

# Burn-out – Prävention

Bernhard Gurtner



Jens Hollmann,  
Angela Geissler  
**Leistungsbalance  
für Leitende Ärzte**  
Selbstmanagement,  
Stress-Kontrolle,  
Resilienz im Krankenhaus.  
Heidelberg:  
Springer Medizin; 2013.  
103 Seiten, 30 Abb. und Tab.  
59.90 CHF  
ISBN 978-3-642-29333-7

Jens Hollmann hat in einem Anfang 2013 in der SÄZ publizierten Interview davor gewarnt, die Instrumente der Marktwirtschaft eins zu eins auf das Gesundheitswesen zu übertragen [1]. Als ein in beiden Bereichen erfahrener Organisationsberater und Coach für Führungskräfte möchte er in seinem neuen Buch nicht über die solcher Einsicht zuwiderlaufende Entwicklung in den Spitälern jammern. Vielmehr will er aufzeigen, wie die durch bürokratische Zwangsarbeit frustrierten Leitenden Ärzte und leidenden Ärztinnen wieder mehr Freiheit und Freude in ihrem Beruf finden könnten. Der Autor hofft, dass von Burn-out Bedrohte sein Buch in die Hand nehmen, bevor sie in die Spirale der chronischen Überforderung geraten sind.

Im ersten Kapitel soll eine Standortbestimmung die pathogenen Faktoren im Klinikalltag erfassen und Handlungsspielräume aufzeigen. Den Stressoren am Arbeitsplatz werden ausgleichende Faktoren gegenübergestellt.

Das folgende Kapitel dient der Selbsterkenntnis der ärztlichen Führungskräfte, die sich wieder einmal überlegen müssten, weshalb sie eigentlich ihren Beruf gewählt haben und wie die Rolle, die sie nun in der Klinik zu spielen haben, ihr Leben belastet.

Die Bewältigung knapper Ressourcen und die Kunst, Prioritäten zu setzen, werden im nächsten Kapitel behandelt, das Zeitmanagement kurz gestreift. Die modernen Begriffe «Coping» und «Resilienz» erweisen sich als Neuformulierungen alter stoischer Weisheiten, die schon Seneca angemahnt hat. Ritualisierte «Termine mit sich selbst» können zur Gelassenheit in einem fordernden Umfeld führen. Als eine der in vielen Religionen überlieferten Kontemplationsübungen wird deshalb von der Mit-Autorin Angela Geissler die aus Asien stammende Zen-Meditation mit zwei Übungen vorgestellt. Diese können auch westliche Manager aus gesundheitsgefährdenden Zwängen befreien.

Im letzten Teil sind Checklisten enthalten, welche die Hauptanliegen der vorgängigen Kapitel nochmals zusammenfassen. Für all jene, die ihre Charaktereigenschaften und Beweggründe gerne mit Skalen und Gesamtpunktwerten berechnen, sind drei umfangreiche Fragebogen beigelegt. Für die Ausfüllenden wird nicht genau definiert, was die numerischen Unterschiede zwischen kaum/etwas/ziemlich oder selten/manchmal/oft sind; je nach Ermessen gibt es Punkte, deren Mathematisierung Exaktheit vortäuscht.

An einer von November 2010 bis Februar 2011 online durchgeführten Fragebogenstudie in Österreich sahen sich 54% der 6249 teilnehmenden freipraktizierenden oder klinikgebundenen Ärzte in unterschiedlichen Phasen des Burn-out. Phase 1 (25%) betraf allerdings schon die allerersten Anzeichen emotioneller Erschöpfung, z. B. den inneren Druck, schnell noch vor Weihnachten bestimmte Arbeiten zu erledigen. In der Phase 2 mit zunehmender Abstumpfung und körperlichen Beschwerden befanden sich 18%, unter der schweren Depression in Phase 3 litten 11%. Am meisten gefährdet erwiesen sich Spitalärzte bis zum 47. Lebensjahr (... die noch keine Chefpositionen erreicht hatten?).

In den Text der Kapitel eingestreut sind fünf Interviews mit Gesprächspartnern, die ihre Erfahrungen in der Prophylaxe und Therapie von Burn-Out zu prägnanten Merksätzen und Empfehlungen verdichtet haben: «Früher haben Ärzte Energie aus ihrer Arbeit mit Patienten gezogen, weil sie etwas zurückbekommen haben: Dankbarkeit» (Joachim Galuska). «Den Raubbau, der in Kliniken an der Gesundheit von Ärzten geschieht, gibt es in dieser Form in der Industrie kaum mehr» (Wolfgang Panther). «Es fehlt an einer Kultur der Anerkennung und Wertschätzung» (Peter Hofmann). «Je mehr Eigenverantwortung der Arzt hat, desto weniger stressbeladen wird der hohe Arbeitsaufwand empfunden» (Barbara Buddeberg-Fischer). «Die Rückfallquote ist umso höher, je höher der Persönlichkeitsanteil am Burn-out war» (Dietmar Hansch).

Das Buch wirkt trotz Dezimalklassifikation mit seiner raschen Abfolge von Situationsanalysen, praktischen Ratschlägen, Fallbeispielen, Definitionen, Zitaten, Abbildungen, Interviews und Kurzkomentaren gelegentlich etwas verwirrend, einige Themen werden ohne Informationsgewinn nur kurz angetönt. Dennoch kann es ärztlichen Führungskräften zu neuen Erkenntnissen ihrer selbst und des zu beeinflussenden Umfelds verhelfen. So eignet es sich gut als Kompendium zu der vom gleichen Verfasser bereits in der zweiten Auflage erhältlichen «Führungskompetenz für Leitende Ärzte» und hilft, Frühsymptome des Burn-out rechtzeitig bei sich und anderen zu erkennen und ursächlich zu behandeln.

1 Sax A. Ärzte müssen lernen, nein zu sagen. Schweiz Ärztezeitung. 2013;94(7):258–60.

Korrespondenz:  
Dr. med. Bernhard Gurtner  
Eggstrasse 76  
CH-8620 Wetzikon  
gurtner.bernhard[at]bluewin.ch