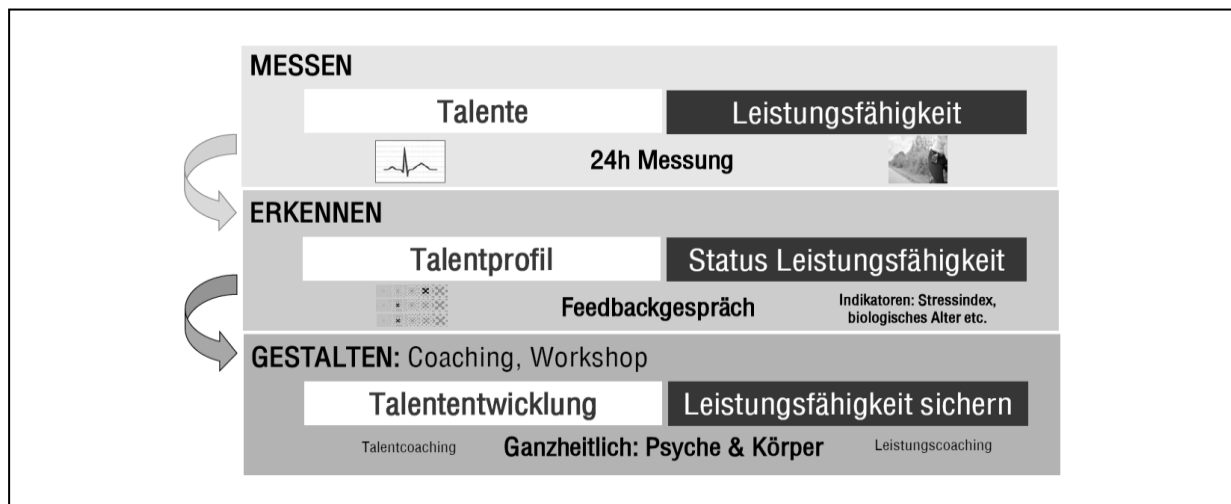


Abbildung: Der AUTONOM TALENT®-Dreischritt: Messen – Erkennen – Gestalten. (vgl. AUTONOM TALENT®, 2010)

### Wissenschaft

Im Rahmen von Forschungsstudien (ARC Linkage Grant-Projekte der Queensland University of Technology in Brisbane) werden Interventionsprogramme wissenschaftlich begleitet und evaluiert.

## Nutzen

Mit diesem 3 Schritte- Programm werden die **TeilnehmerInnen** bei den gewünschten und notwendigen Entwicklungsschritten unterstützt:

- ✘ Präziser: Eine klare Ausgangsbasis durch eine objektive Messung über 24 Stunden
- ✘ Konkreter: Individuelle Interventionsmöglichkeiten ergeben sich aus dem Ergebnis
- ✘ Effektiver: Die Betroffenheit ist höher – Verhaltensänderungen gelingen leichter
- ✘ Effizienter: Ein maßgeschneidertes Umsetzungsprogramm basierend auf den Messergebnissen erleichtert die Anwendung im beruflichen Alltag

## Nutzen für **NÖ Landes-Pflegeheime**

- ✘ Objektive und konkrete Erhebung der aktuellen Belastung
- ✘ Langfristige Sicherung der Leistungsfähigkeit von MitarbeiterInnen und der Organisation
- ✘ Bewussterer Umgang mit Stress innerhalb der Organisation
- ✘ Reduktion von Krankenstands- und Ausfallskosten
- ✘ Erhöhung der Produktivität durch mehr Engagement, Enthusiasmus und Freude am Job

Im Zuge des Vortrages von Frau Mag. Andrea Ristl bei der Pflegefachtagung wird das Stress- und Ressourcenmanagementprogramm anhand von konkreten Beispielen vorgestellt, die TeilnehmerInnen erhalten die Möglichkeit, einzelne Maßnahmen selbst auszuprobieren und Erkenntnisse aus den durchgeführten Projekten in ihren Berufsalltag mitzunehmen.

## **Die Bedeutung der Herzratenvariabilität im Stress- und Ressourcenmanagement**

Die Bedeutung der Herzratenvariabilität als physiologisch wichtiges Maß ist (je nach Autor) seit 1915 bekannt. Je komplexer medizinisch-physiologische Sachverhalte sind, desto wichtiger ist die Identifizierung und Entwicklung geeigneter Messinstrumente und Kenngrößen für die Quantifizierung und Qualifizierung des Zustands eines dynamischen Systems.

Wang Shuhe (3. JH nach Chr.), ein chinesischer Arzt schrieb: „Wenn der Herzschlag so regelmäßig wird, wie das Klopfen des Spechtes oder das Tröpfeln des Regens auf dem Dach, wird der Patient innerhalb von vier Tagen sterben.“ Das menschliche Herz war somit historisch betrachtet schon das Organ, das den allgemeinen Gesundheitszustand des Menschen widerspiegelte (vgl. Eller-Berndl, 2010, S. 10).

Im Laufe des 20. Jahrhunderts fanden, wie geschichtlich belegt, die erste wissenschaftliche Untersuchung über die Herzratenvariabilität (HRV) und bestimmter Parameter des Autonomen Nervensystems (ANS) statt. Dabei wurde nicht nur die Funktion des ANS sowie die Zusammenhänge zwischen ANS und physiologischen Zuständen untersucht, sondern auch festgehalten, dass die HRV ein geeignetes Instrumentarium ist, um die Wechselwirkungen zwischen ANS und körperlicher Gesundheit abzubilden und festzustellen (vgl. Eller-Berndl, 2010, S. 10ff.).

## **Das Wechselspiel: Anspannung (Sympathikus) - Entspannung (Parasympathikus)**

Die Herzratenvariabilität (Heart rate variability, HRV) ist die Möglichkeit des Herzens zur Variation des zeitlichen Abstandes von zwei aufeinanderfolgenden Herzschlägen und somit die Fähigkeit sich flexibel auf die ständig wechselnden Herausforderungen anzupassen. Umso flexibler, anpassungsfähiger das Herz ist, das bedeutet, umso unterschiedlicher die Zeitabstände zwischen einem Herzschlag zum nächsten (genauer von einer Herzzacke zur nächsten) sind, umso fitter ist das Herz, der Mensch (vgl. Eller-Berndl, 2010, S. 21ff.) . Ganz vereinfacht gesagt: je größer die Variabilität, umso biologisch jünger und leistungsfähiger sind Personen. Diese Unregelmäßigkeit des Herzschlages hängt vom Wechselspiel Sympathikus und Parasympathikus ab.

Der menschliche Organismus ist tagtäglich einer Vielzahl von sich ständig verändernden, mehr oder weniger starken Umweltaforderungen und -belastungen physikalischer und psychosozialer Natur ausgesetzt. Um dennoch das Überleben und die Funktionsfähigkeit des Organismus sicherzustellen, bedarf es der Fähigkeit sich auf die Anforderungen akuter Belastungsphasen einzustellen, als auch die Fähigkeit sich nach Abklingen von Belastungsphasen in einen entspannten Ruhezustand zu versetzen und sich zu regenerieren. Das heißt, es geht um das Zusammenspiel zwischen Anspannung

(Leistungsfähigkeit/ -bereitschaft) und Entspannung (Erholung). Wird der Körper durch das ANS in Leistungsbereitschaft versetzt (erweiterte Pupillen, schnellerer Pulsschlag etc.), wird von sympathischer Aktivierung gesprochen – der Sympathikus tritt in den Vordergrund. Das Pendant zu der sympathischen Aktivierung ist die parasympathische Aktivierung. Der Parasympathikus sorgt dafür, dass sich der Herzschlag verlangsamt und Entspannung und Regeneration stattfinden kann.

Die Variation des Herzschlags hängt vom Wechselspiel des Sympathikus und Parasympathikus, welche gemeinsam mit dem endokrinen (hormonellen) System das ANS bilden, ab. Das ANS regelt die lebenswichtigen Funktionen des Kreislaufes, der Atmung, der Verdauung, des Stoffwechsels, der Körpertemperatur, der Drüsensekretion und der Fortpflanzung. Da wir kaum eine willentliche Kontrolle über diese Prozesse haben, wird das vegetative Nervensystem auch autonomes Nervensystem (ANS) genannt. Sympathikus und Parasympathikus sind Teile des ANS und bilden ein komplexes Steuerungssystem, wobei der Sympathikus bei Kampf- und Fluchtreaktionen, wie bereits erwähnt für die Leistungsbereitschaft/ -fähigkeit sorgt, während der Parasympathikus für die Erholungs- und Regenerationsfähigkeit des Körpers verantwortlich ist.

Das Wechselspiel zwischen sympathischer und parasympathischer Aktivierung ist für eine gesunde physische und psychische Balance zentral. Geht diese Balance verloren (beispielsweise durch Rückgang der parasympathischen Aktivierung wie bei Stress oder Traumata) kommt es folglich zu Funktionsstörungen des ANS. Dies hat weitreichende pathophysiologische Auswirkungen auf Gesundheit, Leistungsfähigkeit und Wohlbefinden eines Individuums. Tatsächlich sind Störungen der autonom-nervösen Regulationsfähigkeit unmittelbar mit einer Vielzahl von somatischen und psychosomatischen Erkrankungen wie auch von psychischen Störungen verbunden.

### **Funktionsweise der Herzratenvariabilitätsmessung**

Das Verfahren, das den oben genannten Anforderungen zurzeit am besten entspricht, ist die Analyse der Herzratenvariabilität (HRV). Die HRV-Analyse ist ein expandierendes Verfahren, das in der Medizin, im Sport und in der Wirtschaft weltweit Akzeptanz als quantitatives Verfahren zur Charakterisierung der autonom-nervösen Regulationsprozesse gefunden hat.

Die Interpretation der HRV ermöglicht neben den direkten Bezügen zum Herzen auch eine Bewertung des mentalen, psycho-physiologischen An- und Entspannungszustandes des Organismus vorzunehmen. Voraussetzung für das Erkennen der HRV ist die Messung mit einem Elektrokardiogramm (EKG). Das EKG ist ein schmerzloses, nicht eingreifendes (nicht-invasives), jederzeit wiederholbares und fast überall

durchführbares Untersuchungsverfahren. Aus dem EKG können Herzrhythmus sowie Herzfrequenz erhoben und daraus die Sympathikus- und Parasympathikus-Verteilung bestimmt werden.

Zunehmende Bekanntheit erfuhr die HRV in den letzten Jahren durch die Möglichkeit der Erfassung der individuellen Stressbelastung und Stressresistenz. Im Rahmen der Stressmedizin und Psychophysiologie dient die HRV in erster Linie als Kontrollparameter bei körperlicher Beanspruchung, zur Kontrolle der Auswirkungen eines veränderten Lebensstils z.B. durch Stress, Rauchen, Alkohol, Medikamente sowie zur Erfassung von Gefährdungen aufgrund altersbedingter Veränderungen.

## Literaturverzeichnis

ARC Linkage Grant 2008, Project ID: LP0884074 APPLICATION FORM FOR FUNDING COMMENCING IN 2008, 2010 LP110100616

Baillood, J. & Schär-Moser, M. (2003): Arbeitszufriedenheit, Belastungen und Qualität in der Pflege – Resultate aus einer Untersuchung im Kanton Bern. In E. Ulich (Hrsg.), Arbeitspsychologie in Krankenhaus und Arztpraxis. Ressourcen. Bern: Verlag Hans Huber

Dulleck Uwe, Torgler Benno, Newton Cameron, Schaffner Markus, Ristl Andrea (2010): Heart Rate Variability, the Autonomic Nervous System, and Neuroeconomic Experiments  
Journal of Neuroscience, Psychology, and Economics 2011, Vol. 4 No. 2, 117-124

Eller-Berndl, Doris (2010): Herzratenvariabilität. Wien: Verlagshaus der Ärzte, 2010.

Figge, Franz, Hahn, Tobias (2004): Sustainable Value Added – Ein neues Maß an Nachhaltigkeitsbeitrag von Unternehmen am Beispiel von Henkel KGaA. Vierteljahreshefte zur Wirtschaftsforschung 73, S. 126 – 141.

Geyerhofer, Stefan, Unterholzer, Carmen (2008): Burnout aus systemischer Sicht. In: systeme, 2008, Jahrgang 22 (2), S. 177 – 200.

Lanzerstorfer Susanne, Ristl Andrea, Weber Barbara (2012): Managemententwicklung bei BIS mit dem Programm "Nachhaltig leistungsfähig". In: Niedermair (Hrsg.) (2012): Kompetenzen entwickeln, messen und bewerten. Schriftreihe für Berufs- und Betriebspädagogik 6. Trauner Verlag. Seite 343 - 369.

Österreichische Ärztezeitung (2010): Die „Achillesferse der Leistungsträger“. Nr. 1/2 – 25.1.2010;  
<http://www.aerztezeitung.at/archiv/oeaez-2010/oeaez-12-25012010/burnout-praeventionskampagne-der-aerztekammer-wien.html> [25.2.2011].

Raml, Reinhard (2010): Ein Gesunds Maß an Arbeitszeit. Ergebnisse aus dem Österreichischen Arbeitsgesundheitsmonitor. Linz, 2010;  
[http://www.arbeiterkammer.com/bilder/d131/AZTagung\\_Raml.pdf](http://www.arbeiterkammer.com/bilder/d131/AZTagung_Raml.pdf) [27.11.2010].