

# Gereizt, frustriert, erschöpft

**Stressmanagement durch Supervision** Stress in der Pflege kann krank machen. Supervision ist eine Maßnahme, die präventiv, akut und nachsorgend stressreduzierend wirksam sein kann. Sie wird aber in der Pflege immer noch zu wenig eingesetzt und nachgefragt.

**S**tress gehört zum Alltag des ambulanten wie stationären Pflegepersonals. Das Thema gestresstes Pflegepersonal ist dabei alles andere als neu: Hohes Arbeitsaufkommen, Zeitdruck, zwischenmenschliche Konflikte bei gleichzeitiger starker körperlicher Belastung. Das alles kann sich negativ auf die physische wie psychische Gesundheit auswirken.

## Belastungsfaktoren im Pflegeberuf

Es gibt wenige Berufe mit vergleichbar hohem Stresspotential wie den Pflegeberuf. Hier sammeln sich berufsimmanente Belastungsfaktoren (Stressoren) mit wahrnehmbaren Folgeerscheinungen. Dazu gehören Gereiztheit, Frustration, Erschöpfung, Schlafmangel, Bluthochdruck bis zum Burn-Out. Die Ausfallzeiten beim Pflegepersonal sind hoch.

**Strukturelle Belastungsfaktoren:** Sie sind mit Personalmangel, wachsenden Patientenzahlen, unzureichender Ausstattung, verstärktem Planungs- und Dokumentationsaufwand und einem erhöhten Infektionsrisiko zu benennen. Diese sogenannten Primärstressoren befeuern weitere Stressoren im Kontext der Durchführung der Pflegeaufgaben: hoher Zeitdruck, hohe Arbeitsbelastung, Überforderung, häufiger Wechsel in den Dienstplänen, Schicht- und Wochenenddienste, emotional fordernde Beziehungsarbeit, häufige Unterbrechungen, fehlende Erholungszeiten – und in vielen Situationen fehlende Anerkennung und Wertschätzung.

**Psychosoziale Belastungsfaktoren:** Mit ihnen ist das Pflegepersonal regelmäßig konfrontiert. Es geht um Leid, Leben und Tod. Die Beziehungsarbeit mit Patienten und Angehörigen kann dabei emotional sehr fordernd sein. Ihre Erwartungen und die der Angehörigen können belasten. Mit Ignoranz, Ungeduld und Aggression ist angemessen umzugehen. Zum Austausch fehlt jedoch häufig Zeit.

**Individuelle Belastungsfaktoren:** Diese Faktoren lassen den Stress stärker empfinden. Zum Beispiel körperliche Belastungsgrenzen aufgrund zunehmenden Alters, bestehende psychische und physische Erkrankungen oder ein erhöhtes Infektionsrisiko.

## Mehr Konflikte bei Stress

Der Stress im Pflegebereich zieht oftmals Konflikte nach sich. Es geht dabei um Themen wie Arbeitsaufkommen, Arbeitstempo, Be-

reichseinteilung, Dienst- und Urlaubsplanung und Freizeitansprüche. Pflegearbeit ist geprägt von einer Vielfalt an Kulturen, Persönlichkeiten und Sprachen. Unterschiedliche Charaktere, der Umgang mit kulturellen Unterschieden, verschiedene Arbeitsweisen, Wissensstände oder sprachliche Missverständnisse können Anlässe für Teamkonflikte sein. Gleichzeitig arbeiten unterschiedliche Berufsgruppen, Hierarchiestufen und Altersklassen eng zusammen. In dieser Gemengelage sind Pflegeteams den beschriebenen Stressfaktoren ausgesetzt und müssen dennoch irgendwie zusammenarbeiten. Da kann es schon einmal vorkommen, dass es auf den Etagen laut wird und „knallt“.

Konflikte werden in der Pflege jedoch eher selten direkt angesprochen. Dies liegt nicht nur an der fehlenden Zeit und mangelnder emotionaler Kapazität, sondern auch an Unsicherheiten, Sprachbarrieren und klaren hierarchischen Strukturen, die die direkte Kommunikation erschweren. Ungelöste Konflikte können



## CHECKLISTE: RESSOURCEN STÄRKEN

### Achte auf dein Zeitmanagement

- ✓ Setze Prioritäten und erledige Wichtiges zuerst.
- ✓ Setze auf Struktur und Ordnung.
- ✓ Fokussiere das Positive. Mach dir immer mal wieder klar, was du an deiner Arbeit magst.
- ✓ Entlaste dich: Regle ungeklärte Verhältnisse. Erledige lang aufgeschobene Aufgaben.

### Sprechen hilft

- ✓ Sprich mit deinem Partner, Freunden und Familie über die Belastungen deines Berufs.
- ✓ Sprich Kollegen/Leitung bei Problemen direkt an.
- ✓ Zeige Initiative für Veränderungen/Verbesserungen.
- ✓ Kommunikation kann man planen und üben.

■ **Die komplette Checkliste finden Sie über das [HEILBERUFE eMag und springerpflege.de](https://www.heilberufe.de).**

dann viel Raum im Pflegealltag einnehmen: Sie stressen, belasten unterschwellig das Arbeitsklima, steigern die Unzufriedenheit und gefährden die Professionalität in der Versorgung der Patienten. Es liegt in der Verantwortung der Einrichtungs- oder Pflegedienstleitungen, passende Maßnahmen des Stressmanagements im Pflegealltag zu installieren. Beim Stressmanagement geht es darum zu analysieren, welche organisatorischen Rahmenbedingungen und welche Anteile und Verhaltensweisen des eigenen Lebensstils in beruflichen wie auch privaten Situationen Stress verursachen und wie diese abzuändern sind. Je früher stressrelevante Themen erkannt, benannt und bearbeitet werden, umso besser können negative gesundheitliche Auswirkungen und Beeinträchtigungen der Arbeitsleistung vermieden werden. Bereits einfache Maßnahmen wie regelmäßige Supervisionssitzungen können dazu beitragen, dem Stress in der Pflege entgegenzuwirken und gleichzeitig die Gesundheit, Zufriedenheit und Motivation von Mitarbeitenden zu stärken. Ein solches Angebot signalisiert Wertschätzung und Anerkennung, für das, was Pflegekräfte Tag für Tag an ihrem Arbeitsplatz leisten.

Supervision wird in der Pflege bisher jedoch eher selten angeboten. Pflegeteams bekommen häufig erst dann Supervision, wenn die Konflikte und Probleme eskalieren. Gründe dafür sind zum einen die Kosten, die durch die Beauftragung des Supervisors entstehen sowie die ausfallende Arbeitszeit. Zudem trägt auch der Personalmangel dazu bei, dass vor allem eine Teamsupervision zeitlich nur schwer umsetzbar erscheint.

### So läuft Supervision

Unter Supervision versteht man die professionelle Beratung von Mitarbeitern und Führungskräften mit dem Ziel der Selbstreflexion, der Stärkung eigener Ressourcen und der Qualitätsverbesserung von Arbeitsabläufen. Der Supervisor ist eine neutrale externe Person, die nicht zur Einrichtung gehört. Seine Supervisionskompetenz weist er zum Beispiel als zertifiziertes Mitglied der DGsv (Deutsche Gesellschaft für Supervision und Coaching, [www.dgsv.de](http://www.dgsv.de)) aus. Bei der Auswahl des Supervisors sollte auf dieses Qualitätssiegel geachtet werden. In der Supervision findet alles Raum, was im Kontext der Arbeitsausübung belastet. Starke Belastungssituationen können dabei ebenso thematisiert werden wie fehlender oder übertriebener Arbeitseinsatz oder der Umgang mit problematischen Patienten und ihren Angehörigen. Hierzu gehören auch Schwierigkeiten im Team oder mit der Leitung. Supervision hilft darüber hinaus, gesetzte Ziele zu erreichen oder die persönliche Entwicklung zu fördern. Supervision ist über alle Hierarchieebenen möglich. Sie können als Team- oder Gruppensupervision stattfinden. Möglich ist auch eine Einzelsupervision, bei welcher eine Person individuell über ihre Themen sprechen kann.

Einen festen Ablauf gibt es in einer Sitzung meist nicht. Wie genau vorgegangen wird, hängt vom Ziel der Supervision ab. Dieses wird von den Supervisanden zu Beginn festgelegt. Das Vorgehen entwickelt sich zielorientiert im Laufe des Gesprächs. Es ist Aufgabe des Supervisors, bei den Teilnehmenden ausreichend Vertrauen in den Prozess aufzubauen und einen geschützten Rahmen zu sichern, in dem die verschiedenen Themen strukturiert reflektiert werden können. Er kann Impulse für mögliche Lösungsansätze geben, die eigenverantwortlich von den Teilnehmenden weiter entwickelt werden können. Supervision sollte im Abstand von vier bis

sechs Wochen stattfinden. In der Regel erfolgen die Sitzungen in der Pflegeeinrichtung. Die Supervisionssitzungen sind Arbeitszeit. Sie dauern ca. 1 bis 1 ½ Stunden. Bei Team- oder Gruppensupervisionen kann die Sitzung je nach Teilnehmerzahl auch länger dauern. Die Sitzungen werden von der Einrichtung bezahlt.

### Bereit sein für Supervision

Supervision kann nur dann dazu beitragen, berufsimmanenten Stress abzubauen, wenn die Pflegekräfte Bereitschaft zeigen, sich auf den Supervisionsprozess emotional einzulassen und sich zu reflektieren. Es ist jedoch mit Vorbehalten zu rechnen: Zeit ist für das Pflegepersonal bekanntlich ein knappes Gut. Sie fehlt häufig bereits für den kollegialen Austausch im Team. Pflegekräfte wollen mitunter dafür nicht noch mehr Zeit am Arbeitsplatz verbringen. Nicht nur kulturbedingt möchten viele auf der Arbeit auch nicht allzu persönlich werden. Sie lehnen Supervision als „überflüssige Erzählstunde“ und als „Zeitfresser“ ab. Schon gar nicht wollen sie über Emotionen wie Wut, Trauer, Angst oder Scham offen sprechen. Das geht manchen zu weit. Auch wird die Sorge thematisiert, sich dadurch verbalen Angriffen und Verletzungen, Bloßstellungen auszusetzen. Es ist Leitungsaufgabe die Möglichkeit zur Supervision bekannt zu machen und für die Teilnahme pro-aktiv zu werben.

Pflegekräfte, die bereits ausbildungsbegleitend Supervision kennengelernt haben, haben Supervision meist für sich als Mittel zur Ressourcenoptimierung und Stressbewältigung entdecken können. Viele vertrauen auf einen Prozess, der es zulässt, Kritik und Meinungen ohne Angst vor Konsequenzen äußern zu können. Sie haben erfahren, dass ein Aufarbeiten beruflicher Stress-Situationen unter externer Anleitung den Arbeitsalltag wahrnehmbar erleichtern kann.

Eine Bereitschaft zur Teilnahme wird auch von der Führungskraft erwartet. Sie muss nicht an jeder Sitzung teilnehmen. Sie sollte dem Team nur stets ihr Interesse und Offenheit zur Teilnahme signalisieren. Damit unterstreicht sie ihre Haltung und die Ernsthaftigkeit und Bedeutung dieser Maßnahme. In der Supervision erarbeitete Lösungsvorschläge sollten dann aufgenommen, geprüft und umgesetzt werden. Möglicherweise enthalten sie wertvolle Anhaltspunkte für weitere stressreduzierende Maßnahmen.

Es gibt inzwischen viele Möglichkeiten, Prävention und Gesundheitsförderung in einer Einrichtung erfolgreich umzusetzen. Pflegeeinrichtungen, die die Ressourcen ihrer Beschäftigten stärken und ihre Arbeitsstrukturen weiter optimieren wollen, sollten auf Supervision als präventive Maßnahme des Stressmanagements setzen. Nach der Corona-Pandemie erscheint es dringender denn je, regelmäßig solche „Boxenstopps“ zu ermöglichen. ■



**Dr. Bettina Janssen**

Mediatorin (BM), Coach (ECA) und Supervisorin (DGsv) in Köln, Mitglied des RIK-Instituts für Konfliktforschung und präventive Beratung der Rheinischen Fachhochschule Köln  
Mittelstraße 12-14 (Haus B), 50672 Köln  
[info@bettina-janssen.de](mailto:info@bettina-janssen.de)