



Berner Fachhochschule
Haute école spécialisée bernoise
Bern University of Applied Sciences

Organisationale Resilienz und Leadership

– Erkenntnisse und Empfehlungen aus der Forschung

Concret day 23– Dr. Christoph Golz

► Gesundheit



Nurse Leader

Volume 17, Issue 5, October 2019, Pages 461-464



Feature

Rethinking Resilience

Lesly A. Kelly PhD, RN, FAAN, Perry M. Gee PhD, RN, Marla J. Weston PhD, RN, FAAN, Heather A. Ryan DNP, PMHNP-BC

Show more ▾

+ Add to Mendeley Share Cite

<https://doi.org/10.1016/j.mnl.2019.01.005>

[Get rights and content](#)

Resilience plays an important role in preventing and mitigating burnout, which has resulted in the promotion of resilience to nurses in organizations, unintentionally sending the message that nurses must carry the responsibility of overcoming adversity in their work environment. The goal of this article is to comprehensively describe the differences between personal resilience and resilience needed in the work environment, including how nurse leaders can approach resilience-building strategies within their organization.

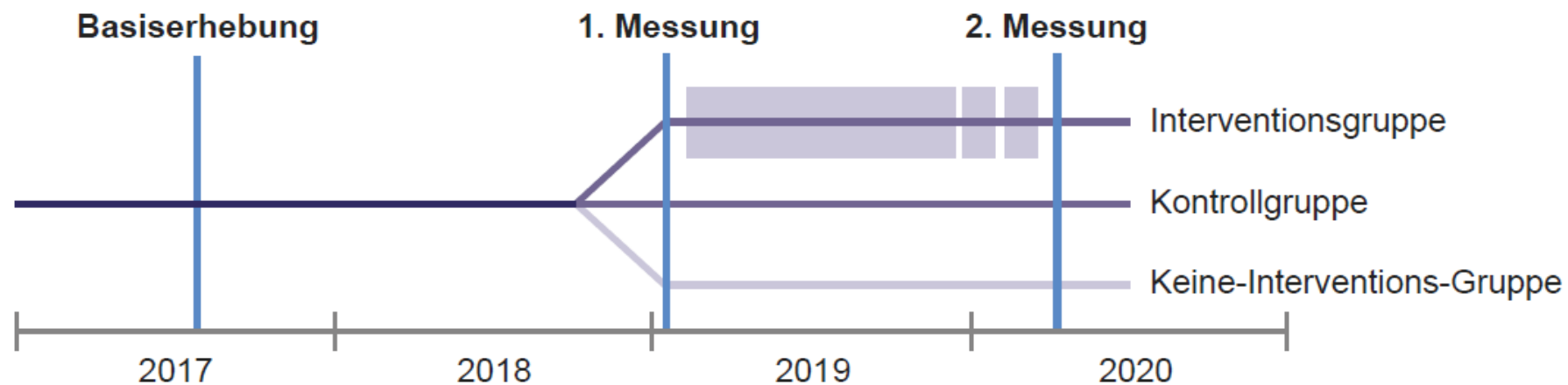
Kelly, L. A., Gee, P. M., Weston, M. J., & Ryan, H. A. (2019). Rethinking resilience. *Nurse Leader*, 17(5), 461-464.

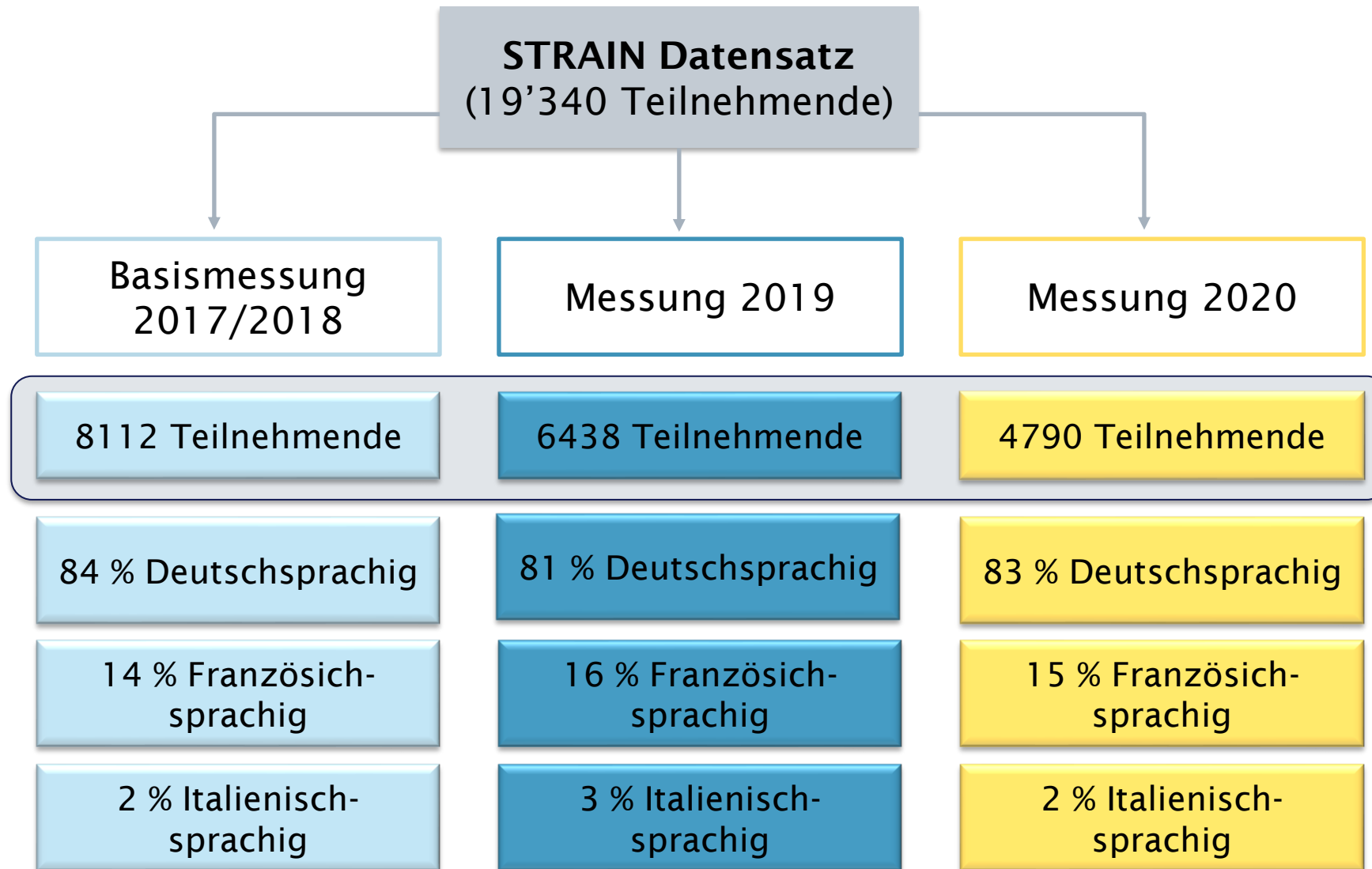


**STRAIN – Work-related Stress among
Health Professionals in Switzerland**

Die STRAIN Studie

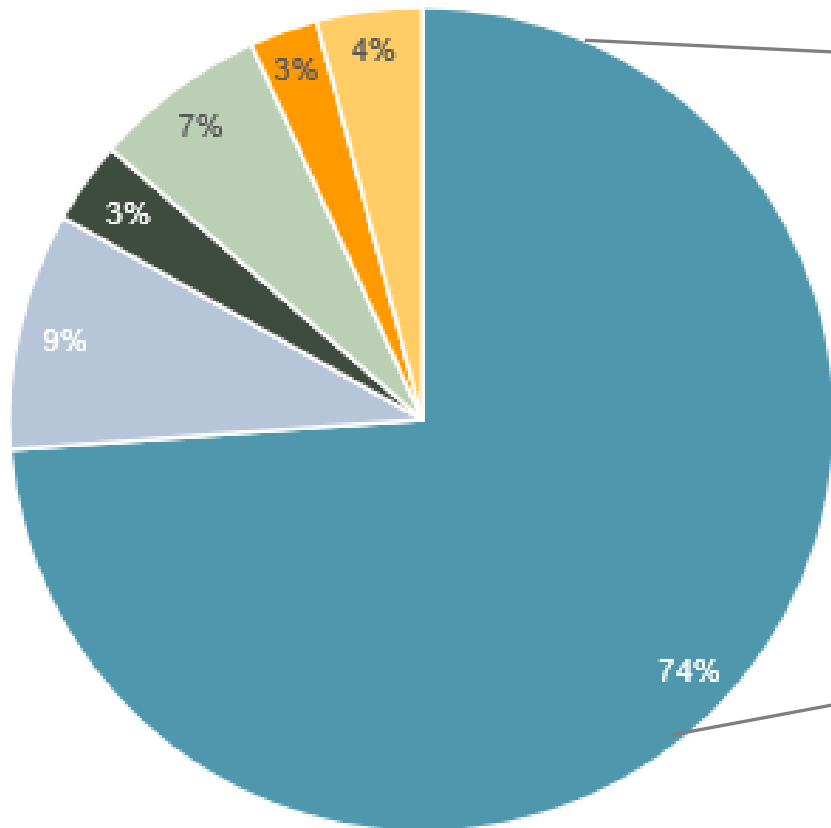
- ✓ **Dauer** – Jan 2017 bis Jun 2021
- ✓ **Projektteam** – 15 Personen, interprofessionell, BFH, HES-SO, SUPSI
- ✓ **Finanzierung** – SBFI und beteiligte Hochschulen
- ✓ **Teilnehmende** - Pflegende, Hebammen, Ärzt(inn)en, medizinisch-technische-therapeutische Berufe in allen Qualifikations-/ Führungsstufen
- ✓ **Aufbau** – Interventionsstudie, 3 Messzeitpunkte, 164 teiln. Organisationen
- ✓ **Intervention** – 2-tägiges Schulungsprogramm für Führungspersonen & STRAIN - Empfehlungen





Teilnehmende pro Berufsgruppe

Anzahl



■ Pfleger & Hebammen

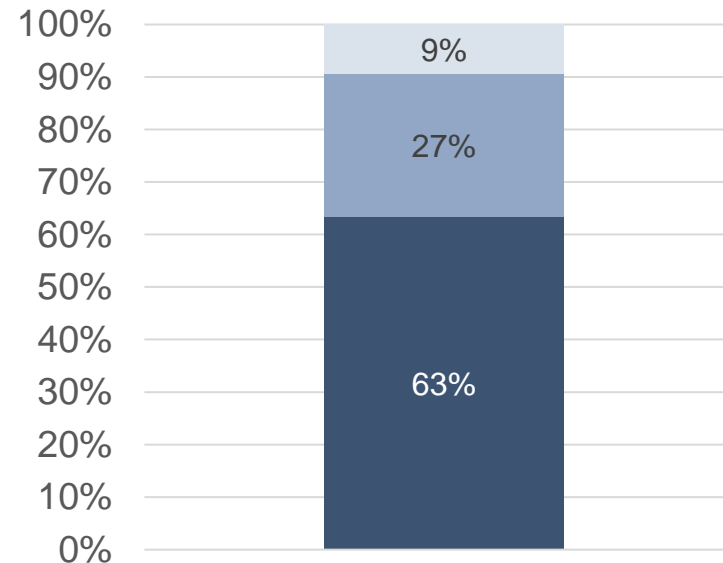
■ Medizinisch-technische Berufe

■ Administration & Forschung

■ Medizinisch-therapeutische Berufe

■ Ärzt(inn)en

■ Weitere (bspw. Sozialdienst, Haushaltshilfen)

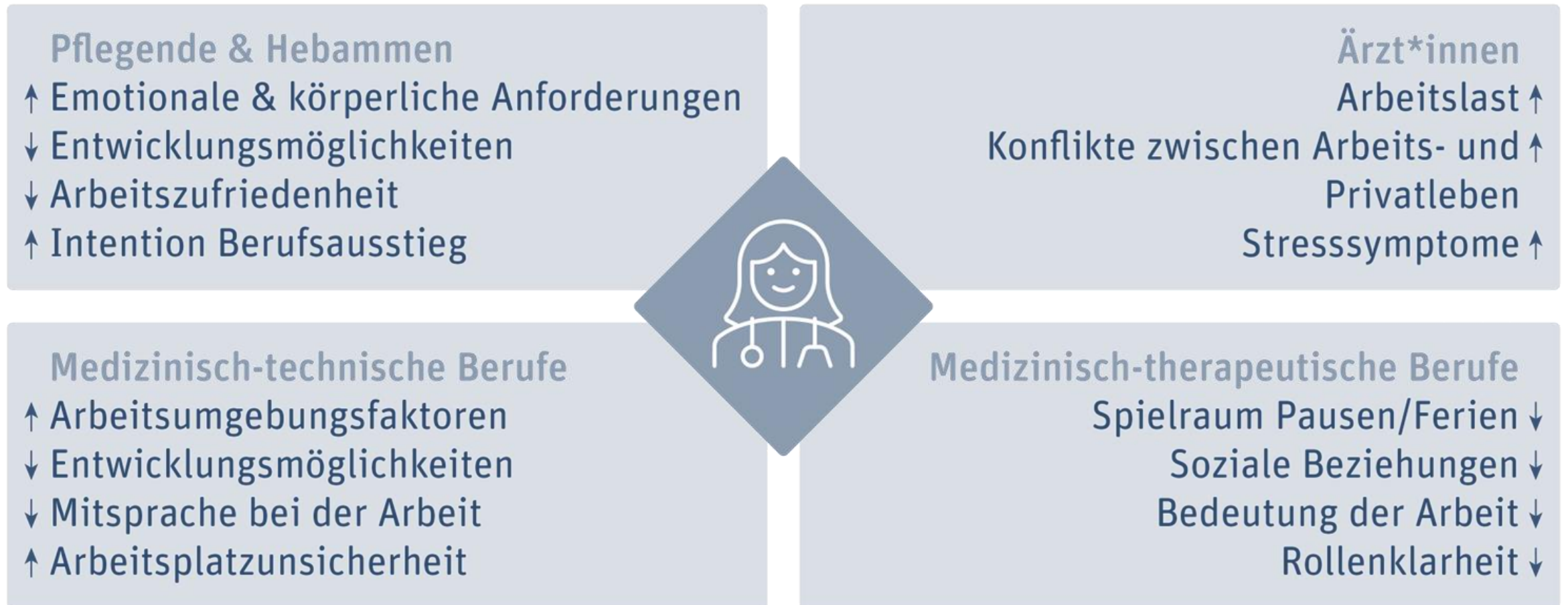


■ Andere/Ohne Ausbildung

■ Sekundarstufe II

■ Tertiärstufe

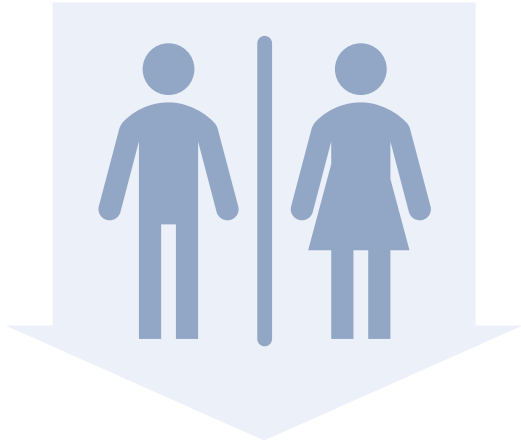
Zentrale Resultate - Berufsgruppen



Relevante Stressoren



Interventionsansätze



Interventionen auf Ebene ‘Mitarbeitende’

z.B. Stärken von Bewältigungsstrategien, Achtsamkeit-Training, Kompetenzentwicklung

Ziel: Mitarbeitende befähigen, effektiver mit beruflichem Stress umzugehen

Wichtig: Beseitigen nicht die Ursachen von Stress am Arbeitsplatz und können mit der Zeit an Wirksamkeit verlieren



Interventionen auf Ebene ‘Organisation’

z.B. Arbeitsumgestaltung, Verbesserung der Rahmenbedingungen und Kommunikation

Ziel: Reduktion / Beseitigung von stressauslösenden Faktoren am Arbeitsplatz

Wichtig: Signifikantes Engagement des Top-Managements nötig

STRAIN Empfehlungen für Führungspersonen

► www.gesundheit.bfh.ch/strain



Empfehlungen für die Praxis

STRAIN Projekt – Work related stress among health professionals in Switzerland

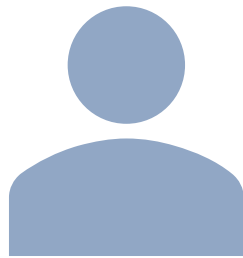


RECOMMANDATIONS POUR LA PRATIQUE

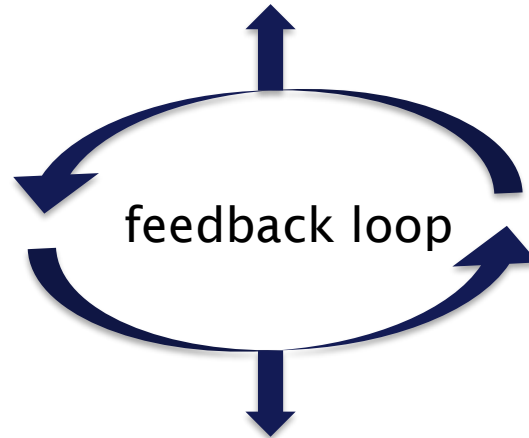
STRAIN Projet – Work related stress among health professionals in Switzerland

Zentrale Rolle von Führungspersonen

Aktives/unterstützendes
Führungsverhalten,
positive Reaktionen Mitarbeitende



Verhalten /
Stress-Level
Führungsperson

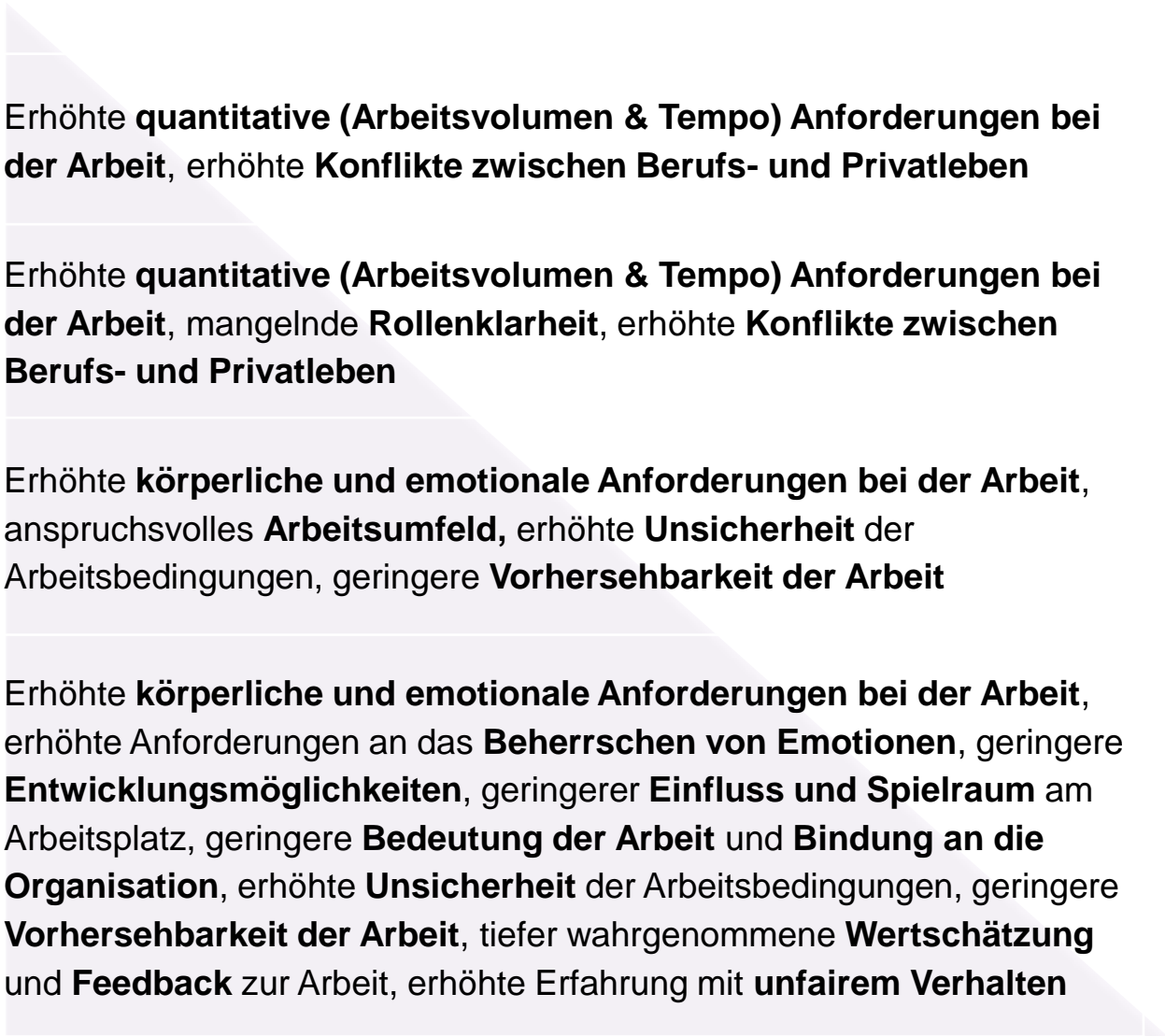


Stress bei Führungsperson,
Zunahme negativer Gefühle
bei Mitarbeitenden



Verhalten /
Stress-Level
Mitarbeitende

Zentrale Rolle von Führungspersonen



Obere Führungsebene (z.B. Spitex-/Heim- oder Klinikleitung, n=113)	Erhöhte quantitative (Arbeitsvolumen & Tempo) Anforderungen bei der Arbeit , erhöhte Konflikte zwischen Berufs- und Privatleben
Mittlere Führungsebene (z.B. Bereichsleitung, leitende Ärzte/Oberärzte, n=318)	Erhöhte quantitative (Arbeitsvolumen & Tempo) Anforderungen bei der Arbeit , mangelnde Rollenklarheit , erhöhte Konflikte zwischen Berufs- und Privatleben
Untere Führungsebene (z.B. Abteilungsleitung, Teamleitung, n=831)	Erhöhte körperliche und emotionale Anforderungen bei der Arbeit , anspruchsvolles Arbeitsumfeld , erhöhte Unsicherheit der Arbeitsbedingungen, geringere Vorhersehbarkeit der Arbeit
Gesundheitsfachpersonen ohne Führungsaufgabe von Mitarbeitenden (n=6405)	Erhöhte körperliche und emotionale Anforderungen bei der Arbeit , erhöhte Anforderungen an das Beherrschen von Emotionen , geringere Entwicklungsmöglichkeiten , geringerer Einfluss und Spielraum am Arbeitsplatz, geringere Bedeutung der Arbeit und Bindung an die Organisation , erhöhte Unsicherheit der Arbeitsbedingungen, geringere Vorhersehbarkeit der Arbeit , tiefer wahrgenommene Wertschätzung und Feedback zur Arbeit, erhöhte Erfahrung mit unfairem Verhalten

Sicht von Führungspersonen auf Stress am Arbeitsplatz

- ▶ Umgang mit Stress am Arbeitsplatz hat keine Priorität.
 - ▶ Vermeidung eines negativen Schwerpunkts – Blick auf Positives.
- ▶ Wenig strukturierte Ansätze zur Erfassung von Stress am Arbeitsplatz.
 - ▶ Grosse Diskrepanz zwischen Führungsebenen.
- ▶ Organisationelle Barrieren für untere / Mittlere Führungsebene für stressreduzierende Führung.

Voraussetzungen für ein erfolgreiches Umsetzen

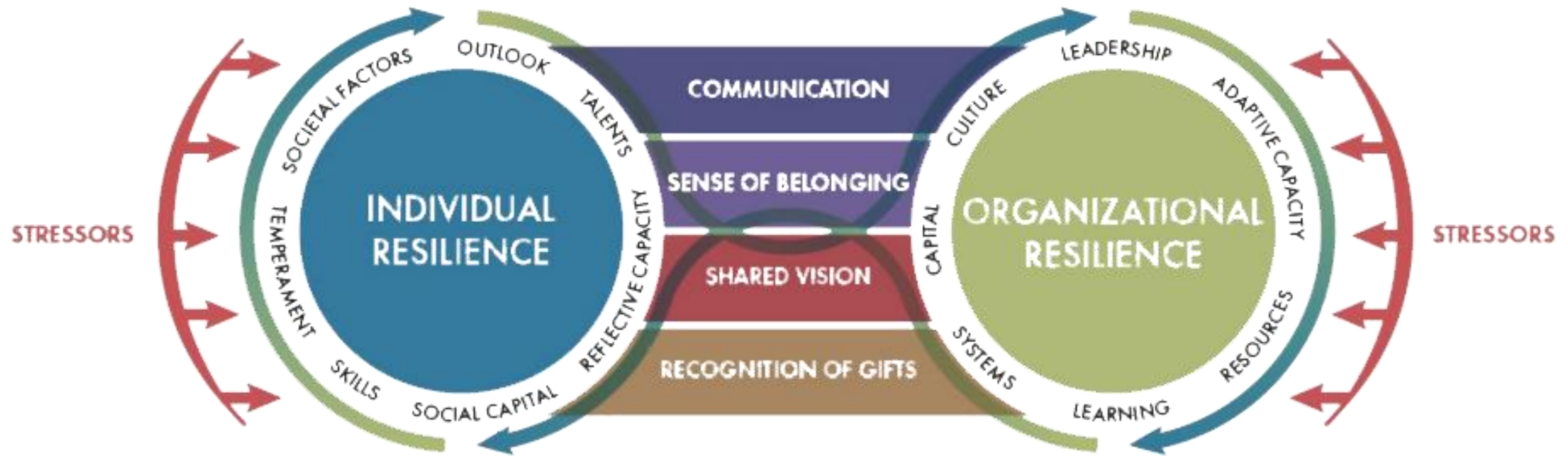
Erfolgreiche Massnahmen haben folgendes gemeinsam:

- **Einbezug der Mitarbeitenden** in allen Phasen der Intervention – Entwicklung, Massnahmenplanung, Umsetzung, Evaluation
- Signifikantes **Engagement des Top-Managements** und «Buy-In» des **mittleren Managements**
- **Bereitschaft des Umfeldes** – eine **Organisationskultur**, die Massnahmen zur Stressreduktion unterstützt, Anpassung der Massnahmen auf Organisation
- Regelmässige **Evaluation** der Interventionen zur Stressreduktion
- **Ohne diese Komponenten (insbesondere Managementunterstützung) ist es nicht wahrscheinlich, dass die Intervention erfolgreich sein wird.**
- **Ab wann ist eine Organisation bereit für eine Veränderung?**

Organisationale Resilienz

- ▶ Organisatorische Resilienz bezieht sich auf die Fähigkeit einer Organisation ein Umfeld zu schaffen, das die berufliche Resilienz der ihrer Mitarbeitenden fördert.
- ▶ Resiliente Organisationen strukturieren und strukturieren und restrukturieren sich selbst, um einen Auftrag zu erfüllen, und unterstützen die optimale Entwicklung einer gemeinsamen Entscheidungsfindung.
- ▶ Sie beschäftigen Menschen, die schnell und effizient auf Veränderungen reagieren, Erfahrungen konstruktiv wahrnehmen.

Resilienz – Individuum – Management - Organisation



CLINICAL AND LEARNING ENVIRONMENT

Vercio, C., Loo, L. K., Green, M., Kim, D. I., & Beck Dallaghan, G. L. (2021). Shifting focus from burnout and wellness toward individual and organizational resilience. *Teaching and learning in medicine*, 33(5), 568-576.

Organisationale Resilienz – Normenkreis SCEC

Normenkreis - Swiss Care Excellence Certificate



© 2018 concret

N1 - Strategie

- ▶ Strategie & Ziele
- ▶ Regelmässiger Austausch
- ▶ Beurteilung Teamklima



N2 – Klienten und Angehörige

- Veränderung der Klientelprofile



N3 – Personalressourcen & N5 Infrastruktur

- ▶ Rollenprofile beschrieben & Grade-Mix
 - ▶ Personalbedarf geklärt
 - ▶ Personalförderung Ressourcen
-
- ▶ Infrastruktur und Hilfsmittel für wirksame & sichere Pflege
 - ▶ Evaluation Bestand vs. Bedarf



N4 - Fachwissen

- ▶ Wissenssicherung
- ▶ Wissensentwicklung



N7 – Interaktion & Kommunikation

- ▶ Regelungen zur Kommunikation



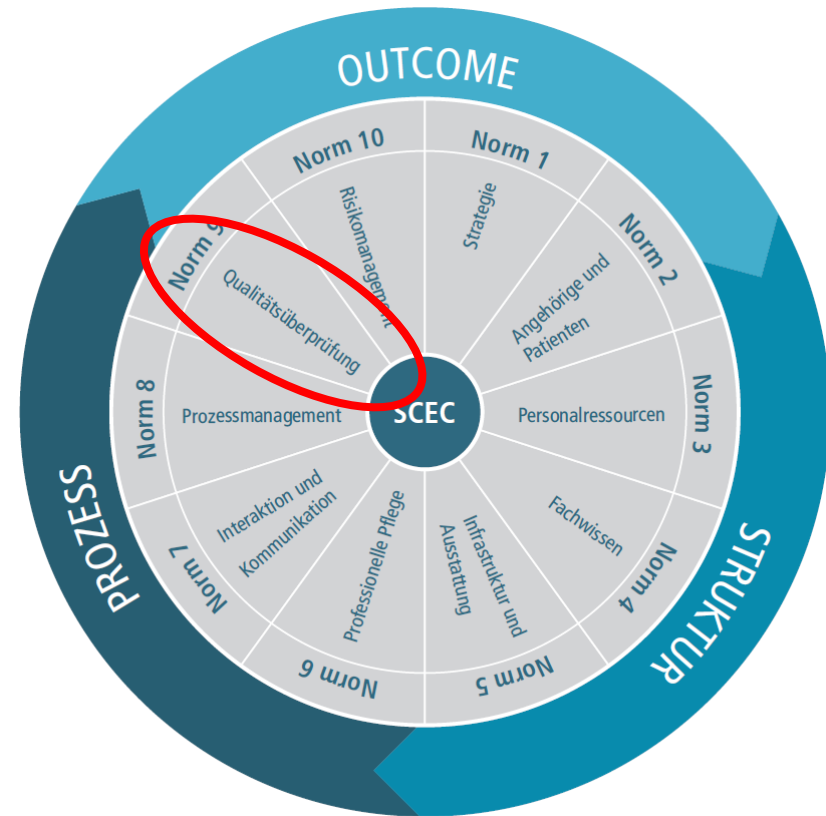
N8 – Prozessmanagement

- ▶ Kontaktpersonen in Versorgungskette
- ▶ Prozessanforderungen in Schnittstellen



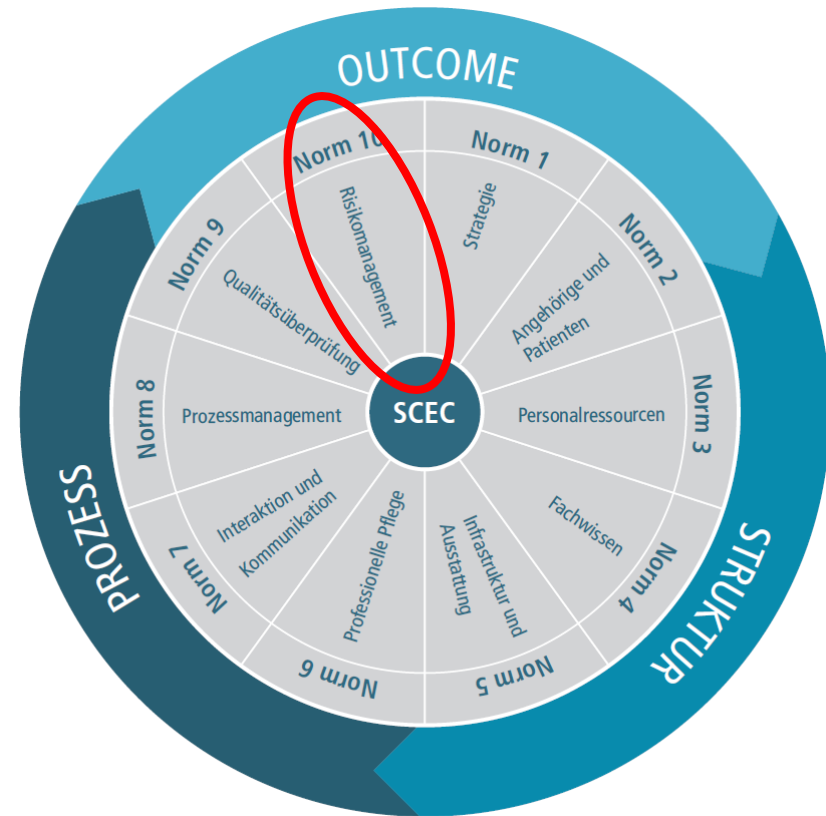
N9 – Qualitätsüberprüfung

► Evaluation & Verbesserungsmaßnahmen



N10 – Risikomanagement

- ▶ Konzept Risikomanagement
- ▶ Vorgaben zur Infektionsprävention



Fazit

- ▶ Es gibt Überlappungen zwischen beiden Modellen.
 - ▶ Hauptunterschied liegt im Fokus (PatientInnen, Angehörige, Personal)
- ▶ Sind Gesundheitsorganisationen mit SCEC resilienter?
 - ▶ Resiliente Organisationen weisen höhere Qualität in ihrer Dienstleistung aus.
 - ▶ Organisationale Resilienz als Teil des Qualitätsmanagements.

Literatur

- ▶ Annarelli, A., Battistella, C., & Nonino, F. (2020). A framework to evaluate the effects of organizational resilience on service quality. *Sustainability*, 12(3), 958.
- ▶ Addor, V., et al. (2016). «nurses at work» – Studie zu den Laufbahnen im Pflegeberuf über die letzten 40 Jahre in der Schweiz. Neuchâtel, Schweizerisches Gesundheitsobservatorium.
- ▶ Bundesamt für Statistik (2020). Pflegepersonal 2018. Bern, Bundesamt für Statistik.
- ▶ Dolder, P. and A. Grünig (2016). Nationaler Versorgungsbericht für die Gesundheitsberufe 2016. Bern, Schweizerische Konferenz der kantonalen Gesundheitsdirektorinnen und -direktoren (GDK) und Nationale Dachorganisationen der Arbeitswelt Gesundheit (OdASanté).
- ▶ Golz, C. und Hahn, S. (2020). "Nachhaltige Lösungen zum Personalerhalt in der Pflege sind nötig.". from <https://blog-cnhw.ch/nachhaltige-loesungen/>.
- ▶ Lobsiger, M. and W. Kägi (2016). Analyse der Strukturhebung und Berechnung von Knappheitsindikatoren zum Gesundheitspersonal (Obsan Dossier 53). Neuchâtel, Schweizerisches Gesundheitsobservatorium.
- ▶ Merçay, C., et al. (2016). Gesundheitspersonal in der Schweiz. Bestandesaufnahme und Prognosen bis 2030 (Obsan Bericht 71). Neuchâtel, Schweizerisches Gesundheitsobservatorium.
- ▶ NIOSH (2008). Exposure to Stress In Occupational Hazards in Hospitals. DHHS (NIOSH) Publication, 36, 1-13
- ▶ Peter, K. A., Hahn, S., Schols, J. M. G. A., & Halfens, R. J. G. (2020). Work-related stress among health professionals in Swiss acute care and rehabilitation hospitals-A cross-sectional study. *Journal of clinical nursing*, 29(15-16), 3064-3081. doi:10.1111/jocn.15340
- ▶ Peter, K. A., Halfens, R. J. G., Hahn, S., & Schols, J. M. G. A. (2021). Factors associated with work-private life conflict and leadership qualities among line managers of health professionals in Swiss acute and rehabilitation hospitals – a cross-sectional study. *BMC Health Services Research*, 21(1), 81. doi:10.1186/s12913-021-06092-1
- ▶ Peter, K. A., et al. (2020). "Investigating work-related stress among health professionals at different hierarchical levels: A cross-sectional study." *Nursing Open* 7(4): 969-979.
- ▶ Peter, K. A., Schmid, X., Schwarze, T., Lazarevic, T., Kunz, S., Voirol, C., & Hahn, S. (2021). STRAIN - Empfehlungen für die Praxis (STRAIN - Recommendations for Practice). Bern: Bern University of Applied Sciences.
- ▶ 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. doi:10.1002/nop2.469
- ▶ WHO (2016). Global strategy on human resources for health: workforce 2030. Geneva, World Health Organization.