

GESUNDHEITS- FÖRDERNDE

Alexandra Gferer
BSC MSC DGKP APN



in der Pflege

Führung



GESUNDHEITS- FÖRDERUNG

ZIEL: Aufrechterhaltung und Förderung
der Gesundheit & Arbeitsfähigkeit

BEDÜRFNIS: zentrales Bedürfnis von Pflegepersonen

BINDUNG: Gezielte, ganzheitliche & kontinuierliche
Gesundheitsförderung durch die Organisation
und die eigene Führungskraft

= positive Auswirkungen auf einen langfristigen **[BERUFS]VERBLEIB!**



GESTALTUNG VON ARBEITSBEDINGUNGEN

Ausgewogenheit

Arbeits-
anforderungen



Ressourcen zur
Bewältigung
der Arbeit

Individuell
→ Je nach Person & Lebenssituation



GESUNDHEITS- FÖRDERNDE FÜHRUNG

Stärkt den Berufsverbleib
in der professionellen
Pflege!

Hasselhorn et al. (2005) Sorensen et al. (2022)



Gferer (2023)

**Demokratischer
bzw. kooperativer
Führungsstil**

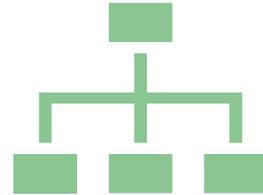
Wehner (2015) Freund et al. (2016)
Weidenhammer (2017) Hoffbauer et al. (2021)
Wirth et al. (2022)



Gferer (2023)

**Zusammenarbeit
im Team
Teamzusammenhalt
Unterstützung von
den Teammitgliedern
und soziale
Unterstützung**

Bartholomew (2009) Wehner (2015)
Möller (2016) Overlander et al. (2016)
Bußler et al. (2016) Elliott (2017)
Gferer & Gferer (2021)



Gferer (2023)

**Gesundheits-
förderliche strukturelle
Rahmenbedingungen
in der Organisation &
Organisationseinheit
(Aufgabenverteilung,
Personalsituation,
Zeitressourcen,
Bettenbelegung,
Strukturen & Prozesse,
Hilfsmittel zur
Arbeitserleichterung,..)**

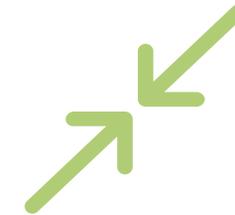
Zsifkovits et al. (2013) Dahlgard et al. (2014)
Dolezalek-Frese et al. (2014) Bußler et al. (2016)
Schafmeister (2019) Staflinger (2019)
Kraft et al. (2019) Rappold et al. (2019)
DBfK (2021) Sczesny et al. (2021)
Wirth et al. (2022) Cartaxo et al. (2022)



Gferer (2023)

**Gesundheits-
förderliche Dienst-
und
Freizeitgestaltung
(Diensteinteilung,
Zusatzdienste,
ständige
Bereitschaft, Work-
Life-Balance,...)**

MacKusick et al. (2010) Dolezalek-Frese et al. (2014) DGFP (2014) Hämmig (2018)
Dahlgard (2017) Kraft et al. (2019) DBfK (2019) Staflinger (2019) König et al. (2020)
Sczesny et al. (2021)



Gferer (2023)

**Reduzierung von
Stressoren,
Belastungen und
Überforderung
(Ausgewogenheit
von Arbeitsan-
forderungen und
Ressourcen zur
Bewältigung,
ausreichende
Erholungsphasen,
Pausenkultur,...)**



Gferer (2023)

**psychosoziale
Unterstützung
bieten**

Hasselhorn et al. (2005) Bußler et al. (2016)
Stempel et al. (2018) Schafmeister (2019)
Strametz et al. (2020) Petzold et al. (2020)
Kempny et al. (2020) Stange et al. (2022)
Wirth et al. (2022)



GESUNDHEITS- FÖRDERNDE FÜHRUNG

Bedeutet eine positive &
vertrauensvolle
Beziehungsgestaltung zu
leben!

Wirth et al. (2022)



Gferer (2023)



Gferer (2023)



Gferer (2023)



Gferer (2023)



Gferer (2023)



Gferer (2023)

**Soziale
Unterstützung
und Rückhalt von
der Führungskraft**

**Wertschätzung
und Anerkennung
vonseiten der
Führungskraft
und der
Organisation**

**positiver
Berufseinstieg
und intensive
Einschulung von
neuen
Pflegerpersonen –
Mentoring &
Onboarding**

**Beziehungs-
gestaltung**

- Kommunikation
- Kooperation
- **Vertrauen**
- individuelle **Bedürfnisse** & Lebenssituationen
- Wahrnehmung als „**Mensch**“ und nicht nur „**Arbeitskraft**“
- Orientierung an den MA

**Stärkung des
Sinnerlebens im
Berufskontext
Zusammenhang
zwischen dem
eigenen Handeln
& Tun mit dem
„großen Ganzen“
aufzeigen °**

**Orientierung an
den
Mitarbeiter*innen
– Förderung,
Zufriedenheit,
Bindung und
Gesundheits-
förderung**

Hasselhorn et al. (2005) Bußler et al. (2016)
Stempel et al. (2018) Schafmeister (2019)
Strametz et al. (2020) Petzold et al. (2020)
Kempny et al. (2020) Stange et al. (2022)
Wirth et al. (2022)

Schneider (2008) Flato et al. (2008)
Lieb (2010) Freund et al. (2016)
Gferer & Gferer (2021) Wirth et al. (2022)

BAB (2009) Scammel (2016) Mills et al. (2016)
Kuokkanen et al. (2016) Hussein et al. (2017)
Benner (2017) Sandler (2018) Schmid et al. (2019)
Brenner (2020) Collard et al. (2020) Wu et al. (2020)
Klinikum Chemnitz (2021) Oikarainen et al. (2021)
Cao et al. (2021) Qiang et al. (2022)
Mogg & Engel (2022)

Lauffer (2007) Loffing et al. (2010)
Lüthy (2012) Freund et al. (2016)
Seliger (2018) Vathke (2019)
Brenner (2020) Wirth et al. (2022)

Hasselhorn et al. (2005) Flato et al. (2008)
Lieb (2010) Meißner (2010)
Loffing et al. (2010) Lüthy (2012)
Wehner (2015) Freund et al. (2016)
Freund et al. (2016) Bußler et al. (2016)
Bendig (2017) Stempel et al. (2018)
Hofbauer et al. (2021) BMSGPK (2021)
Stange et al. (2022) Wirth et al. (2022)



GESUNDHEITS- FÖRDERNDE FÜHRUNG

= gesundheitsförderliche
Gestaltung von
Arbeitsbedingungen!

Arbeitsmenge und Passgenauigkeit zwischen Aufgaben und Fähigkeiten

Gestaltungsmöglichkeiten, Handlungs- & Entscheidungsspielraum

Akzeptanz & Rücksichtnahme persönlicher Grenzen

Gezielte Wertschätzung & Anerkennung

Leistungsgerechte Entlohnung – auch für Zusatzleistungen

positives Arbeitsklima, Kollegialität & soziale Unterstützung

Aufrechterhaltung der Work-Life-Balance

Authentizität, Partizipation, Transparenz und Fairness

Förderung des Sinnerlebens im Berufskontext

Angebote zur Resilienz- & Gesundheitsförderung



BEDÜRFNISSE IM ARBEITSKONTEXT

Bedürfnispyramide nach Maslow (1943)

Fort- und Weiterbildungen
Aufstiegsmöglichkeiten
Beförderung
Demokratischer Führungsstil
Positives Feedback von der Führungskraft
Wertschätzung und Anerkennung von der Führungskraft
Transparenz in der Führung
Miteinbeziehung bei Entscheidungen und Veränderungen

Soziale Kontakte & Austausch am Arbeitsplatz
Wahrnehmung als Mensch - nicht nur als Arbeitskraft
Vertrauensvolle Zusammenarbeit
Wir-Gefühl im Team
Regelmäßige Team-Events

Bedürfnis Selbstverwirklichung

Flexible Arbeitsstrukturen
Partizipation
Fordernde und fördernde Führung
Gestaltungsspielraum
Fort- und Weiterbildungen
Karriereplanung

Bedürfnis Wertschätzung

Soziale Bedürfnisse

Freund, Zweiniger & Birkenfeld (2016)

Sicherheitsbedürfnisse

Arbeitsplatzsicherheit
Arbeitsschutzregelungen
Altersvorsorge

Physiologische Bedürfnisse

Gesunder Arbeitsplatz
Geregelte Arbeitszeiten
Ausreichende Erholungsphasen
Ausreichende Freizeitgestaltung
Leistungsgerechte Bezahlung



ARBEITSSITUATION

1. Mehr Gehalt  91,8 %
2. Mehr Pflegepersonal  75,8 %
3. Bessere Work-Life-Balance  49,2 %
4. Wertschätzung & Anerkennung  45,5 %
5. Mehr Gesundheitsförderung  40,2 %

Gesundheits- & Krankenpfleger*innen
während der Covid-19 Pandemie in
Österreich

Arbeitssituation und Gedanken
an einen Ausstieg aus dem
Pflegeberuf

eine repräsentative Online-
Umfrage unter 2.470 Gesundheits-
und Krankenpfleger*innen aus
österreich. Krankenhäusern während
der 3. Corona-Welle
[Erhebungszeitraum März/April 2021]



Alexandra Gferer
Natali Gferer



BUCHEMPFEHLUNG

PFLEGEPERSONAL ERFOLGREICH BINDEN



- Handlungsfelder und Lösungsansätze
für das Pflegemanagement

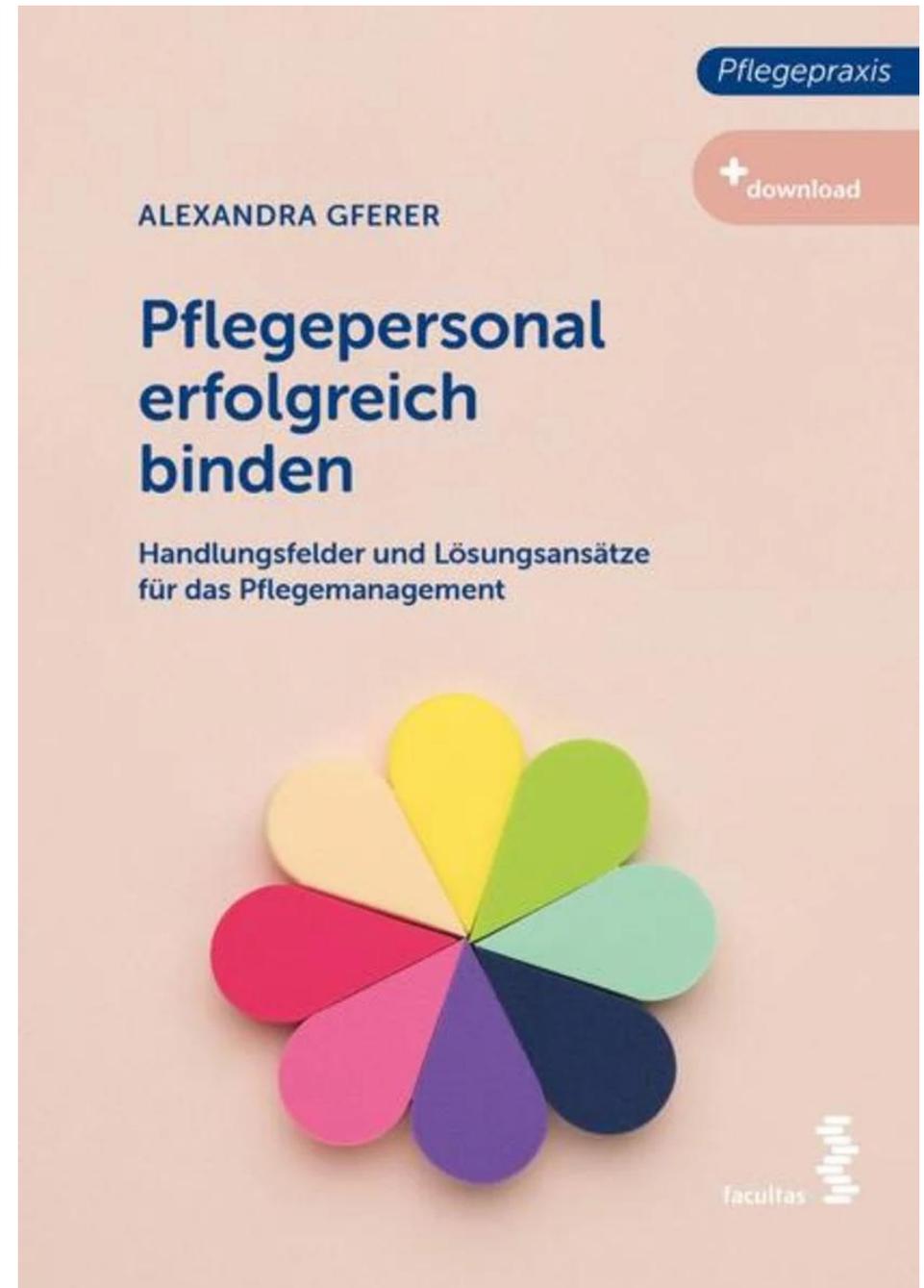


Checklisten

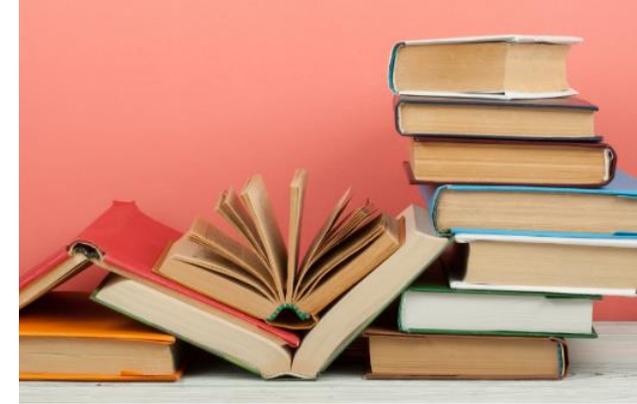
Kompakt

Praxisnah

Interaktiv



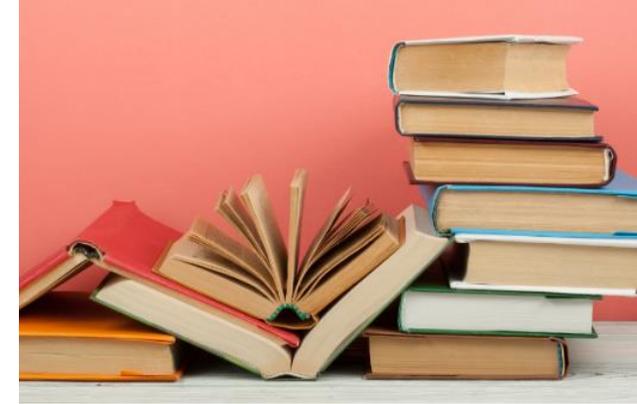
LITERATURVERZEICHNIS



- BAB (2009). Handbuch Mentoring. Grundlagen des Mentorings – Wissenswertes für Mentorinnen und Mentoren. Unternehmensberatung BAB – bewusst anders beraten GmbH (Hrsg.).
- Bartholomew, K. (2009). Feindseligkeit unter Pflegenden beenden. Wie sich das Pflegepersonal gegenseitig das Leben schwer macht und den Nachwuchs vergrault – Analysen und Lösungen. Bern: Huber.
- Bendig, H. (2017). Gesundheit für Pflegekräfte im Berufsalltag. Empfehlungen für die betriebliche Gesundheitsförderung und Prävention in der Pflege. Berlin: Initiative Gesundheit und Arbeit (iga) (Hrsg.).
- Benner, P. (2017). Stufen zur Pflegekompetenz – From Novice to Expert (3. Aufl.). Bern: Hogrefe.
- BMSGPK (2021). Arbeitsbedingungen in Pflegeberufen. Sonderauswertung des Österreichischen Arbeitsklima Index. Wien: Bundesministerium für Soziales, Gesundheit, Pflege und Konsumentenschutz (BMSGPK).
- Brenner, D. (2020). Onboarding – Als Führungskraft neue Mitarbeiter erfolgreich einarbeiten und integrieren (2. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Bußler, M., Gregersen, S. & Nienhaus, A. (2016). Gesundheitsförderliche Führung – Eine explorative Interviewstudie mit Pflegedienstleitungen in Kliniken. Pflegewissenschaft 18 (3/4), 151–163.
- Cao, x., Li, J. & Gong, S. (2021). The relationships of both transition shock, empathy, resilience and coping strategies with professional quality of life in newly graduated nurses. BMC Nursing 20 (65), 1–8.
- Cartaxo, A., Eberl, I. & Mayer, H. (2022). Die MISSCARE-Austria-Studie – Teil III. Missed Nursing Care auf Allgemeinstationen in österreichischen Krankenhäusern: Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit und auf die Absicht, den Beruf zu verlassen. Heilberufe Science 13 (2), 61–78.
- Cartaxo, A., Eberl, I. & Mayer, H. (2022). Missed Nursing Care in Österreich – 84 Prozent der Pflegepersonen müssen notwendige Pflegehandlungen im Krankenhaus weglassen. ProCare 27 (6).
- Collard, S., Scammell, J. & Tee, S. (2020). Closing the gap on nurse retention: A scoping review of implications for undergraduate education. Nurse Education Today 84, 104253, 1–8.
- Dahlgaard, K. (2017). Flexibilisierung der Arbeitszeit – Steigerung der Attraktivität des Arbeitsplatzes oder organisatorische Notlösung zur Krisenbewältigung?
- Dahlgaard, K. & Kleipoedszus, A. (2014). Kompensation von kurzfristigen Personalausfällen im Pflegebereich (I) – Problemstellung und Konzeptentwicklung. Das Krankenhaus, 4. Ausgabe, 317–324.
- DBfK (2019). Mein Beruf: Pflegen. Sammelband – Inhalte der DBfK-Aktion 2018 mit den Themen „Pflege ist Leistungsfaktor“, Arbeitsbedingungen und Lohnniveau sowie Arbeitszeit und Dienstplan. Berlin: Agnes-Karll-Gesellschaft für Gesundheitsbildung und Pflegeforschung (Hrsg.).
- DBfK (2019). Teilzeit = Ressource bei Fachkräftemangel? Ergebnisse einer Online-Umfrage vor dem Hintergrund des Pflegepersonalstärkungsgesetzes PpSG. Berlin: Deutscher Berufsverband für Pflegeberufe (Hrsg.).
- DBfK (2021). Positionspapier – Skill-Grade-Mix im Krankenhaus. Berlin: Deutscher Berufsverband für Pflegeberufe (Hrsg.).
- DGFP (2014). DGFP-Praxispapiere – Work-Life-Balance. Praxispapier (1/2014), ISSN 1613-2785, 1–13. Düsseldorf: Deutsche Gesellschaft für Personalführung (Hrsg.).
- Dolezalek-Frese, A., Ernst, R., Häußler, A., Kieninger, C., Oberländer, M., Weiß, G. & Knüppel, J. (2014). Kompensation von Personalausfällen in der Pflege. Ein Projekt der Bundesarbeitsgemeinschaft (BAG) Pflege im Krankenhaus. Berlin: Deutscher Berufsverband für Pflegeberufe (Hrsg.).
- Draht, K. (2016). Resilienz in der Unternehmensführung – Was Manager und ihre Teams stark macht (2. Aufl.). Freiburg: Haufe.
- Elliott, C. (2017). Emotional labour: Learning from the past, understanding the present. British Journal of Nursing 26 (19), 1070–1077.
- Flato, E. & Reinbold-Scheible, S. (2008). Zukunftsweisendes Personalmanagement. Herausforderung demografischer Wandel – Fachkräfte gewinnen, Talente halten, Erfahrung nutzen. München: mi-Fachverlag.



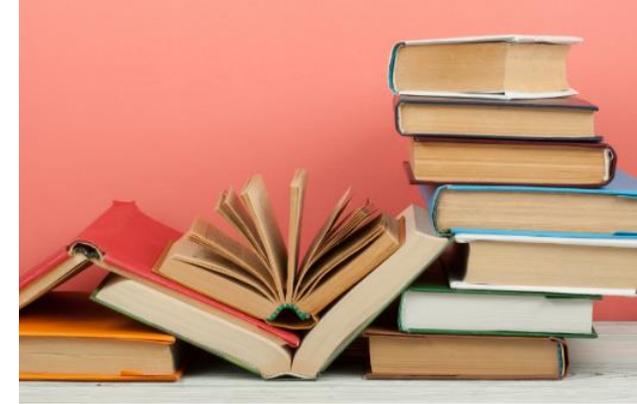
LITERATURVERZEICHNIS



- Fragner, M. (2020). Stabstelle „Deeskalations- und Sicherheitsmanagement“ am Neuromed Campus, Linz.
- Freund, J. & Mischer, N. (2016). Krankenhäuser, Pflegeheime und Pflegedienste als Unternehmen. In: Conzen, C., Freund, J. & Overlander, G. (Hrsg.). Pflegemanagement Heute (2. Aufl.). München: Elsevier, 141–168.
- Freund, J., Zweiniger, L. & Birkenfeld, R. (2016). Pflegefach- und Pflegehilfskräfte führen. In: Conzen, C., Freund, J. & Overlander, G. (Hrsg.). Pflegemanagement Heute (2. Aufl.). München: Elsevier, 277–304.
- Gferer, A. & Gferer, N. (2021). GuK-C19-Studie: Gesundheits- und Krankenpfleger*innen während der COVID-19-Pandemie in Österreich – Arbeitssituation und Gedanken an einen Ausstieg aus dem Pflegeberuf. Österreichische Pflegezeitschrift 74 (4), 11–16.
- Hämmig, O. (2018). Explaining burnout and the intention to leave the profession among health professionals – a cross-sectional study in a hospital setting in Switzerland. BMC Health Services Research 18 (1), 1–11.
- Hasselhorn, H., Müller, B., Tackenberg, P., Kümmerling, A. & Simon, M. (2005). Berufsausstieg bei Pflegepersonal: Arbeitsbedingungen und beabsichtigter Berufsausstieg bei Pflegepersonal in Deutschland und Europa. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.). Bremerhaven: Wirtschaftsverlag NW Verlag für neue Wissenschaft.
- Hofbauer, H. & Kauer, A. (2021). Einstieg in die Führungsrolle – Praxisbuch für die ersten 100 Tage (7. Aufl.). München: Hanser.
- Hussein, R., Everett, B., Ramjan, L., Hu, W. & Salamonson, Y. (2017). New graduate nurses' experiences in a clinical specialty: a follow up study of newcomer perceptions of transitional support. BMC Nursing 16 (42), 1–9.
- Jung, R. (2020). Führung und Sinn. Plädoyer für einen existenzanalytischen Umgang mit dem Sinnphänomen. Gruppe. Interaktion. Organisation – Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO) 51 (2), 177–185.
- Kempny, C. & Breimann, C. (2020). Retention Management im Krankenhaus – Arbeiten im Spannungsfeld der Gesundheitsversorgung. Gruppe. Interaktion. Organisation – Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO) 51 (2), 235–248.
- Klinikum Chemnitz (2021). Leitfaden für das 1:1-Mentoring.
- Kocks, A. & Segmüller, T. (2019). Kollegiale Beratung im Pflegeteam. Implementieren – Durchführen – Qualität sichern. Heidelberg, Berlin: Springer.
- König, J. & Raiß, M. (2020). Dienstplangestaltung – Was Pflegekräfte wissen müssen (2. Aufl.). Hannover: Schlütersche.
- Kraft, S. & Drossel, M. (2019). Welche Auswirkungen hat der Fachkräftemangel? Pflegezeitschrift 72 (6), 58–59.
- Kuokkanen, L., Leino-Kilpi, H., Numminen, O., Isoaho, H., Flinkman, M. & Meretoja, R. (2016). Newly graduated nurses' empowerment regarding professional competence and other work-related factors. BMC Nursing 15 (22), 1–8.
- Laufer, H. (2007). Vertrauen und Führung – Vertrauen als Schlüssel zum Führungserfolg. Offenbach: Gabal.
- Lieb, N. (2010). Pflegemanagement als Beruf: Anforderungen und Aufgaben leitender Pflegekräfte im Krankenhaus. Stuttgart: Kohlhammer.
- Lin, L., Huang, Y., Carter, P. & Zuniga, J. (2021). Resilience among nurses in long term care and rehabilitation settings. Applied Nursing Research 62, 151518, 1–6.



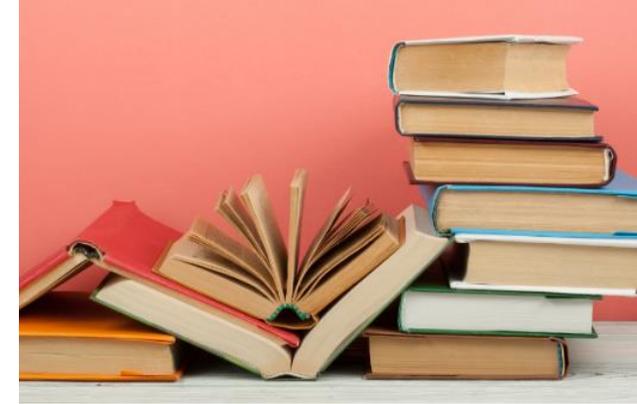
LITERATURVERZEICHNIS



- Loffing, D. & Loffing, C. (2010). Mitarbeiterbindung ist lernbar – Praxiswissen für Führungskräfte in Gesundheitsfachberufen. Heidelberg, Berlin: Springer.
- Lüthy, A. (2012). Employer Branding: Was Kliniken von anderen Branchen lernen können. Heilberufe Science 3 (2), 18–18.
- Mackusick, C. & Minick, P. (2010). Why Are Nurses Leaving? Findings From an Initial Qualitative Study on Nursing Attrition. MEDSURG Nursing 19 (6), 335–340.
- Meißner, T. (2010). Management versus Mangel – Personalmanagement ist mehr als Disposition vorhandenen Personals. Heilberufe 62 (12), 57–57.
- Mills, J., Chamberlain-Salaun, J., Harrison, H., Yates, K. & O’Shea, A. (2016). Retaining early career registered nurses: a case study. BMC Nursing 15 (57), 1–6.
- Möller, S. (2016). Einfach ein gutes Team – Teambildung und -führung in Gesundheitsberufen (2. Aufl.). Heidelberg, Berlin: Springer.
- Möller, S. (2016). Erfolgreiche Teamleitung in der Pflege (2. Aufl.). Heidelberg, Berlin: Springer.
- Mogg, C. & Engel, R. (2022). Erwartungen und Rahmenbedingungen für den Berufseinstieg von Bachelor-Absolvent*innen der Gesundheits- und Krankenpflege – Ergebnisse einer Längsschnittuntersuchung. Österreichische Pflegezeitschrift 75 (5), 8–13.
- NAGS (2022). NAGS-Austria – Netzwerk Aggressionsmanagement im Gesundheits- und Sozialwesen.
- Oikarainen, A., Mikkonen, K., Juskauskienė, E., Kääriäinen, M., Kaarlela, V., Vizcaya-Moreno, M., MPérez-Cañaveras, R., de Raeve, P., Miha Kaučič, B., Filej, B. & Riklikienė, O. (2021). Leitlinie zur Entwicklung der Mentoring-Kompetenzen von Mentoren für Pflegeberufe. Quality Mentorship for Developing Competent Nursing Students (Hrsg.).
- Overlander, G. & Freund, J. (2016). Teamentwicklung und Mitarbeiterführung. In: Conzen, C., Freund, J. & Overlander, G. (Hrsg.). Pflegemanagement Heute (2. Aufl.). München: Elsevier, 334–362.
- Petzold, M., Plag, J. & Ströhle, A. (2020). Umgang mit psychischer Belastung bei Gesundheitsfachkräften im Rahmen der COVID-19-Pandemie. Der Nervenarzt 91 (5), 417–421.
- Qiang, H. & Radinger, O. (2022). Das Erleben des direkten Berufseinstiegs auf einer Intensivstation – Eine qualitative Befragung von Absolvent*innen des Bachelorstudiums Gesundheits- und Krankenpflege. Österreichische Pflegezeitschrift 75 (6), 10–15.
- Sandler, M. (2018). Why are new graduate nurses leaving the profession in their first year of practice and how does this impact on ED nurse staffing? A rapid review of current literature and recommended reading. Canadian Journal of Emergency Nursing 41 (1), 23–24.
- Scammell, J. (2016). Should I stay or should I go? Stress, burnout and nurse retention. British Journal of Nursing 25 (17), 990–990.
- Schafmeister, S. (2019). Personalmanagement im Gesundheitswesen. München: UVK.
- Schmid, B. & Haasen, N. (2019). Einführung in das systemische Mentoring (2. Aufl.). Heidelberg: Carl Auer.
- Sczesny, C., Samstag, M. & Mertinat, M. (2021 a). Gesunde und verlässliche Dienstpläne. Gesunde und attraktive Dienstplangestaltung in der Pflege – Beispiele aus der Praxis. Praxisbeispiel – Krankenhaus. Hüttenhospital GmbH – Gesunde und verlässliche Dienstpläne. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAUA) (Hrsg.).
- Sczesny, C., Samstag, M. & Mertinat, M. (2021 b). Gesunde und verlässliche Dienstpläne. Gesunde und attraktive Dienstplangestaltung in der Pflege – Beispiele aus der Praxis. Praxisbeispiel – Stationäre Pflegeeinrichtung. Pflegeeinrichtung in einer Großstadt – Zuverlässige, vorausschauende Dienstplanung. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAUA) (Hrsg.).



LITERATURVERZEICHNIS



- Sczesny, C., Samstag, M. & Mertinat, M. (2021c). Gesunde und verlässliche Dienstpläne. Gesunde und attraktive Dienstplangestaltung in der Pflege – Beispiele aus der Praxis. Praxisbeispiel – Krankenhaus. Regio Kliniken GmbH – Ausfallmanagement. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAUA) (Hrsg.).
- Seliger, R. (2018). Das Dschungelbuch der Führung – Ein Navigationssystem für Führungskräfte (7. Aufl.). Heidelberg: Carl Auer.
- Sorensen, K., Sorensen, J., Andersen, L., Bruun, J., Conway, P., Framke, E., Madsen, I., Nielsen, H., Nordentoft, M., Seeberg, K. & Rugulies, R. (2022). Leadership behaviours and healthrelated early exit from employment: a prospective cohort study of 55 364 employees. *European Journal of Public Health* 32 (5), 709–715.
- Stafflinger, H. (2019). Personalbedarf und -einsatz in den Oö. Krankenhäusern: Grundlagen – Herausforderungen – Entwicklungsbedarf. Linz: Arbeiterkammer Oberösterreich (Hrsg.).
- Stange, L., Mümken, S., Koppelin, F. & Gerdau-Heltmann, C. (2022). Wie nutzen Unternehmen externe Unterstützungsangebote zu psychischer Gesundheit? Ein Blick auf die Dienstleistungsbranchen ambulante Pflege und IT-Dienste. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*.
- Stefan, H. (2019). Aggression und Gewalt in Gesundheitseinrichtungen – Empfehlung zum professionellen Umgang.
- Stempel, C. & Dettmers, J. (2018). Nicht nur Gesundheit! Zusammenhänge zwischen psychischen Belastungen und Mitarbeiterbindung. Gruppe. Interaktion. Organisation – Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO) 49 (3), 241–250.
- Strametz, R., Raspe, M., Ettl, B., Huf, W. & Pitz, A. (2020). Handlungsempfehlung: Stärkung der Resilienz von Behandelnden und Umgang mit Second Victims im Rahmen der COVID-19-Pandemie zur Sicherung der Leistungsfähigkeit des Gesundheitswesens. *Zentralblatt für Arbeitsmedizin, Arbeitsschutz und Ergonomie* 70 (6), 264–268.
- Tietze, K. (2020). Kollegiale Beratung – Problemlösungen gemeinsam entwickeln (10. Aufl.). Hamburg: Rowohlt.
- Vathke, S. (2019). Mitarbeiterführung in der Altenpflege – Rituale & Strategien für Ihren Führungsalltag. Hannover: Schlütersche.
- Wehner, L. (2015). Verbessern Sie das Betriebsklima. *Heilberufe* 67 (1), 34–35.
- Weidenhammer, M. (2017). Führung und Personalmanagement (3. Aufl.). Berlin: Verwaltungsakademie (Hrsg.).
- Wirth, L., Jalass, I., Ruppert, N., Büscher, A. & Hülsken-Giesler, M. (2022). Gesundheitsorientierte Führung in der Pflege – Einflussmöglichkeiten der Führungspersonen auf die Gesundheit von Pflegefachpersonen. *Pflege & Gesellschaft* 27 (4), 322–336.
- Wu, C., Palmer, M. & Sha, K. (2020). Professional identity and its influencing factors of firstyear post-associate degree baccalaureate nursing students: A cross-sectional study. *Nurse Education Today* 84, 104227, 1–5.
- Zsifkovits, J., Rappold, E., Schuchter, P. & Rottenhofer, I. (2013). Prognose des Pflegepersonalbedarfs in den Krankenanstalten des Bundeslandes Salzburg – Ergebnisbericht.
- AOK (2018). Sinnerleben im Beruf hat hohen Einfluss auf die Gesundheit. AOK-Bundesverband und Wissenschaftliches Institut der AKO (WIdO).
- Pichler, H. (2022). SINN-erfüllt arbeiten und gesund bleiben. 26. Diakonie Dialoge Salzburg.
- Schnell, T. (2023). Sinn in der Arbeitswelt – über sinnvolle Arbeit, Arbeit als Sinnquelle und die dunklen Seiten beruflicher Sinnerfüllung. 79. Treffpunkt SVP-Aktuell. Arbeiterkammer Wien.
- Schröder, H. (2018). Sinnvolle Arbeit leisten – Sinn erleben. AOK-Bundesverband und Wissenschaftliches Institut der AKO (WIdO).
- Wellmann, H., Hasselmann, O., & Lück, P. (2020). iga.Report 43. iga.Barometer 2019. Erwerbstätigenbefragung zum Stellenwert der Arbeit. Schwerpunktthema „Sinn und Arbeit“. Dresden: Initiative Gesundheit & Arbeit
- Wellmann, H. (2022). Working Paper – Arbeit transformieren durch sinnstiftende Unternehmenskulturen. Hans-Böckler-Stiftung. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.



BILDERVERZEICHNIS

- <https://www.facultas.at/item/62962268>
- <https://www.kroebekom.de/ausbildungen/business-academy/team-coach/>
- <https://www.yogabox.de/blog/tolangulasana-balance-in-der-waage-finden/>
- <https://de.dreamstime.com/stockfoto-klettern-den-bergen-image71027492>
- https://de.123rf.com/photo_152731718_gesch%C3%A4ftsteam-verbindet-zahn%C3%A4rzt-teamwork-partnerschaft-und-integrationskonzept.html
- https://www.fgv.at/files/pdf/Gferer_Gferer_GuK-C19-Studie_08.06.21.pdf Fotocredit: Engin Akyurt | pixabay.com
- <https://www.yourstorebox.com/blog/bucher-korrekt-einlagern>
- https://de.123rf.com/photo_52107433_fall-mit-alten-schwarz-wei%C3%9F-fotografien-filmkamera-und-filmrollen-leere-karte-auf-den-vordergrund-all.html

