

Normalzustand Erschöpfung - Burn-Out-Prophylaxe im Krankenhaus

von Dr. Mechthild Herberhold



Monika P. ist immer gerne zur Arbeit gegangen. Sie ist engagiert und setzt sich hohe Ziele. Im Team ist sie sehr geschätzt, da sie die KollegInnen selbstverständlich und ungefragt unterstützt und auch unbequeme Arbeiten übernimmt. Seit ein paar Wochen jedoch hat Monika P. Kopfschmerzen und sie schläft schlecht. Immer öfter muss sie sich einen Ruck geben, um überhaupt noch zur Arbeit zu gehen. Häufig reagiert sie gereizt. Abends ist sie meist zu müde, um mit Freunden etwas zu unternehmen. Immer stärker wird ihr Gefühl, nicht gut genug zu sein.

Monika P. zeigt bereits einige Symptome einer berufsbezogenen chronischen Erschöpfung, eines Burn-Out-Syndroms. Für viele Menschen stellt ständige Erschöpfung den Normalzustand dar. "Anderen geht es auch nicht besser", denken sie und nehmen Warnsignale ihres Körpers oder ihrer Seele nicht mehr wahr. Schätzungen zufolge sind 15-25% aller Erwerbstätigen in ihrem Berufsleben von Burn-Out betroffen. In einzelnen Branchen sind es sogar deutlich mehr: bei Ärzten und Ärztinnen 15-30%, bei Pflegenden 40-60%, bei Führungskräften 40-50%.

"Anderen geht es auch nicht besser"? Anzeichen für ein Burn-Out

Burn-Out-Symptome finden sich auf allen Ebenen: Körper, Psyche und Geist sind ebenso betroffen wie die sozialen Beziehungen und der spirituell-existenzielle Bereich.

Viele bemerken vor allem körperliche Anzeichen: Müdigkeit, Schmerzen, Schlaflosigkeit, Atembeschwerden oder Verspannungen. Auch dass jemand eine Krankheit nach der anderen förmlich "anzieht", kann auf ein Burn-Out hindeuten. Dabei ist das eigene Empfinden ebenso wichtig wie die physiologischen Werte: Überlastung beeinflusst die Hormone, der Blutdruck kann sich durch Stress verändern, und Menschen mit einem Burn-Out-Syndrom haben ein erhöhtes Diabetes-Risiko. Auf der psychischen Ebene sind Menschen beispielsweise unzufrieden und reizbar. Ihr Widerwillen, zur Arbeit zu gehen, nimmt zu schon am Montag morgen warten sie darauf, dass das freie Wochenende kommt. Viele werden zynisch oder

verbittert. Sich in andere Menschen einzufühlen, fällt ihnen zunehmend schwerer. Andere sind unsicher, fühlen sich wertlos oder haben Angst davor, zu versagen.

Vielfach lässt die geistige Leistungsfähigkeit nach. Menschen, die ausbrennen, haben immer weniger Interesse an ihrer Umwelt. Sie können sich auch kurz zurückliegende Ereignisse nur schlecht merken. Ihre Konzentrationsfähigkeit ist beeinträchtigt. Die Inhalte, mit denen sie sich befassen, werden zunehmend anspruchsloser.

Wenn jemand ausbrennt, verändern sich die sozialen Beziehungen. Manche Menschen identifizieren sich im Übermaß mit PatientInnen oder sind im privaten Bereich ständig auf der Suche nach neuen Beziehungen. Andere brechen bestehende Freundschaften ab, ziehen sich zurück und sind zunehmend isoliert. Im Berufsleben nehmen sie die Bedürfnisse von PatientInnen, Angehörigen und KollegInnen nicht mehr wahr. Sie "kündigen innerlich". Auch in der Partnerschaft lässt die Aufmerksamkeit nach. Es besteht die Gefahr, sich auseinanderzuleben.

Auf der spirituell-existenziellen Ebene verlieren Menschen durch das Ausbrennen ihre eigenen Werte. Sie vergessen, was ihnen einmal wichtig war. Der Sinn ihres Lebens kommt ihnen abhanden. Hoffnungslosigkeit macht sich breit. Alles scheint ausweglos. Menschen geraten in eine spirituelle Krise. Die Suizidgefährdung steigt.

Reine Privatsache? Folgen für Team und Unternehmen

Ein Burn-Out-Syndrom betrifft nie nur einen allein. Im Krankenhaus sind die übrigen Mitglieder der Berufsgruppe oder der jeweiligen Abteilung mit betroffen: Wenn jemand ausbrennt, lassen Leistungsfähigkeit und Zuverlässigkeit nach, auch Motivation und Loyalität nehmen ab. Einem betroffenen Kollegen unterlaufen Fehler, seine Krankheitstage nehmen zu, die Reibungspunkte im Team häufen sich. Für die übrigen Teammitglieder bedeutet das Ausbrennen häufig Mehrarbeit. Und nicht immer verstehen sie den kranken Kollegen. Gerade wenn auch andere Teammitglieder erste Burn-Out-Symptome aufweisen, sind sie vielleicht der Meinung, "der soll sich nicht so anstellen".

Ein Teufelskreis beginnt: Die Konflikte und die zunehmende Arbeitsbelastung stellen auch für die weiteren Teammitglieder ein erhöhtes Burn-Out-Risiko dar.

Das Unternehmen als ganzes schließlich muss die damit einhergehende wachsende Unzufriedenheit, geringere Produktivität und steigende Kosten bewältigen.

"Bei uns ist doch alles halb so wild"? - Risikofaktoren im Krankenhaus

Ein Burn-Out-Syndrom kann in jedem Arbeitsbereich eines Krankenhauses vorkommen: In Medizin, verschiedenen Therapie- und Funktionsbereichen und Pflege ebenso wie in Verwaltung, Technik oder Hauswirtschaft.

Lange wurde Burn-Out als persönliches Problem angesehen. Mittlerweile weiß man jedoch, dass strukturelle Rahmenbedingungen entscheidend an der Burn-Out-Entwicklung beteiligt sind. Jeder Arbeitsplatz hat seine besonderen Risiken, die sowohl Führungskräfte als auch MitarbeiterInnen herausfordern.



Der für die meisten Beschäftigten gängige Arbeitsrhythmus mit Schichtarbeit, Nachtarbeit, Wochenenddienst, Rufbereitschaft und langen Arbeitsphasen von 12 oder mehr Tagen stellt in sich bereits eine große Belastung und somit einen Risikofaktor für ein Burn-Out-Syndrom dar. Dazu kommen Zeitdruck, Personalmangel und häufige Arbeitsunterbrechungen. In vielen Arbeitsbereichen machen die Beschäftigten keine Pausen.

Die ständige Auseinandersetzung mit Krankheit, Leid, Sterben und Tod kostet viel Kraft. Konflikte mit PatientInnen und Angehörigen sind aufreibend. Ideale der Nächstenliebe und Fürsorge können zur Überforderung werden.

Anders als vielfach angenommen, sind zudem die körperlichen Beanspruchungen nicht zu unterschätzen: In den Jahren 2005/2006 haben die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin und das Bundesinstitut für berufliche Bildung eine Studie durchgeführt. Diese hat ergeben, dass viele Pflegekräfte höheren körperlichen Belastungen ausgesetzt sind als Bauarbeiter.

In Pflege, Handwerk, Reinigungsbereich u.a. zählen geringer Entscheidungsspielraum, unzureichende Aufstiegsschancen und ein geringer Stellenwert des Berufs in der Öffentlichkeit zu den Risikofaktoren. Auf der Ebene der Zusammenarbeit und des Betriebsklimas führen Gleichgültigkeit, zu wenig Anerkennung, Rollenkonflikte oder unzureichende Informationen dazu, dass Menschen ausbrennen. Zudem birgt jede Umbruchsituation Stress und Unsicherheit: Dazu zählen zum einen persönliche Veränderungen wie der Berufseinstieg, ein neues Aufgabengebiet oder eine Kündigung (und zwar auch dann, wenn man diese selbst einreicht). Zum anderen stellen Umbrüche im Unternehmen Risikofaktoren dar: ein Wechsel der Vorgesetzten, die Umstrukturierung oder der Verkauf des Unternehmens.

Was kann man von Unternehmensseite her tun? Prophylaxestrategien im Krankenhaus

Am Arbeitsplatz bestehen also viele Risikofaktoren für ein Burn-Out. Außerdem hat Burn-Out von MitarbeiterInnen entscheidende Folgen für das Arbeitsklima und die Arbeitsqualität. Eine achtsame und konsequente Prophylaxe erhöht die Arbeitszufriedenheit und Leistungsfähigkeit der MitarbeiterInnen und ist daher im Sinne des Unternehmens.

Auf der Ebene der Unternehmenskultur gilt es etwa, die genannten Umbruchsituationen zu begleiten, die Work-Life-Balance zu fördern, Kommunikation zu pflegen und Fairness, Achtung und Respekt zu leben. Im Hinblick auf die Arbeitsweise sind klare Zuständigkeiten und ausreichende Informationen nötig. Wo die Arbeitszeit lediglich einem jahrzehntelangen Muster folgt, jedoch nicht den Bedürfnissen von PatientInnen und Beschäftigten entspricht, sollten bedarfsgerechte flexiblere Modelle erarbeitet werden. Pausen sind kein überflüssiger Luxus, sondern für die eigene Gesundheit und ein professionelles Arbeiten unabdingbar. Das gleiche gilt für rückschonendes Arbeiten. Dass ein Arbeitsplatz den gängigen Arbeitsschutzbestimmungen entspricht, sollte selbstverständlich sein.

Teambesprechungen und eine faire Feedbackkultur beeinflussen das Arbeitsklima und den Arbeitsablauf gleichermaßen positiv. Von den unterschiedlichen Kompetenzen, die in einem Team vorhanden sind, kann die gesamte Gruppe profitieren. Klare Rückmeldungen, eindeutige Zielvereinbarungen und eine bedarfsgerechte Fort- und Weiterbildung tragen ebenfalls zur Zufriedenheit am Arbeitsplatz bei. Insbesondere bei den Berufsgruppen, die sich mit den Krankheits- und Lebensgeschichten der PatientInnen befassen, ist Supervision unabdingbar.

Was kann man für sich persönlich tun?

Prophylaxestrategien für Einzelne

Es gibt eine Vielzahl an Prophylaxemöglichkeiten. Für jeden Menschen passen unterschiedliche Strategien je nach Persönlichkeit und individueller Situation. Wichtig ist in jedem Fall, für sich zu sorgen und nicht die eigenen Interessen ständig hintanzustellen.

Bei den meisten Menschen kommen die Grundbedürfnisse zu kurz, entsprechend können sie hier bereits viel bewirken: mit genügend Schlaf, ausgewogener Ernährung, ausreichender Flüssigkeitszufuhr, regelmäßiger Bewegung und frischer Luft. Entspannungsübungen beruhigen Körper, Geist und Seele. Für geistige Anregung sorgen Zeitungen, Fachzeitschriften, Volkshochschulkurse oder Fortbildungen. Freundschaften bleiben lebendig durch Telefonate und Briefe, durch Einladungen zu sich nach Hause oder Besuche bei anderen. Es ist wichtig, für Partnerschaft und Familie Zeit zu haben, etwas gemeinsam zu unternehmen, aber auch einfach nur in der Küche zu sitzen und zu erzählen. Auf der spirituellen Ebene sind etwa Meditation, ein Gottesdienstbesuch oder Zeiten der Stille zu nennen.

Dabei brauchen viele Strategien gar nicht viel Zeit. Wenn man bewusst wahrnimmt und im Augenblick präsent ist, ist schon eine Minute genug: etwa für ein paar tiefe Atemzüge, um Wolken zu beobachten oder um die Farben der Umgebung wahrzunehmen. Wenn man fünf Minuten Zeit hat, kann man beispielsweise aus dem Fenster schauen, ein Lied singen oder ein leichtes Sudoku lösen. 30 Minuten reichen für ein Entspannungsbad, eine Tasse Tee, einen Spaziergang oder eine Kurzgeschichte.

Individuelle Prophylaxestrategien dienen nicht nur zum Ausgleich eines stressigen Berufsalltags. Auch die aktive Gestaltung dieses Berufsalltags trägt mit dazu bei, dass man weniger belastet ist und wieder mit mehr Freude und Engagement in die Arbeit geht. Eine Teambesprechung lebt davon, dass die Teammitglieder sich einbringen. Jedes einzelne

Teammitglied prägt durch sein Verhalten gegenüber den anderen die Atmosphäre mit. Fortbildungen steigern die eigene Qualifikation, sie fordern den Geist und meist lernt man dabei auch neue Leute kennen. Durch Weiterbildungen kann man das eigene Profil verändern und andere Aufgaben wahrnehmen. Nicht zuletzt sind alle gefordert, bei Unzufriedenheit das Gespräch mit den anderen Beteiligten zu suchen und konstruktive Lösungen vorzuschlagen.

Fazit

Viele Prophylaxestrategien erscheinen auf den ersten Blick klein und unbedeutend. Wie wichtig sie sind, merkt man oft erst, wenn die Folgen fehlender Prophylaxe deutlich werden und Menschen bereits erste Burn-Out-Symptome entwickeln. Andauernde Erschöpfung ist weit verbreitet, was den Anschein von Normalität erweckt. Nichtsdestotrotz ist sie als Zeichen für Überlastung besorgniserregend. Persönliche Burn-Out-Prophylaxe ist daher kein Luxus, sondern lebensnotwendig. Und für Unternehmen ist eine frühzeitige und konsequente Burn-Out-Prävention eine sinnvolle Investition.

Ethik konkret Dr. Mechthild Herberhold Lennestr. 91 58762 Altena
Tel.: +49 (2352) 910085
Fax: +49 (2352) 910221 herberhold@ethik-konkret.de
<http://www.ethik-konkret.de>