

Zeitschrift: Curaviva : Fachzeitschrift
Herausgeber: Curaviva - Verband Heime und Institutionen Schweiz
Band: 83 (2012)
Heft: 5: Burnout : Krankheit der Helfer

Artikel: Eine Pflegedienstleiterin erzählt von ihrem Burnout : "Als ich an der Kadertagung in Tränen ausbrach, war der Tiefpunkt erreicht"
Autor: Wenger, Susanne
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-803769>

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: 15.07.2025

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

Eine Pflegedienstleiterin erzählt von ihrem Burnout

«Als ich an der Kadertagung in Tränen ausbrach, war der Tiefpunkt erreicht»

Druck von unten, Druck von oben: Eskalierende Konflikte im Heim setzten Pflegedienstleiterin Anita W. (51, Name geändert) immer mehr zu. Als noch eine belastende private Situation dazu kam, geriet die engagierte Berufsfrau in die Krise: Erfahrungsbericht einer Burnout-Betroffenen.

Aufgezeichnet von Susanne Wenger

« Mein Diplom als Pflegefachfrau erwarb ich 1984. Noch relativ jung, mit 27 Jahren, zog es mich bereits weg vom Akutbereich, hin zur Langzeitpflege. Mit den betagten Menschen eine Beziehung aufzubauen und sie zu begleiten, das sprach mich viel mehr an als der Spitalbetrieb, der mir zunehmend wie eine Medizin-Fabrik vorgekommen war. Die Arbeit im Pflegeheim erfüllte mich. Bald übertrugen mir meine Vorgesetzten mehr Verantwortung. Ich wurde Stationsleiterin und absolvierte auch eine entsprechende Weiterbildung. Als meine Tochter zur Welt kam, steckte ich vorübergehend etwas zurück und arbeitete in einem Teilzeitpensum wieder als Pflegefachfrau. Später übernahm ich erneut Führungsfunktionen.

Ich brachte Führungserfahrung aus insgesamt drei Institutionen mit, als ich im Sommer 2008 in einem grösseren Heim als Pflegedienstleiterin anfang. Die Voraussetzungen schienen gut. Der Heimleiter und ich hatten ähnliche Haltungen zu Führung und Pflege. Die Zusammenarbeit mit ihm war konstruktiv und von gegenseitigem Vertrauen getragen. Meine neue Aufgabe packte ich mit viel Elan an. Die organisatorischen Strukturen im Heim wirkten auf mich jedoch starr. Abläufe waren bis ins kleinste Detail vorgegeben. Dies liess keinen Spielraum für eigene Vorstellungen und

machte es mir schwer, mich in diesem Umfeld zu entfalten und Veränderungen zu bewirken. Ein Alarmzeichen waren für mich die überdurchschnittlich hohen Krankheitsabsenzen, die ich in dieser Institution antraf. Die Ausfälle absorbierten viel Energie und Zeit im Alltag und wirkten zermürend, sowohl auf die Mitarbeitenden, wie auch auf die Leitungspersonen.

Innere Durchhalteparolen, Schlafstörungen, Leere

Von mir geplante Veränderungen in Strukturen und Kompetenzen stiessen auf grossen Widerstand. Die Gruppenleitungen und ihre Stellvertreterinnen – alles langjährige Mitarbeiterinnen des Heims – standen Anpassungen und neuen Vorgehensweisen skeptisch gegenüber. An den gemeinsamen Sitzungen wurden die Diskussionen immer emotionaler. Ich sass einer Front von Mitarbeiterinnen gegenüber, deren Abneigung sich auch in der Körpersprache zeigte. Mehr und mehr kippte der Widerstand gegen meine Pläne in einen Boykott.

Obwohl die Heimleitung mich unterstützte, fühlte ich mich immer unwohler. Als Mitarbeitende direkt, ohne den Dienstweg einzuhalten, mit Beschuldigungen an den Stiftungsrat gelangten, entschied dieser zusammen mit der Heimleitung, einen externen Berater beizuziehen. Die Beratung brachte jedoch keine Lösung der Konflikte, ganz im Gegenteil: Diese verschärfen sich noch. Ein Grund war, dass

der Berater die Autorität des Heimleiters untergrub. Das schwächte auch mich in meiner Führungsposition.

Umso mehr strengte ich mich an. Ich leistete zahllose Überstunden und erteilte mir selber Durchhalteparolen. Ich wollte nicht aufgeben. Obwohl es mir immer schlechter ging. Es gelang mir nicht mehr, mich während meiner Freizeit zu erholen. Ich schlief schlecht. Wie in einem Karussell drehten sich meine Gedanken nur noch um die Probleme am Arbeitsplatz. Sie

«Ich strengte mich immer mehr an. Auch in der Freizeit konnte ich mich nicht erholen.»



Foto: Maria Schmid

waren das Letzte, an das ich am Abend dachte, und das Erste, was mir am Morgen in den Sinn kam. Ich litt an Ängsten und verspürte innere Widerstände, wenn ich das Heim betrat. In mir begann sich eine Leere auszubreiten. Ich wurde gefühllos und funktionierte nur noch – abgeschnitten von allem Lebendigen, das mich früher ausgemacht hatte.

Auf die Führungsrolle besonnen

In dieser Zeit erkrankte auch noch meine Mutter schwer. Und die Situation am Arbeitsplatz spitzte sich zu. Im Frühjahr 2010 – meine Mutter lag im Sterben – führte der Berater eine Kader-tagung durch, die enorm schwierig verlief. Ich versuchte, Haltung zu bewahren, doch in der Schlussrunde der Tagung gelang mir das nicht mehr. Ich – die Pflegedienstleiterin – brach vor meinen Mitarbeiterinnen in Tränen aus. Stellen Sie sich das einmal vor! Es war der absolute Tiefpunkt.

Es war gleichzeitig aber auch ein Wendepunkt. Ich traf innerlich den Entscheid: So etwas lasse ich nie mehr mit mir geschehen. Ich besann mich auf meine Führungsrolle und gewann Terrain zurück – innerlich und äusserlich. Im Heim begannen sich die Strukturen zu klären.

Wir trennten uns von Mitarbeitenden, die sich nicht hinter die Neuerungen stellen konnten. Zur Unterstützung in diesem Veränderungsprozess erhielt ich eine sehr kompetente persönliche Beraterin an die Seite gestellt. Die Trägerschaft des Heims zählte offensichtlich auf mich – denn nachdem der Heimleiter unerwartet freigestellt worden war, musste der Heimbetrieb professionell weitergeführt werden. Als Leiterin des grössten Bereichs in der Institution war ich bereit, meine Verantwortung

wahrzunehmen. Als sich die neuen Verhältnisse stabilisiert hatten, kündigte ich meine Stelle. Ich ging erhobenen Hauptes, aus freien Stücken. Nicht als geknicktes Blümlein, als Verliererin oder aus Trotz. Das war mir enorm wichtig. Ich hatte trotz schwierigsten Umständen in diesem Heim kaum einen Tag gefehlt. Sogar am Tag, als meine Mutter starb, war ich noch kurz im Betrieb, um eine neue Gruppenleiterin zu empfangen.

Erst im Nachhinein realisiert

Welch hohen Preis ich für dies alles zahlte – das realisierte ich erst so richtig nach der Kündigung. Ich fühlte eine tiefe Erschöpfung. Neun Monate brauchte ich, um mich zu regenerieren. Es war eine Zeit der Verarbeitung des Geschehenen. Ich suchte dabei die Begleitung einer Therapeutin, die mich im

Gespräch und mit komplementärmedizinischen Methoden unterstützte. Krankschreiben hingegen liess ich mich auch jetzt nicht. Ich hatte eine starke Abneigung, mich pathologisieren und psychiatrisieren zu lassen. Es war mir wichtig, im Gesundungsprozess meinen eigenen Weg zu gehen.

Seit Herbst 2011 arbeite ich nun wieder – Teilzeit, als Co-Pflegedienstleiterin in einem Heim mit konstruktivem Arbeitsklima. Es geht mir gut. Ich setze mich immer noch sehr ein, achte aber besser als früher auf die Signale meines Körpers und auf genügend Erholungszeit. Auch versuche ich, mir selber gegenüber nicht mehr so perfektionistisch zu sein. Und ich habe gelernt, dass ich als Vorgesetzte Loyalität einfordern darf. Wir Frauen in Führungspositionen sind da oft zu zurückhaltend, vielleicht besonders im Pflegebereich. >>

«Ich kündigte erhobenen Hauptes, nicht als geknicktes Blümlein. Das war mir wichtig.»
