

„Fehlende Wärme hinterlässt bei allen Menschen Spuren“

*Dr. Michael Burger, MSc, und Dr. Klaus Ratheiser
im Gespräch über Wertschätzung, Work-Life-Balance und
funktionierende Teams als Burnout-Prophylaxe.*



Burger:

„Die Inanspruchnahme von Coaching und Supervision wird in helfenden Berufen als Schwäche wahrgenommen“

Ratheiser:

„Kennen Sie sich und Ihre Bedürfnisse, dann können Sie auch die Notbremse ziehen“

Das Wort „Burnout“ hat gute Chancen, zum Gesundheitsbegriff des Jahrzehnts zu werden. Vor allem Mediziner zählen zu den ersten Ansprechpartnern für Burnout-Opfer. Gleichzeitig gehört die Ärzteschaft aber auch zu den für Burnout gefährdetsten Berufsgruppen. Ein bemerkenswertes Lesebuch zum Thema erklärt, warum das so ist, aber nicht sein muss. Wir haben zwei der Autoren, nämlich und Dr. Michael Burger, MSc, und Dr. Klaus Ratheiser, zu einem Gespräch eingeladen.

ärztemagazin: Sie haben mit zwei weiteren Kollegen ein Burnout-Lesebuch für Gesundheitsberufe verfasst. Bücher dieser Art gibt es mittlerweile viele. Was wollten Sie mit Ihrem Buch erreichen?

Ratheiser: Ich selbst war 20 Jahre in der Klinik tätig, stieg aber nach einer schweren Krise aus. Ich wollte diese Erfahrung nicht einfach verdrängen, sondern aufarbeiten und außerdem mit anderen teilen.

Das Buch wollte ich jedoch nicht alleine schreiben. Als Mediziner habe ich gelernt,

dass interdisziplinäre Gruppen weit mehr erreichen können als Einzelkämpfer. Meine Mitautoren sind nicht nur in ihrem jeweiligen Fachgebiet besonders fähig, sondern wissen auch, wie Ärzte bewussteinbildende Verfahren annehmen.

Burger: Mir war es wichtig, nicht nur meine Einsichten als Arzt einfließen zu lassen, sondern auch jene, die ich als Organisationsberater, Supervisor und Gruppendynamiker gemacht habe. Ich wollte keinesfalls ein trockenes Sachbuch zu Papier bringen, sondern Erkenntnisse in lebensnahen Texten lebendig werden lassen.

ärztemagazin: Wie berufsspezifisch ist Burnout? Läuft sie beim Oberarzt anders ab als beim Manager?

Ratheiser: Die Grundgesetze des Burnouts gelten überall. Fehlende Wärme oder das Ausbleiben anderer menschlicher Grundbedürfnisse in Kombination mit emotionaler Erschöpfung hinterlassen bei allen Menschen, egal in welchem Job sie stecken, die gleichen Spuren. Natürlich sind viele medizinische Fächer, wo es viel-

leicht laufend um Leben oder Tod geht, besonders belastend.

Bemerkenswert in dieser Hinsicht ist aber auch, dass es Fächer gibt, die man zunächst als gar nicht so beklemmend eingestuft hätte. So erzählte mir unlängst eine Chefärztin, dass sie zwar vermeintlich „gut behütet“ und abgeschottet in einem Büro sitzt, dabei jedoch schwerwiegende Entscheidungen treffen muss. Diese entscheiden zwar nicht unmittelbar über Leben und Tod, haben trotzdem Auswirkung auf menschliche Schicksale, die die Ärztin keineswegs kalt lassen. Oft muss sie sich an diverse Vorschriften halten, die bisweilen den Bedürfnissen der Patienten nicht genügen.

Anderes Beispiel: Wer würde ahnen, wie belastend die MR-Diagnose von ungeborenen Kindern für einen Radiologen ist. Etwa wenn über einen Schwangerschaftsabbruch bei einer Mutter entschieden werden muss, die sich seit vielen Jahren sehnlichst ein Kind wünscht. Schwierige Entscheidungen dieser Art müssen viele Radiologen täglich mehrfach treffen. Das sind alles Bereiche, in denen präventive Maßnahmen besonders

greifen würden, und nicht nur beim Unfallchirurgen im Schwerpunktspital.

ärztemagazin: Ok, man kann also nicht vom medizinischen Fach auf die Burnout-Gefährdung schließen? Welche Parameter kann ich dann heranziehen? Das Engagement? Die Persönlichkeit? Das Umfeld?

Burger: Mein Eindruck ist, dass es an der Berufung hängt. Menschen, die den Arztberuf nicht aufgrund des Prestiges oder der vermeintlich hohen Honorare ergriffen haben, sondern eine völlige Identifikation mit ihrem Beruf verspüren, sind eher in Gefahr zu verbrennen. Das Leben baut ja auf mehreren Säulen auf, etwa der Familie, den Hobbys, der Gesellschaft und natürlich auf dem Beruf. Wenn diese Säulen gleich lang sind, ist das Gewölbe stabil. Hat eine Säule Überlänge, wankt die Konstruktion und kippt um. Dasselbe passiert, wenn das Leben einseitig auf dem Beruf ruht und es dort dann auch nicht rund läuft.

Das mag eine belastende Erfahrung aus der Kindheit sein, etwa dass man nur Lob oder Liebe von der Umwelt erfahren hat, wenn man Leistung erbracht, funktioniert hat. Das echte Menschsein, das, was jeden von uns wirklich ausmacht, spielt in einem solchen Umfeld eine untergeordnete Rolle. Das kann durchaus zu einer übersteigerten, ja sogar pathologischen Identifizierung mit dem Beruf führen und ins Burnout führen.

Ich denke, dass Burnout eine Divergenz ist, von dem, was mein Wesen ausmacht zu dem, was ich in der Arbeit tun muss bzw. gestalten kann. Von diesem Standpunkt aus betrachtet, ist die Art des Berufs zweitrangig, weshalb die Hausfrau ebenso ins Burnout schlittern kann wie der Leiter einer onkologischen Station. Gute Abteilungsleiter geben ihren Oberärzten den Freiraum und – im Rahmen der Möglichkeiten – die Ressourcen, um ihre Aufgaben zu erledigen, wobei natürlich die Informationspflicht nach oben gewahrt bleiben sollte.

Ratheiser: Ich kann dem Kollegen Burger nur zustimmen, kennen Sie sich und Ihre Bedürfnisse, ergibt sich auch die Chance, rechtzeitig Ihre Erschöpfung zu erkennen und gegebenenfalls die Notbremse zu ziehen: Sie prüfen in regelmäßigen Abständen, wie sich in Ihrem beruflichen Umfeld Ihre Persönlichkeit entwickelt.

Werden Sie so, wie Sie wünschen zu sein, und wie sie von Ihrem Wesen gestrickt sind. Oder weichen Sie von Ihrem eigenen Idealbild mehr und mehr ab. Kurz: Ist mein Selbst mit der Abteilung, in der ich arbeite, kompatibel oder muss ich mich verbiegen, um dort tätig zu sein.

ärztemagazin: Werden unsere Studenten auf den seelischen Stress im medizinischen Alltag genügend vorbereitet?

Ratheiser: Ich würde so weit gehen und es „Missbrauch“ nennen, wie mit unserem Nachwuchs in manchen Spitälern umge-

gangen wird. Sie werden mit der Bürokratie und oft auch in belastenden Situationen allein gelassen. Nur in Ausnahmefällen findet sich jemand, der sich aktiv und freiwillig um Jungärzte kümmert. Ich habe aber das Gefühl, dass sich die Situation langsam bessert.

Burger: Vor allem die Jungen müssen erkennen, dass die Krisenintervention nur die zweitbeste Lösung ist, und sie im Rahmen einer begleitenden Supervision oder Balint-Gruppen das heraufdämmernde Burnout abwenden können. In der Wirtschaft hat sich Coaching und Supervision längst etabliert, leider wird das in den helfenden Berufen abсурderweise als Schwäche wahrgenommen.

ärztemagazin: Warum fühlt man sich mit dem Burnout-Syndrom so alleine, wo es doch längst zu einem Massenphänomen geworden ist?

Ratheiser: Das ist typisch für das Burnout. Es isoliert Menschen. Die Betroffenen verlieren nicht nur die Wahrnehmungsfähigkeit nach innen, sondern auch nach außen. Oder anders gesagt: In Einzelhaft fühlt man sich auch dann alleine, wenn tausende Gefängniszellen rundherum sind.

ärztemagazin: Heute spricht jeder über „Burnout“. Gab es das früher nicht und laufen wir nicht Gefahr, dass andere seelische Befindlichkeitsstörungen unberechtigt ignoriert werden?

Burger: Ich halte es eigentlich für wunderbar, dass wir mit diesem Begriff so inflationär umgehen. Ich glaube, dass es das Phänomen Burnout schon früher gab, aber erst jetzt können die Betroffenen es benennen und trauen sich, das Problem offen anzusprechen.

Aber natürlich haben Sie Recht, dass sich viele Experten darüber streiten, ob jedes diagnostizierte Burnout wirklich eine Überlastungssituation ist, zumal die Grenzen zu Anpassungsstörungen oder Depressionen fließend sind. Eine deutliche Zunahme

des Phänomens Burnout im medizinischen und sozialen Bereich ist aber wohl unumstritten. Gerade in diesen Jobs muss ich anderen Menschen helfen, die in einer schwierigen Situation sind. Hier ist Stärke gefragt, jedoch sind beim Starksein Emotionen unwillkommen. Stellen Sie sich vor, wie ein Patient auf den „weichen“ Unfallchirurgen reagiert? In unserer gängigen Vorstellung rettet dieser heldenhaft zu jeder Tages- und vor allem Nachtzeit Menschenleben. Darüber hinaus wissen nur wenige Ärzte, wie sie sich vor Mittraumatisierung richtig schützen können.

ärztemagazin: Ich bin beim Lesen Ihres Buches wiederholt auf den Begriff „Wertschätzung“ gestoßen. Eigentlich wäre es einfach, diese als Vorgesetzter zu vermitteln: Sie kostet keine Ressourcen, ist jederzeit verfügbar und motiviert immer. Hat Burnout auch etwas mit fehlender Führungskompetenz zu tun?

Ratheiser: Nach meiner Erfahrungen denken trotz vieler Schulungen nur wenige Führungskräfte daran. In unseren Köpfen dominieren überholte Denkmuster, etwa das Motto „Nichts gesagt ist gelobt genug“. Zu viele Chefs glauben, dass Druck der beste Motivator ist. Wobei in unserem Job schon mal ein ruppiger Ton notwendig ist: Wenn etwa bei einer Reanimation 15 Leute ▶

im Raum sind und acht davon stören, dann werfe ich diese hinaus. Da ist oft zu wenig Zeit für ein „Bitte“ oder „Danke“.

Das größte Problem bei der Wertschätzung ist, dass alle nur darauf warten. Wenn mich jemand fragt: „Sagen Sie mir ganz kurz, was ich gegen Burnout tun kann“, ist meine Antwort: Warte nicht auf Anerkennung, sondern fang an, Anerkennung zu geben. Natürlich nur dort, wo sie stimmig ist. Die wertvollste Bestätigung ist übrigens jene, die wir von Kollegen bekommen. Führungskräfte sollten verstehen, dass es nicht

ärztemagazin: Welche Rolle spielen Gruppendynamiken als Ursache für Burnout? Anders gefragt: Kann das Burnout neben der individuellen Komponente auch eine organisatorische haben?

Burger: Selbstverständlich können ganze Teams in ein Burnout geraten. Ein klassisches Beispiel ist das unterbesetzte Pflge- team auf einer internistischen Station mit vielen Gangbetten. Es herrschen also Rahmenbedingungen vor, die es verantwortungsbewussten Mitarbeitern unmöglich machen, ihre Arbeit zu ihren Ansprüchen zu

motivieren, zugunsten des ganzen Gefüges einen Schritt zurücksetzen. Ich gebe dem Kollegen Burger außerdem Recht, wenn er sagt, dass eine flache Hierarchie Vorteile hat, allerdings kann das perfekte Team auch eine strikte Rangfolge verschmerzen.

Ein geeigneter Elchtest, um das Wesen einer Truppe zu prüfen, ist die Frage, wie man mit neuen Mitgliedern oder Außenseitern umgeht. Kann das Team nitckonforme Menschen einbinden und unterstützt sie in ihrer Arbeit oder bleiben sie Fremdkörper? Fein bei geschulten, gut funktionierenden



„Wichtig wäre, dass Chefinnen und Chefs den Anspruch auf die eigene Unfehlbarkeit fallen lassen“

Dr. Michael Burger, MSc



„Wenn ein Mensch wahrhaftig leben kann und sich nicht verbiegen muss, ist er gut“

Dr. Klaus Ratheiser

genügt, ihren Leuten nur einen Arbeitsplatz zu bieten, sondern auch die Möglichkeit, ihre Persönlichkeiten weiter zu entwickeln. Hier ist ein Punkt wesentlich: Je ehrlicher und tiefer sich eine Führungskraft auf eine Reise in sich selbst begibt, desto kompetenter wird sie auch in der Menschenführung werden. Denn ich kann jemand anderen nur so weit begleiten, wie ich selbst bereit bin zu gehen.

Burger: Ich glaube, dass die jüngere Führungsgeneration eher ein gutes Sensorium hat. Heute kommen nicht mehr unbedingt die besten Fachleute in Führungspositionen, sondern jene mit guten Managementeigenschaften. Das kann natürlich auch Nachteile mit sich bringen, etwa wenn es diesen Menschen an sozialer Kompetenz fehlt, aber das ist bei den Fachkoryphäen ja auch nicht anders.

Wichtig scheint mir, dass die Chefinnen und Chefs den Anspruch auf die eigene Unfehlbarkeit – vor allem gegenüber dem eigenen Team – fallen lassen. Denn auch sie dürfen einen schlechten Tag haben und ihre eigenen Entscheidungen nach einem anstrengenden Nachtdienst hinterfragen, ohne Angst haben zu müssen, dass dies am Prestige nagt.

erfüllen. Das perfekte Team hat nicht nur einen sozial kompetenten Leiter, sondern ebensolche Mitglieder, besteht aus etwa zwölf Teilnehmern, eine Größe, die eine gute Kommunikation erlaubt, und hat genau definierte Ziele.

Gerade beim Arbeitsplatz „Krankenhaus“ ist der Endzweck oft nebulös: Soll die Abteilung möglichst effizient sein oder eine gute Grundversorgung bieten, soll sie eine Hightech-Basisversorgung anbieten oder gar Gewinn generieren? Das sind teilweise Ziele, die sich gegenseitig ausschließen. Außerdem braucht es klare Kompetenzen, optimale Rahmenbedingungen sowie definierte Funktionen mit einer deutlichen Hierarchie, die freilich flach sein kann, um das Gespräch zu erleichtern.

Aber Achtung: ein gutes Team ist nicht verschworen, sondern nach außen offen und blickt über den Tellerrand. Es ist nicht verboten, etwa mit Kollegen aus anderen Abteilungen zum Mittagessen zu gehen. Um diese Teamstruktur zu erreichen, sollte die Gemeinschaft länger bestehen bleiben – eine große Fluktuation ist kontraproduktiv.

Ratheiser: Eine funktionierende Arbeitsgruppe kann individuelle Ressourcen anzapfen und gleichzeitig jeden Einzelnen

Gruppen ist nicht nur, dass sie ihre Aufgaben mit wenig Reibung erledigen, sondern auch, dass frische Energie einfließt. Es macht für die Energiebilanz einer Organisation einen großen Unterschied, ob es Gruppen gibt, die sich aktiv mit sich beschäftigen oder nicht. So selbstverständlich, wie es finanzielle Bilanzen in Firmen gibt, so sollte auch auf energetische Abrechnungen geachtet werden.

Die hereinströmenden Energieflüsse ermöglichen nicht nur den einzelnen Mitarbeitern eine gesunde Berufsausübung, sondern eröffnet auch der Gesamtorganisation neue Ressourcen, die man kaum für möglich gehalten hätte. ■

Interview: Raoul Mazbar

Buchtipp

Burnout & Prävention.
Ein Lesebuch für Ärzte, Pfleger und Therapeuten
Ratheiser, Menshik-Benede, Krainz, Burger; 315 Seiten, SpringerWien NewYork; 29,95 €

