

ONKOLOGISCHE PFLEGE

KONFERENZ ONKOLOGISCHER
KRANKEN- UND
KINDERKRANKENPFLEGE (KOK)

ONKOLOGISCHE PFLEGE 2015, 1: 20–25

Patricia Hänel

Professionelles persönliches Ressourcenmanagement

**Sonderdruck zur
nichtkommerziellen
Nutzung**





Patricia Hänel

MEDIZIN Konzepte, Berlin

Professionelles persönliches Ressourcenmanagement

Pflegeberufe gehören zu den Berufen mit hoher Burn-out-Rate und frühzeitigem Berufsausstieg. Als Grund wird in Untersuchungen an erster Stelle die Arbeitsbelastung genannt (Dichter, Schmidt, & Hasselhorn, 2010). Die Ursachen dafür sind bekannt: Die Pflege muss sich, ebenso wie alle anderen Gesundheitsberufe, demografischen, politischen und wirtschaftlichen Veränderungen stellen, die dazu führen, dass die Arbeitslast steigt, Patienten älter, multimorbider und häufiger chronisch krank sind, verschiedene Behandlungskonzepte in unterschiedlichen Versorgungssektoren (ambulante, stationäre, rehabilitative Versorgung) parallel durchgeführt werden, die Informations-, Beratungs- und Beteiligungsansprüche von Patienten und Angehörigen und bürokratische Aufgaben zunehmen. Dies alles findet vor dem Hintergrund begrenzter wirtschaftlicher Ressourcen statt und der Forderung, bei oft knapper Personaldecke qualitativ hochwertig und wirtschaftlich zu arbeiten.

Die onkologische Pflege ist zusätzlich belastet durch hohe psychosoziale Herausforderungen mit ständiger Konfrontation mit ethisch-moralisch schwierigen Therapieentscheidungen, Verlust und emotional intensiven Auseinandersetzungen mit Patienten und Angehörigen und anspruchsvollen Behandlungsregimen, oft im Rahmen klinischer Studien (Zander, Hutton, & King, 2010; Poulsen, Poulsen, Khan, Poulsen, & Khan, 2014).

Dass Pflegende im Spannungsfeld dieser konkurrierenden medizinischen, ökonomischen bürokratischen und mitmenschlichen Anforderungen zunehmend belastet sind, kann dabei

nicht ausbleiben. Da jedoch die Pflege eine hohe Verantwortung für ihre Patienten trägt, muss sie sich diesen Anforderungen professionell stellen. Denn hohe Burn-out-Raten und frühes Ausscheiden aus der aktiven Pflege führen zu einer noch höheren Arbeitsbelastung und sinkender Arbeitszufriedenheit der im Beruf Verbleibenden, schadet dem Einzelnen, gefährdet die Versorgung der Patienten und macht den Beruf für den Nachwuchs unattraktiv. Um dies zu beeinflussen, müssen Pflegende aktiv und professionell bei politischen, ökonomischen und fachlichen Themen mitsprechen und sich gleichzeitig ebenso professionell der eigenen Kompetenz und Selbstpflege widmen, die es ihnen ermöglicht, ihren Beruf langfristig auszuüben. Die Verantwortung liegt dabei zum einen in der aktiven Beeinflussung von äußeren Bedingungen, die gute Pflege ermöglichen, zum anderen in der professionellen Selbstpflege und in dem kompetenten Umgang mit den persönlichen Anforderungen, die Pflege mit sich bringt.

Vielfach wird diese Aufgabe unter dem Stichwort Work-Life-Balance geführt, die gemeinhin als die Abwesenheit unakzeptabler Konflikte zwischen arbeitsbezogenen und nicht arbeitsbezogenen Anforderungen definiert wird (Greenblatt, 2002). Dieser Begriff wird jedoch zunehmend kritisch gesehen, denn er impliziert mit der Gegenüberstellung von Arbeit und Leben, dass diese beiden Lebensbereiche getrennt voneinander sind, nach unterschiedlichen Regeln funktionieren und einander ausgleichen müssten.

Wir favorisieren eher das Konzept, dass alle Lebensbereiche (bezahlte und unbezahlte Arbeit, Familienzeit, Hobbies etc.)

Zusammenfassung und Schlüsselwörter	Summary and Keywords
Professionelles persönliches Ressourcenmanagement Um bei ständig steigender Arbeitsbelastung langfristig körperlich und psychisch gesund zu bleiben, müssen Pflegende bewusst mit ihren Ressourcen haushalten. Dazu gehört sowohl im Beruf als auch im Privatleben zu erkennen, wo Ressourcen verbraucht werden und wie sie durch Änderung der Rahmenbedingungen oder durch das eigene Verhalten bewahrt oder aufgebaut werden können.	Professional Individual Resource management To remain physically and mentally healthy, nurses have to consciously balance their resources. Therefore they have to analyze, how resources are consumed by professional and private demands and how they can retain and build up their resources, either by changing working conditions or by specific behaviour.
Ressourcenmanagement · Work-Life-Balance · Pflege	Resource management · Work-life-balance · Nursing

sowohl Ressourcen kosten als auch Ressourcen aufbauen können. Um langfristig Gesundheit und Leistungsfähigkeit zu erhalten, sollten wir uns daher eher auf einen insgesamt ausbalancierten Ressourcenhaushalt konzentrieren als auf eine – wie auch immer geartete – Balance zwischen Arbeit und Leben.

Professionelle Selbstpflege heißt in diesem Sinne, gezielt Maßnahmen zu ergreifen, die nachgewiesenermaßen körperliche und mentale Gesundheit fördern und Leistungsfähigkeit erhalten. Zahlreiche psychologischen Modelle und Untersuchungen zur Entstehung von Belastung und Stress sowie zum Erhalt und zur Förderung von Motivation können zu einer systematischen Analyse und Maßnahmenplanung beitragen.

Ein Ausgangspunkt dieser Überlegungen kann die Theorie der Ressourcenerhaltung (conservation of resources theory; Hobfall, 1989) sein. Nach diesem Modell streben Menschen dazu, ihre körperlichen und mentalen Ressourcen stabil zu bewahren und aufzubauen, Ressourcenverlust zu vermeiden sowie investierte Ressourcen zu ersetzen. Bei unausgeglichener Ressourcenverlust drohen Erschöpfung und Krankheit.

Professionelle Selbstpflege heiße in diesem Kontext, gezielt die Ressourcen zu bewahren oder aufzubauen, die Motivation zu erhalten und Burn-out zu vermeiden.

Welche Ressourcen sind wichtig?

Die Forschung zu Ressourcenmanagement unterscheidet zwischen externen und persönlichen Ressourcen (Greenblatt, 2002). Die wichtigsten externen Ressourcen sind:

- Zeit, um das zu tun, was man muss und was man will
- Geld, um sich Dinge oder Dienstleistungen zu kaufen, die das Leben angenehmer machen bzw. um weniger Zeit mit Arbeit zu verbringen
- Entscheidungsspielräume über Aufgaben, Zeiteinteilung und Arbeitsprozesse

Die persönlichen Ressourcen umfassen die Fähigkeiten und Energien eines Individuums. Dazu gehören unveränderliche Voraussetzungen, die Menschen genetisch oder aufgrund ihrer Persönlichkeit mitbringen, und erworbene Eigenschaften und Fähigkeiten:

- physische Ressourcen wie Körperbau, Kraft, Fitness, Schlafbedürfnis
- psychische Ressourcen wie emotionale Stabilität, Selbstbewusstsein, Umgang mit Konflikten, Motivationsmuster
- kognitive Ressourcen wie angeborene oder erworbene intellektuelle Fähigkeiten und die Art und Weise sie einzusetzen
- soziale Ressourcen wie die Menge und Stabilität sozialer Kontakte und die Fähigkeit, sie für das eigene Wohlbefinden zu nutzen

Viele Möglichkeiten des Ressourcenverlustes oder -gewinns sind durch Arbeitsbedingungen bestimmt. Ob diese Bedingungen zu einem Ressourcenerhalt beitragen oder ob und wie sie geändert werden sollten, ist Thema strategischer oder unternehmensentwicklerischer Überlegungen und soll nicht Thema dieses Artikels sein. Ich widme mich hier vornehmlich den Möglichkeiten, die jeder Einzelne/jede Einzelne hat, vor allem die persönlichen Ressourcen langfristig zu bewahren und aufzubauen.

Die Batterien aufladen

Persönliche Ressourcen sind keine statische Ansammlung von Fähigkeiten und Energien, sondern ein stetiger Fluss aus Ressourcenabgabe und -aufnahme. Je nachdem, ob Ressourcen ab- oder aufgebaut werden, unterscheidet man daher zwischen ressourcenaufbauenden Situationen oder Verhaltensweisen und ressourcenzehrenden Situationen und Verhaltensweisen. Dabei ist es jedoch nicht so, dass Ressourcenverbrauch nur bei der Arbeit und Ressourcenaufbau nur in der Freizeit stattfindet. In beiden Umgebungen können Ressourcen auf- und abgebaut werden.

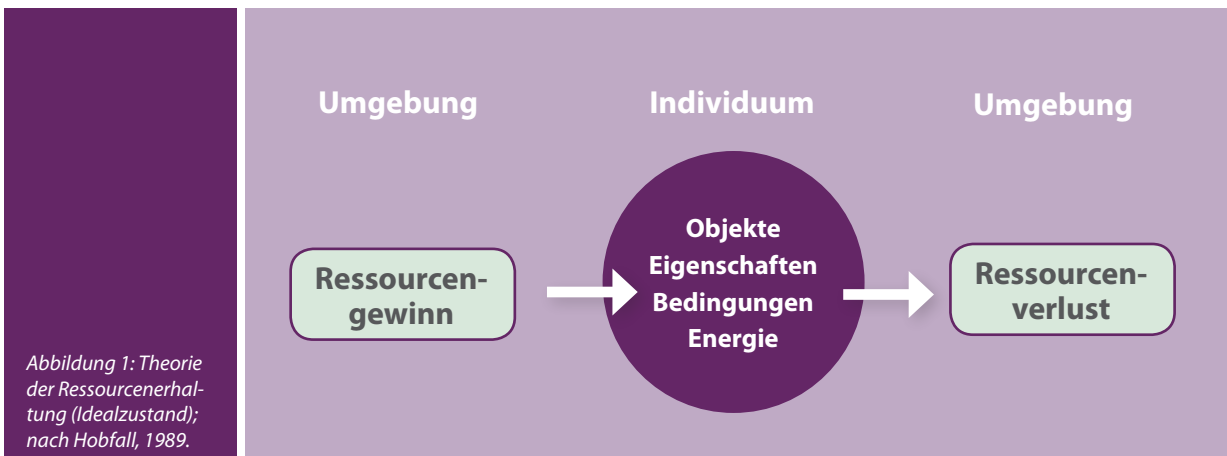


Abbildung 1: Theorie der Ressourcenerhaltung (Idealzustand); nach Hobfall, 1989.



Um langfristig physische und psychische Erschöpfung zu vermeiden, muss ein Gleichgewicht zwischen Ressourcenerlust und Ressourcenaufbau bestehen. Dafür gibt es jedoch keine einfache Standardlösung. Denn jeder Mensch reagiert anders auf Anforderungen, wird durch unterschiedliche Faktoren motiviert oder gestresst und benötigt unterschiedliche Formen und Quellen von Ressourcen.

Professionelles Ressourcenmanagement kann daher keine standardisierte Lösung für alle bieten, sondern erfordert eine individuelle Auseinandersetzung damit, was den Einzelnen oder die Einzelne motiviert und belastet.

In einem ersten Schritt ist es wichtig zu erkennen, welche Situationen und Verhaltensweisen Ressourcen reduzieren und warum sie es tun. Dies ist interindividuell unterschiedlich. Was die eine Person motiviert, strengt die andere an. Professionelle Selbstpflege und professionelles Ressourcenmanagement heißen daher, zu wissen

- wodurch verliere ich persönliche Ressourcen,
- wie kann ich den Ressourcenverlust minimieren und
- wie muss Ressourcenerholung aussehen, damit die für mich wichtigen Ressourcen aufgebaut werden.

Wenn man weiß, was einem Ressourcen entzieht, kann man versuchen, dies zu vermeiden oder versuchen, diese gezielt wieder aufzubauen, indem man bei der Arbeit oder außerhalb der Arbeit Situationen schafft, die dies ermöglichen.

Ressourcen gibt es überall

Seit Mitte des 20sten Jahrhunderts haben sich verschiedene Forscher mit der Frage beschäftigt, wie genau Motivation und Leistungsfähigkeit, Stress und Burn-out entstehen. Bis heute ist eine Vielzahl an Erklärungsmodellen entstanden, aus unterschiedlichen Kontexten mit verschiedenen Schwerpunkten. Zusammen genommen liefern sie eine Reihe von Ressourcen, die je nach Kontext und individuellen Eigenschaften einer Person Leistungsfähigkeit, Motivation und Stressentstehung beeinflussen können. Sie helfen zu verstehen, welche Situationen welche Ressourcen benötigen oder zur Verfügung stellen. Die folgende Auflistung stellt eine Zusammenstellung der wichtigsten Formen und Eigenschaften von Ressourcen aus den gängigen Motivations- und Burn-out-Modellen und der praktischen Erfahrung aus Coaching und Beratung in der Gesundheitsversorgung dar.

Körperliche Integrität

Der Erhalt der körperlichen Integrität ist eines der wichtigsten Bedürfnisse und Potenziale des Menschen. Nicht umsonst setzte sie Abraham Maslow (1943) an die Basis seiner Bedürfnispyramide, und auch wenn es immer wieder vorkommt, dass die körperliche Gesundheit für andere Bedürfnisse gefährdet wird, so trägt sie entscheidend zur Leistungsfähigkeit bei. Zur körperlichen Integrität gehören vor allem die Erfüllung der Basisbedürfnisse Essen und Trinken, Bewegung und Ruhe.

Kontrolle und Entscheidungsmöglichkeiten

Viele Motivations- und Stressmodelle sind sich einig darüber, dass die Möglichkeit Prozesse zu kontrollieren und zu steuern und einen Spielraum für eigene Entscheidungen zu haben sehr wichtig für Motivation und Leistungsfähigkeit sind. Besonders der US-amerikanische Psychologe Julian B. Rotter formulierte diese Erkenntnis schon 1966 in seinem Konzept der Lokation der Kontrolle (locus of control; Rotter, 1966). Andere Forscher formulieren dies als Autonomie oder Entscheidungsfreiheit, z. B. Deci und Ryan in ihrer Selbstbestimmungstheorie der Motivation (Deci, 1980). Das Gefühl, einer Anforderungsmaschinerie ausgeliefert zu sein, keinen Einfluss auf Arbeitslast, Prozesse und Entscheidungen zu haben, ist anstrengend und demotivierend.

Kompetenz, Handhabbarkeit, Meisterschaft

Menschen mit der Überzeugung, durch ihre Kompetenzen Aufgaben erfolgreich meistern zu können, sind motivierter und erfolgreicher als Menschen, die daran zweifeln. Dies ist eine zentrale Aussage in der Theorie der Selbstwirksamkeitserwartung von Albert Bandura (Bandura, 1977) und sie wurde in zahlreichen psychologischen Studien nachgewiesen. Je kompetenter man sich fühlt, umso sicherer kann man Herausforderungen begegnen und umso weniger fühlt man sich von ihnen überfordert.

Ergebnisse, Erfolge, Feedback und Belohnung

Sowohl die Theorie der Selbstwirksamkeitserwartung als auch z. B. das Modell beruflicher Gratifikationskrisen des Soziologen Johannes Siegrist (Siegrist, 1996) betonen, dass die Wahrnehmung von Ergebnissen der eigenen Bemühungen für die Motivation und Leistungsfähigkeit von großer Bedeutung ist. Kaum etwas ist frustrierender als Energie für etwas einzusetzen, ohne dass am Ende etwas dabei herauskommt. Diese Ergebnisse können unterschiedlichen Charakter haben: Sie können Feedback von Freunden, Kollegen oder Vorgesetzten sein, die Ergebnisse einer gelungenen Patientenbehandlung, Ergebnisse kreativer Tätigkeit, finanzielle Belohnung, Wertschätzung oder Dank. Ohne sichtbare Ergebnisse oder eine angemessene Belohnung werden sich Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft langfristig reduzieren.

Sinn, Verstehbarkeit und Werte

Wie die Ergebnisse eigener Anstrengungen bewertet werden, hängt maßgeblich von den eigenen Zielen und Werten ab. Erfolge und Belohnung verlieren an Wert, wenn die Arbeitsergebnisse den eigenen Werten widersprechen. Höchst erfolgreich eine ökonomische Optimierungen der Stationsabläufe bewirkt zu haben unterstützt die Motivation nicht, wenn dadurch persönliche Werte wie Patientenorientierung oder sozialer Zusammenhalt im Team verletzt werden. Ergebnisse oder Belohnung sind daher für sich gesehen keine sicheren Motivationsfaktoren, sondern müssen immer auch im Zusammenhang mit dahinter stehenden Werten gesehen werden. Die

leistungssteigernde Kraft von Werten erklärt z. B. den hohen Einsatz vieler Menschen in sozialen Berufen, ohne dass dieser Einsatz finanziell besonders hoch vergütet wird, oder ehrenamtliches Engagement von Menschen, deren Bedürfnis nach Sinn nicht ausgefüllt wird. Gesundheitsgefährdend wird der Motivationsfaktor Werte allerdings, wenn er genutzt wird, um einen hohen Einsatz persönlicher Ressourcen zu fordern, ohne dass noch weitere Motivationsfaktoren bedient werden.

Soziale Eingebundenheit

Für viele Menschen ist die Bindung an und die Unterstützung durch andere Menschen eine wichtige Ressource. Das Anforderungs-Kontroll-Unterstützungs-Modell von Karasek und Theorell (Karasek, 1979; Johnson & Hall, 1988) fordert daher auch den Ausgleich von Anforderungen durch angemessene soziale Unterstützung. Ähnlich entscheidend wird die soziale Eingebundenheit auch in der Selbstbestimmungstheorie der Motivation bewertet.

Gerechtigkeit

Eine der wichtigsten Ressourcenbedrohungen ist das Gefühl, ungerecht behandelt zu werden. Das Modell der Organisati-

onsgerechtigkeit (Greenberg, 1990) nennt verschiedene Formen der Gerechtigkeit im Arbeitskontext:

- gerechte Verteilung von Ressourcen
- gerechte Prozesse
- gerechter Umgang miteinander
- gerechte Informierung

Ziele, Perspektive und Sicherheit

Unsichere, gefährliche Arbeitsbedingungen belasten die meisten Menschen. Dies bezieht sich auf die täglichen Arbeitsanforderungen sowie auf die langfristige Sicherheit eines Arbeitsplatzes. Für viele Menschen ist die Perspektive einer Situation, z. B. eine langfristige Stabilität zu haben oder sich langfristig weiter entwickeln zu können, eine entscheidende Motivation.

Ressourcenverlust, Ressourcengewinn

Mithilfe dieser acht Gruppen an Ressourcen lassen sich sowohl belastende Situationen daraufhin analysieren, welche Ressourcen genau in ihnen verbraucht werden, als auch ressourcen-spendende Situationen, ob sie tatsächlich die notwendigen Ressourcen zur Verfügung stellen.

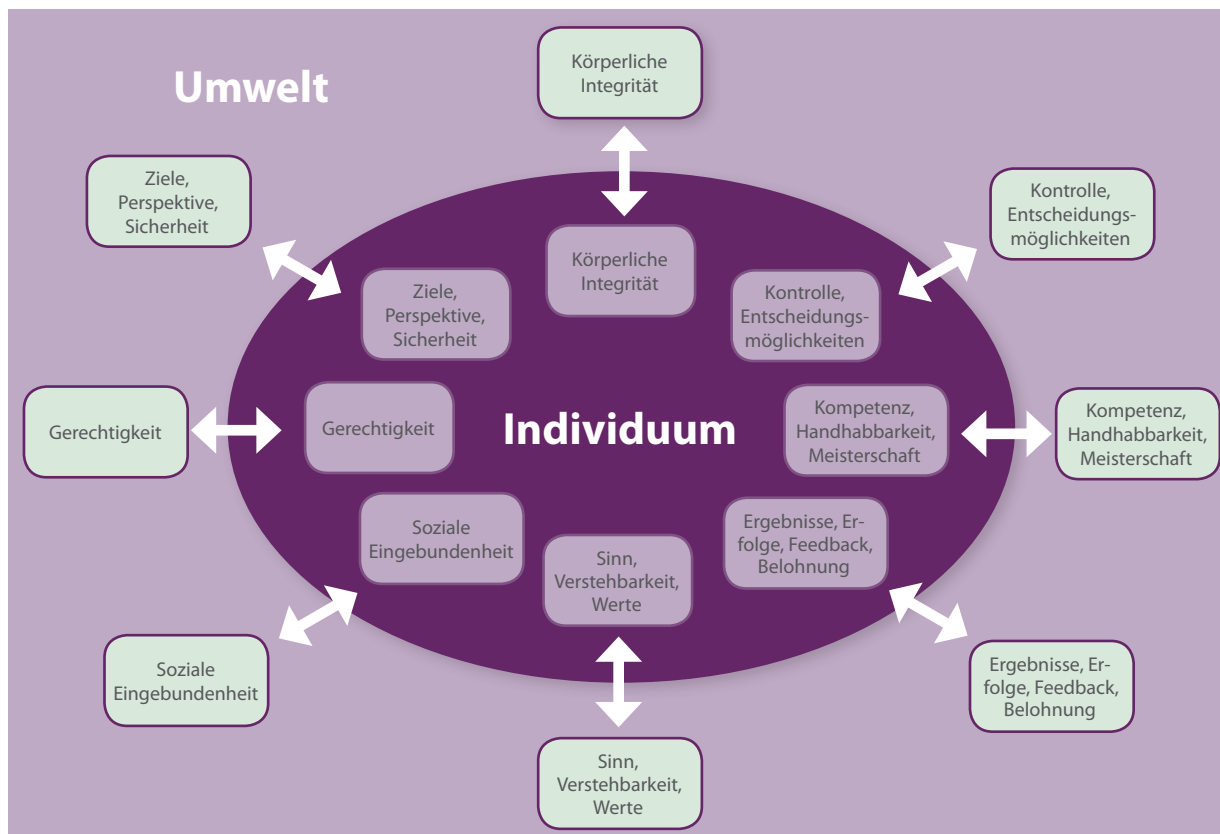


Abbildung 2: Ressourcenfluss zwischen Individuum und Umwelt.



Körperliche Belastung

So zehrt eine Pflegeschicht mit hoher körperlicher Belastung durch Heben, Bücken und Stehen, verbunden mit ungesunder Ernährung zwischendurch oder Verzicht auf Essen und Trinken und fehlenden Pausen, stark an den körperlichen Ressourcen. Schlafmangel, Konsum von Suchtmitteln oder fehlende körperliche Fitness verbrauchen ebenfalls körperliche Ressourcen. Diese auszugleichen ist (relativ) einfach und sehr effektiv. So stehen gesunde Ernährung, die Einhaltung von Essenspausen, Schlafhygiene und sportliche Betätigung an oberster Stelle aller Empfehlungen zur Stressprophylaxe. Besonders Sport spielt eine wichtige Rolle, nachgewiesenermaßen hilft er beim Abschalten, reduziert Arbeitsstress, reduziert Arbeitsunfähigkeitszeiten und erhöht die Arbeitszufriedenheit (Poulsen et al., 2014).

Kontrolle und Entscheidungsmöglichkeiten

Die Ressourcen Kontrolle und Entscheidungsmöglichkeiten leiden bei dem Gefühl, einer Anforderungsmaschinerie ausgeliefert zu sein, keinen Einfluss auf Arbeitslast, Prozesse und Entscheidungen zu haben. Derartige Situationen im beruflichen oder privaten Kontext sind anstrengend und demotivierend. Auch in der Pflege wird oft beklagt, dass Entscheidungsspielräume durch Entscheidungen anderer Berufsgruppen oder ökonomische Vorgaben klein gehalten werden (Curtis, 2007). Zur Prophylaxe von Burn-out und Demotivation ist es daher notwendig, pflegerische Aufgabengebiete und Kompetenzen zu verteidigen und Entscheidungsräume zu schaffen. Menschen, die besonders unter fehlenden Einflussmöglichkeiten am Arbeitsplatz leiden, können in ihrem individuellen Ressourcenmanagement darauf achten, diese am Arbeitsplatz zu erhöhen oder außerhalb der Arbeit Bedingungen zu schaffen, die ihnen Kontrolle ermöglichen. Dazu gehört z. B. auch Zeit für Freizeit und Hobbies aktiv einzuplanen anstatt passiv darauf zu warten, dass sich Zeit dafür ergibt.

Selbstwirksamkeitserwartung, Kompetenz

Die Selbstwirksamkeitserwartung wird z. B. durch kontinuierliche fachliche Weiterentwicklung gefördert, sodass Fortbildungen auch als Instrument des persönlichen Ressourcenaufbaus gesehen werden können. In unterschiedlichen Untersuchungen hat sich auch im Bereich onkologische Pflege gezeigt, dass die Einstellung von Pflegenden, belastende Erfahrungen trügen dazu bei, sich und die eigenen Kompetenzen weiterzuentwickeln, psychische Gesundheit fördert und Burn-out reduziert (Zander et al., 2010; Poulsen et al., 2014). Dazu gehört auch, die Grenzen des eigenen Könnens kennenzulernen und Fehler aktiv anzugehen und zu besprechen.

Für viele Menschen ist die Entwicklung von besonderen Kompetenzen auch jenseits der Arbeit eine wichtige Quelle von Ressourcen, für sie ist das Erlernen einer Sprache, eines Instruments oder einer Sportart nicht nur nützlich oder entspannend, sondern auch die Möglichkeit, Kompetenz bis hin zur Meisterschaft zu erlangen.

FAZIT

So vielfältig unser Leben ist, so vielfältig sind auch die Möglichkeiten, wie wir unsere Ressourcen verbrauchen und aufbauen können. Eine systematische Auseinandersetzung mit den Situationen und Verhaltensweisen, in denen Ressourcen ab- und aufgebaut werden, ermöglicht es jedem Einzelnen wie auch jedem Team und jeder Organisation, Ressourcenverlust und Ressourcenaufbau zu kontrollieren und so eine Ressourcenbalance zu erreichen. Davon profitieren alle: Jede/Jeder Einzelne durch physische und psychische Gesundheit, das Team durch gemeinsamen Einsatz und Patienten durch motivierte und leistungsfähige Pflegekräfte.

Ergebniswahrnehmung, Feedback

Eine wichtige Quelle von beruflicher Ergebniswahrnehmung ist Feedback von Kolleginnen und Kollegen, Vorgesetzten und Patientinnen und Patienten. Strukturiertes und konstruktives Feedback sollte ein unverzichtbarer Teil Ihrer Tätigkeit werden, es unterstützt Sie dabei, die Ergebnisse Ihrer Handlungen wahrzunehmen, die mitunter im Alltag nicht mehr beachtet werden. Machen Sie sich bewusst, was Sie erreicht haben, für sich, Ihre Patienten, Ihr Team beim Sport etc.

Werte, Sinn

Ein Bewusstsein über die eigenen Werte und die Reihenfolge ihrer Wichtigkeit liefert eine Orientierung bei Entscheidungen. Je stärker eine Situation oder ein Verhalten die eigenen Werte unterstützt, umso stärker baut dies Ressourcen auf. Widersprechen die Werte der Umgebung – des Unternehmens, des Sportvereins, des Partners – den eigenen Werten, gehen Ressourcen verloren.

Team, soziale Eingebundenheit

In vielen Untersuchungen betonen Pflegende verschiedener Fachrichtungen die große Bedeutung ihres Teams bei der Bewältigung beruflicher Belastungen. Vielfach werden berufliche Probleme eher mit KollegInnen als mit Freunden und Familie besprochen. Ein funktionierendes Team ist daher eine wichtige Ressource für Pflegende und Konflikte im Team sollten als Bedrohung der eigenen Gesundheit ernst genommen und bearbeitet werden. Soziale Eingebundenheit kann auch in anderen Kontexten gesucht werden, in der Familie, im Freundeskreis, bei Hobbies, im ehrenamtlichen Engagement etc.

Gerechtigkeit

Die soziale Ressource, die Eingebundenheit in eine Team, verliert allerdings an Wert, wenn man sich nicht als gleichwertiges Element der Gruppe erkennt. Erfahrungen aus dem Teamcoaching zeigen, dass belastende Arbeitssituationen deutlich besser angenommen werden, wenn sich die Belastungen auf alle Teammitglieder beziehen, wohingegen bereits geringe Belastungen als inakzeptabel empfunden werden, wenn einzelne oder Teile des Teams von ihnen verschont werden.

Ziele, Perspektive

Viele Belastungen lassen sich gut ertragen, wenn man ein langfristiges Ziel oder eine langfristige Perspektive hat. Das mag für manche eine langfristige Beschäftigung oder Beziehung sein, für andere ein Schritt in einem Karriereplan. ■

Interessenkonflikt

Die Autorin gibt an, dass kein Interessenkonflikt besteht. Frau Dr. Hänel hat Vortragshonorare von der Firma Boehringer erhalten.

Literatur

- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: toward a unifying theory of behavioural change. *Psychological Reviews*, 84, 191.
- Curtis, E. A. (2007). Job satisfaction: a survey of nurses in the Republic of Ireland. *International Nursing Review*, 54(1), 92.
- Deci, E. L. (1980). *The psychology of self-determination*. Lexington, MA: D. C. Heath (Lexington Books).
- Dichter, M., Schmidt, S., & Hasselhorn, H. M. (2010). Burnout von beruflich Pflegenden vor und nach dem Verlassen der Einrichtung. <http://www.next.uni-wuppertal.de/index.php?artikel-und-berichte-1> [Zugriff 24.11.2014].
- Greenberg, J. (1990). Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tomorrow. *Journal of Management*, 16, 399.
- Greenblatt, E. (2002). Work/Life Balance: Wisdom or Whining. *Organizational Dynamics*, 31 (2), 177–193.
- Hobfoll, S., E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44, 513.
- Johnson, J. V., & Hall, E. M. (1988). Job strain, work place social support, and cardiovascular disease: a cross-sectional study of a random sam-

ple of the Swedish working population. *American Journal of Public Health*, 78(10), 1336.

Karasek, R. (1979). Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain: Implications for Job Redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24.

Maslow, A. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 50, 4, 370.

Poulsen, M. G., Poulsen, A. A., Khan, A., Poulsen, E. E., & Khan, S. R. (2014). Recovery experiences and burnout in cancer workers in Queensland. *European Journal of Oncology Nursing*, <http://dx.doi.org/10.1016/j.ejon.2014.08.003>

Rotter, J. B. (1966). Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement. *Psychological Monographs*, 80(1), 1.

Siegrist, J. (1996). Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1(1), 27.

Zander, M., Hutton, A., & King, L. (2010). Coping and resilience factors in pediatric oncology nurses CE. *Journal of Pediatric Oncology Nursing*, 27, 94.

Angaben zur Autorin

Dr. med. Patricia Hänel

Ärztin, wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Otto-von-Guericke Universität Magdeburg, Trainerin für psychosoziale Kompetenzen in der Medizin

MEDIZIN Konzepte

Fidicinstraße 18

10965 Berlin

p.haanel@medizin-konzepte.de