

Ausgabe 3-4: 02.06.2026

Fachartikel Alter:n neu denken – Schwerpunkt: Pflege der Zukunft

Werte im Pflegealltag - Zwischen Anspruch und Realität

Judith Goldgruber¹, Antonia Drexler²

¹ Leiterin Albert Schweitzer Institut für Geriatrie und Gerontologie, Geriatriische Gesundheitszentren der Stadt Graz

² Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Albert Schweitzer Institut, Geriatriische Gesundheitszentren der Stadt Graz

Veröffentlicht am 02.06.2026 Erstveröffentlichung: Goldgruber, J. & Drexler, A. (2026). Werte im Pflegealltag – Zwischen Anspruch und Realität. *ProCare* 31(3-4), 44-47.

Kurzfassung

Langzeitpflegeeinrichtungen stehen zunehmend unter personellem, strukturellem und ethischem Druck. Diese Entwicklungen sind eng mit Fragen von Werten und Organisationskultur verknüpft. Der Beitrag verbindet aktuelle Forschung mit ethischer Einordnung und der Perspektive der Mitarbeitenden. Dabei wird sichtbar, wie Spannungsfelder zwischen professionsethischem Anspruch und realen Arbeitsbedingungen im Alltag entstehen und wirksam werden. Am Beispiel eines partizipativen Projekts wird gezeigt, wie Wertearbeit konkret im organisationalen Kontext umgesetzt werden kann. Deutlich wird: Werte bleiben wirkungslos, wenn sie abstrakt formuliert sind – ihre Relevanz entfalten sie erst im gelebten Alltag.

Schlüsselwörter: *Langzeitpflege, Organisationskultur, Werte, Pflegeethik, Diversität*

Abstract

Long-term care facilities are facing increasing pressure at personnel, structural, and ethical levels. These developments are closely linked to questions of values and organisational culture. This article brings together current research, an ethical perspective, and the experiences of staff. It shows how tensions between professional ethical standards and everyday working conditions emerge and shape daily practice. Drawing on a participatory project, it illustrates how values can be translated into concrete organisational practice. One point becomes clear: values remain ineffective if they are formulated in the abstract – they only gain relevance when they are lived in everyday work.

Keywords: *long-term care, organisational culture, values, nursing ethics, diversity*





Ein Blick in die Literatur mit Public Health-Brille ...

Langzeitpflegeeinrichtungen stehen zunehmend unter personellem, strukturellem und ethischem Druck [1]. Ein Blick in die Literatur zeigt, wie eng diese Entwicklungen mit Fragen von Werten und Organisationskultur verknüpft sind.

Der Fachkräftemangel wirkt sich unmittelbar auf die Versorgung vulnerabler Bevölkerungsgruppen aus [2]. Gleichzeitig ist das Pflegepersonal hohen physischen und psychischen Belastungen ausgesetzt, die mit erhöhten Prävalenzen von Burnout, Angst, Depression sowie muskuloskelettalen Beschwerden einhergehen und die Arbeitsfähigkeit beeinträchtigen können [3].

Die bestehenden strukturellen Belastungen wirken sich jedoch nicht nur auf die Versorgungsqualität, sondern auch auf ethische Aspekte der Pflege aus. Eine norwegische Studie zeigt, dass für Bewohnerinnen und Bewohner Würde, Lebensqualität und zwischenmenschliche Zuwendung zentral sind, diese jedoch durch eingeschränkte Autonomie, institutionelle Strukturen sowie mangelnde Ressourcen, vor allem fehlende Zeit für individuelle soziale Interaktion, beeinträchtigt werden [4]. Gleichzeitig entsteht für Pflegepersonen ein Spannungsfeld zwischen professionsethischem Anspruch und realen Arbeitsbedingungen, wodurch ethische Konflikte und Dilemmata auftreten. Belastende Rahmenbedingungen erschweren die Umsetzung professioneller Werte und tragen dazu bei, dass ethische Herausforderungen nicht nur auf individueller, sondern auch auf organisationaler und struktureller Ebene entstehen [5,6].

Vor diesem Hintergrund rückt ein weiterer Faktor in den Fokus: Organisationskultur gewinnt als Einflussfaktor zunehmend an Bedeutung. Sie beeinflusst sowohl die Arbeitszufriedenheit und Bindung von Mitarbeitenden als auch psychosoziale Aspekte

der Versorgung, wie das Wohlbefinden und die Zufriedenheit der Bewohnerinnen und Bewohner, maßgeblich [7]. Organisationskultur fungiert dabei als wesentliches Steuerungsinstrument, indem sie Werte, Überzeugungen und Normen vermittelt, die das tägliche Handeln prägen und Orientierung bieten [8]. Eine werteorientierte Organisationskultur kann dazu beitragen, Pflegekräfte in belastenden Arbeitskontexten zu unterstützen, moralische Belastungen zu reduzieren und personenzentrierte Versorgung zu fördern. Gleichzeitig ist die Kongruenz zwischen individuellen Werten der Mitarbeitenden und organisationalen Werten wichtig, da Wertinkongruenzen mit negativen Auswirkungen auf das Wohlbefinden, die Arbeitszufriedenheit und die Bindung an den Beruf verbunden sind [9].

Zunehmend entscheidend ist auch die kulturelle Vielfalt der Mitarbeitenden in Langzeitpflegeeinrichtungen. Diversität im Pflegealltag bringt sowohl Potenziale als auch Herausforderungen mit sich. Während unterschiedliche kulturelle Hintergründe neue Perspektiven in die Versorgung einbringen, entstehen zugleich Spannungsfelder durch sprachliche und kulturelle Missverständnisse oder unterschiedliche Erwartungen an Rollen und Zusammenarbeit. Häufig werden zugrundeliegende Werte und Annahmen der Organisation nicht ausreichend reflektiert. Zudem können Diskriminierungserfahrungen durch Bewohnerinnen und Bewohner oder innerhalb des Teams, das Wohlbefinden von Mitarbeitenden beeinträchtigen und den Zusammenhalt schwächen. Hierbei nehmen Führungskräfte eine zentrale Rolle ein, indem sie eine inklusive Organisationskultur fördern, kulturelle Unterschiede thematisieren und sichere Räume für Austausch schaffen [10].

Die Bedeutung von Werten als handlungsleitende Orientierung ist kein neues Phänomen. Bereits frühe Soziologen, wie Durkheim und Weber betonten, dass Werte das Denken und Handeln von Individuen prägen und in gesellschaftliche Sinnsysteme eingebettet



sind [11]. Gleichzeitig zeigen aktuelle Wertedebatten, dass in heutigen pluralistischen Gesellschaften unterschiedliche Wertvorstellungen aufeinandertreffen, was einerseits zu Orientierungsschwierigkeiten und andererseits zu einer stärkeren Betonung von Toleranz und Offenheit führen kann [12]. Gerade im Kontext von Pflegeheimen als Lebensort älterer Menschen ist es notwendig, Werte nicht nur normativ zu formulieren, sondern sie im Alltag aktiv zu gestalten und wirksam werden zu lassen [5,6]. Eine bewusst entwickelte Organisationskultur kann hier einen entscheidenden Beitrag leisten, indem sie Werte in konkretes Handeln übersetzt und sowohl die Qualität der Versorgung als auch das Wohlbefinden der Mitarbeitenden stärkt [7,8]. Was unter Werten konkret zu verstehen ist und welche Orientierung sie geben können, lässt sich aus ethischer Perspektive vertiefen.



Im Gespräch mit...

„Werte dienen grundsätzlich als Orientierungshilfe für unser individuelles und kollektives Handeln“

Priv.-Doz. Mag. Dr. Thomas Gremsl, Universitätsprofessor für Ethik und Gesellschaftslehre, sowie Vize- und Forschungsdekan der Katholisch-Theologischen Fakultät der Universität Graz und Vorsitzender der Ethikkommission der Technischen Universität Graz, erläutert in diesem Interview Werte als moralische Wegweiser für individuelles und gesellschaftliches Handeln.

Herr Prof. Gremsl, was verstehen Sie aus ethischer Sicht unter „Werten“ und warum braucht es Werte?

Man kann Werte allgemein als eine Art Richtschnur, anhand derer man menschliche Handlungen in moralisch richtige und demnach gute beziehungsweise moralisch unrichtige oder falsche, demnach schlechte und nicht sein sollende, unterteilen kann.

Werten ist auch grundsätzlich eine gewisse Randunschärfe immanent. Damit ist gemeint, dass Werte zwar auf der Metaebene eine Universalität aufweisen, das, was unter einem spezifischen Wert auf der jeweiligen Makrobeziehungsweise Mesoebene konkreter Gesellschaften verstanden wird und wie dieser dann tatsächlich verwirklicht wird, hängt aber von den jeweiligen soziokulturellen und vielen weiteren Einflüssen ab. Werte dienen grundsätzlich als Orientierungshilfe für unser individuelles und kollektives Handeln und dienen damit der gesellschaftlichen Ordnung in den unterschiedlichsten Bereichen, also auch in Organisationen. Man könnte auch sagen, dass sie wie eine Art von Wegweisern fungieren, die eine Richtung des moralisch und ethisch gesollten Handelns vorgeben.

Wie entstehen Werte in Gesellschaften und auch in Organisationen?

Das hängt von unterschiedlichen Kontexten und Faktoren ab. Werte können in Gesellschaften über viele Jahr(hundert)e entstehen, da man womöglich als Gemeinschaft oder Gesellschaft festgestellt hat, dass einzelne Werte als wesentlich erachtet werden. Werte können dann durch gesellschaftliche Strukturen, wie etwa Familien oder auch Organisationen wie die Kirche weitergegeben und vermittelt werden. Auch in der Schule kommt es zu einer Wertebildung und gerade auch in Organisationen kann eine solche Wertebildung stattfinden. Man denke etwa an den Ethos spezifischer Berufsgruppen, wie Ärztinnen und Ärzten oder Journalistinnen und Journalisten, der ja auch innerhalb von organisierten Prozessen (wie der Ausbildung) und Organisationen sukzessive ausgebildet wird.

Wie können Werte Menschen Orientierung für das eigene Handeln geben? Inwiefern können sie als eine Art "ethischer Kompass" dienen?

Werte und auch Prinzipien wie Würde, Freiheit, Autonomie, Gerechtigkeit, Verantwortung oder Transparenz haben einen wichtigen normativen



Kern, der Orientierung für unser Handeln in Beruf und Alltag sein kann, bzw. sein soll. Gerade im Kontext multikomplexer Sachverhalte ist eine solche moralische Orientierung sicherlich ein wichtiger Ankerpunkt, um gutes Handeln zu fördern. Man muss dabei nicht unbedingt jeden einzelnen Wert in seiner Gesamtheit vollends erschlossen haben, denn bereits ein solides Grundverständnis von Verantwortung oder Gerechtigkeit kann eine wertvolle Orientierungshilfe für das eigene Handeln sein.

Warum ist Wertearbeit in Organisationen, insbesondere im Gesundheitswesen, wichtig?

Wertearbeit ist meines Erachtens in allen Organisationen wichtig, besonders in jenen, in denen es vordergründig um Menschen geht. Das Gesundheitswesen ist hier ein besonderer Teilbereich. Insofern man es hier in der Regel mit vulnerablen Personen zu tun hat. Mit Menschen, die krank sind, die noch sehr jung, oder schon sehr alt sein können. Menschen, die womöglich noch nicht mündig sind selbstständige Entscheidungen im Zusammenhang mit ihrer Gesundheit zu treffen (z.B. Kinder) oder an Erkrankungen leiden, die sich ebenfalls einschränkend auswirken können. Ich denke hier etwa an Menschen, die hochgradig an Demenz erkrankt sind. Und genau diesen besonders vulnerablen Gruppen gilt es aber aus ethischer Perspektive ebenso wie allen andern gerecht zu werden, ihre Würde und Autonomie zu respektieren und anzuerkennen. Das mag mitunter nicht einfach sein, aber es ist wesentlich. Und Wertearbeit im Gesundheitswesen kann dazu beitragen, dass innerhalb des Personals ein Bewusstsein für die Bedeutung dieser Werte entsteht und sich dies dann auch auf die betroffenen Patientinnen und Patienten in positiver anerkennender Weise, etwa in Hinblick auf deren Autonomie, auswirkt.

Wenn Sie an Langzeitpflegeeinrichtungen denken, die für ältere Menschen häufig den letzten Wohnort darstellen: Warum ist es dort

besonders wichtig, sich zu klaren Werten zu bekennen und diese im Alltag zu leben?

Weil man es hier oftmals mit einer durchaus besonders vulnerablen Personengruppe zu tun hat, die sich womöglich in vielen Bereichen vom persönlichen sozialen Umfeld unterscheidet, aber denen es in gleicher Weise zu begegnen und mit ihnen umzugehen gilt. Auch wenn die Situationen mitunter als herausfordernd empfunden werden mögen, so gilt es eben auch diesen Menschen in ihrem letzten Lebensabschnitt ein Leben in Würde und in Anerkennung ihrer personalen Autonomie und vieler weiterer Werte zu ermöglichen.

Wie sich diese ethischen Spannungsfelder im Alltag tatsächlich zeigen, wird aus Sicht der Mitarbeitenden deutlich.



Esther erzählt ...

„Dienst nach Vorschrift und dann gehe ich“ – Warum Werte im Pflegealltag oft scheitern

Das folgende Interview wurde mit Ernie Fuchs, langjähriger Erwachsenenbildnerin und Moderatorin der Werte-Workshops im Projekt „Werte leben“, geführt. Sie bündelt die Erfahrungen und Stimmen vieler Mitarbeitender – und wird damit zur „ESTHER“: als Sprachrohr für das, was im Alltag spürbar ist, oft unausgesprochen bleibt und dennoch entscheidend für gelebte Werte ist.

Was bedeuten Unternehmenswerte konkret im Alltag eines Pflegeheims – und wo zeigt sich, ob sie wirklich gelebt werden?

Werte in der Ausbildung werden sehr propagiert – Wertschätzung, Akzeptanz, Toleranz. Sie werden dann aber in der Praxis oft nicht gelebt. Persönlichkeitsbildung und die Auseinandersetzung mit Werten kommen oft zu kurz. Viele halten „den Druck und die Art des Umgangs“ im Alltag nicht aus. Dabei bringen Menschen bestimmte Haltungen in Sozialberufe mit. Kommunikation ist ein zentraler Wert, das zeigt mir meine 15-jährige Erfahrung in der Bildungsarbeit.



Wie haben die Mitarbeitenden die gemeinsame Arbeit an den Werten aufgenommen – und was haben sie Ihnen im Projekt „Werte leben“ besonders deutlich gespiegelt?

Am Anfang war viel Skepsis. „Workshop – na ja, was soll ich mir erwarten, wird eh nichts herauskommen.“ Also Distanz, Ablehnung, auch Ablenkung. Das Thema war für viele „so abstrakt“, dass sie wenig damit anfangen konnten. Bei einigen Teilnehmenden war jedoch Interesse da, ebenso die Motivation, dass sich etwas verbessern könnte. Dann wurden aber Widersprüche sichtbar. „Jeder will, dass man ehrlich ist – und wer redet nicht gern hinter dem Rücken über andere.“ Werte werden sehr unterschiedlich verstanden. Manche waren auch „schweigsam aus Angst vor Konsequenzen“.

Ganz stark war die Emotion Ärger. „Ärger zeigt uns, dass etwas schief läuft.“ Gleichzeitig führt das zu „Energieverlust“. Viele gehen in den Rückzug: „Dienst nach Vorschrift machen und dann gehe ich.“ Und die Freude kommt oft zu kurz.

In welchen typischen Situationen geraten Werte im Pflegealltag unter Druck? Können Sie ein Beispiel schildern?

Vor allem bei hohem Druck – zu wenig Personal, zu wenig Zeit. Dann wird Kommunikation knapper, das Verständnis sinkt. Menschen ziehen sich zurück, „Dienst nach Vorschrift“ wird zur Haltung. Werte rücken in den Hintergrund.

Beobachten Sie Unterschiede in der Wahrnehmung von Werten zwischen Mitarbeitenden und Führungskräften – und welche Rolle spielen Führungskräfte bei der Umsetzung im Alltag?

„Die Vorbildwirkung der Führungskräfte ist das Um und Auf.“ Gleichzeitig übernehmen viele „zu sehr Aufgaben der Mitarbeitenden“. Sie wollen helfen, kommen aus dem System – verlieren

aber ihre Rolle. Dabei gilt: „Führungskräfte haben die Aufgabe zu führen.“ Macht ist „wertfrei“ – entscheidend ist der Umgang damit. „Das Einfache ist so schwierig.“

Welche Chancen oder Veränderungen ergeben sich durch die partizipative Wertearbeit für den Pflegealltag?

Die Chancen sind da, man sieht sie auch. Es gibt in jedem Haus Menschen, die etwas bewegen wollen. „Wertschätzung ist das zentrale Instrument der Kommunikation“, aber Feedback fehlt oft. Gleichzeitig hat es für viele Mitarbeitende „einen hohen Wert, hier zu arbeiten“.

Und: „Solange wir jammern, können wir nichts verändern.“ Wertearbeit wirkt nur dann, wenn sie im Alltag spürbar wird, sonst bleibt sie Theorie.

* Esther: eine historische und zugleich symbolische Person, die als eine Repräsentantin für Personen mit komplexen Bedürfnissen steht. Erfunden von den Gründerinnen und Gründern des südschwedischen ESTHER-Netzwerks.



Unser Projekt...

Werte im Arbeitsalltag verankern

Werte entfalten ihre Wirkung erst im konkreten Handeln. Vor diesem Hintergrund setzte das Projekt „Werte leben“ an, organisationale Werte nicht nur zu benennen, sondern im Arbeitsalltag der Pflegeeinrichtungen wirksam werden zu lassen.

Im Zentrum stand die gemeinsame Auseinandersetzung von Mitarbeitenden und Führungskräften mit der Frage, was Werte im konkreten beruflichen Handeln bedeuten – unter den realen Bedingungen von Zeitdruck, Personalknappheit und heterogenen Teams. Dabei zeigte sich, dass Werte nicht einheitlich verstanden werden, sondern individuell geprägt sind und im Alltag unterschiedlich interpretiert werden. Diese unterschiedlichen Perspektiven sichtbar zu machen, war ein zentraler Schritt im Projekt.



Die Wertearbeit erfolgte bewusst partizipativ. In den vier Pflgewohnheimen der Geriatriischen Gesundheitszentren der Stadt Graz reflektierten Teams, welche Werte für sie handlungsleitend sind und wo Spannungsfelder im Alltag entstehen. Der Fokus lag dabei nicht auf abstrakten Leitbildern, sondern auf konkreten Situationen: im Umgang miteinander, in der Kommunikation und in der Zusammenarbeit mit Bewohnerinnen und Bewohnern.

Aus diesem Prozess heraus wurden kulturspezifische Maßnahmen entwickelt – sowohl auf Teamebene als auch auf organisationaler Ebene. Beispiele dafür sind die Schaffung von Rückzugsräumen, Formate für strukturierte Teamgespräche sowie Maßnahmen im Bereich Diversität und Antidiskriminierung. Diese Ansätze schaffen Orientierung im Arbeitsalltag und stärken die Zusammenarbeit.

Deutlich wurde auch die zentrale Rolle von Führungskräften. Sie prägen durch ihr Verhalten maßgeblich, ob Werte im Alltag sichtbar werden. Gleichzeitig zeigte sich, dass Führung im Spannungsfeld zwischen Unterstützen und Steuern steht – insbesondere unter herausfordernden personellen Rahmenbedingungen.

Das Projekt zeigt, dass Wertearbeit kein einmaliges Vorhaben ist, sondern ein kontinuierlicher Prozess. Sie erfordert Reflexion, Dialog und die Bereitschaft, bestehende Muster zu hinterfragen. Gerade in einem Arbeitsfeld, das durch hohe Belastung und komplexe Anforderungen geprägt ist, ist Wertearbeit keine Zusatzaufgabe, sondern Voraussetzung für funktionierende Zusammenarbeit. Ob Werte wirksam werden, entscheidet sich nicht im Leitbild, sondern im Alltag.

Fragen und Anregungen zur Fachartikelreihe Alter:n neu denken und zum Thema Pflege der Zukunft:

Albert Schweitzer Institut für Geriatrie und Gerontologie der Geriatriischen Gesundheitszentren der Stadt Graz

Albert-Schweitzer-Gasse 36, 8020 Graz

Tel.: +43 316 7060 1060

ggz.asigg@stadt.graz.at

Quellen

[1] Khalili G, Zargoush M & Huang K (2025): Optimal capacity planning for long-term care facilities considering patients' gender, language, and age group. *Health Care Management Science*, Volume 28(4), 715–737. <https://doi.org/10.1007/s10729-025-09717-7>

[2] Armstrong D (2025): Health workforce issues and challenges in the post-pandemic era. *Health Affairs Scholar*, Volume 3(1), January 2025. <https://doi.org/10.1093/haschl/qxae168>

[3] Herz M, Blaschke S & Gebhard D (2026): Demands, resources, burnout, and work ability in long-term care: A multi-group structural equation model comparing residential and home care. *International Journal of Nursing Studies*, Volume 173, 105255. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2025.105255>

[4] Bollig G, Gjengedal E & Rosland JH (2016): Nothing to complain about? Residents' and relatives' views on a "good life" and ethical challenges in nursing homes. *Nursing Ethics*, Volume 23(2), 142–153. <https://doi.org/10.1177/0969733014557719>



- [5] Kohlen H, Giese C & Riedel A (2019): Pflege und Ethik. Aktuelle Herausforderungen. *Ethik in der Medizin*, Volume 31, 283–288. <https://doi.org/10.1007/s00481-019-00550-5>
- [6] Seidlein AH, Kohlen H & Riedel A (2024): Ethik in der Pflege älterer und hochaltriger Menschen: Bedeutung und Vielfalt der Perspektiven. *Ethik in der Medizin*, Volume 36, 213–221. <https://doi.org/10.1007/s00481-024-00834-5>
- [7] Churruca K, Falkland E, Saba M et al. (2023): An integrative review of research evaluating organisational culture in residential aged care facilities. *BMC Health Services Research*, Volume 23, 857. <https://doi.org/10.1186/s12913-023-09857-y>
- [8] Groysberg B, Lee J, Price J & Cheng JY (2018): The leader's guide to corporate culture. *Harvard Business Review*, Volume 96(1), 44–52.
- [9] Dunning A, Louch G, Grange A, Spilsbury K & Johnson J (2021): Exploring nurses' experiences of value congruence and the perceived relationship with wellbeing and patient care and safety: a qualitative study. *Journal of Research in Nursing*, Volume 26(1–2), 135–146. <https://doi.org/10.1177/1744987120976172>
- [10] Debesay J, Arora S & Fougner M (2022): Organisational culture and ethnic diversity in nursing homes: a qualitative study of healthcare workers' and ward nurses' experiences. *BMC Health Services Research*, Volume 22(1), 843. <https://doi.org/10.1186/s12913-022-08184-y>
- [11] Lechleiter P (2016): Grundlagen der soziologischen Werteforschung. In: Wertekonstellationen im Wandel. Springer VS, Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-14753-2_2
- [12] Ernst S (2020): Was sind sittliche Werte? In: Müller S, Höllinger S & Baldt B (Hrsg.): Werte im Beruf. Ethik und Praxis im Gespräch, 13–40. Münster: Aschendorff. <https://www.aschendorff-buchverlag.de/res/user/vam/media/978-3-402-11954-9.pdf>

