

... Udo Kaiser, Psychologe und Betriebswirt in der Hochgebirgsklinik Davos «Jeder ist für sich selber verantwortlich»

Daniel Lüthi

Text und Bilder

Das blaue Bild ist ein Blickfang in diesem Büro: «Ich sehe da einen, der oben steht und die Aussicht geniess», sagt – genussvoll – Udo Kaiser. Viele der Patienten, mit denen er zu tun hat, sehen das Gleiche ganz anders: «Sie erkennen Feuer und Eis – und einen, der oben auf dem Felsen steht und daran denkt, hinunterzuspringen und sich das Leben zu nehmen.»

Das ökonomische Prinzip

Depression, Angst und Burnout: Das sind die Symptome, mit denen solche Patienten hierher kommen – in die Klinik, die nach ihrer Gründung vor 100 Jahren auf Tuberkulose spezialisiert war, sich dann fast ausschliesslich um Asthmatiker, Allergiker und Menschen mit Hauterkrankungen kümmerte, und seit ein paar Monaten jetzt auch eine Abteilung für psychosomatische Krankheiten führt.

Das Angebot hat durchaus mit der Nachfrage zu tun, markt- und betriebswirtschaftliche Aspekte

gehören hier aus verschiedenen Gründen wie selbstverständlich dazu. Udo Kaiser hat unter anderem Betriebswirtschaft studiert. Für ihn ist diese Klinik deshalb nicht bloss ein schöner Ort oder ein medizinisches Kompetenzzentrum, sondern auch ein wirtschaftlicher Betrieb, der rentabel geführt sein will. Das heisst: Erfolgversprechende Marktsegmente sind gefragt. Tuberkulose gibt es nicht mehr, Burnout nimmt zu. Und zwar – Welch bemerkenswerte Erkenntnis gerade in diesem Zusammenhang – unter anderem deshalb, weil die moderne Welt vor allem, bisweilen fast ausschliesslich, marktwirtschaftlichen Grundsätzen gehorcht. Das wichtigste ökonomische Prinzip, sagt Udo Kaiser, ist dieses: «Möglichst viel Output mit möglichst wenig Ressourcen in einer möglichst kurzen Zeit.» Da bleiben gewisse Menschen dann halt auf der Strecke. «Emotional erschöpft, ohne Selbstvertrauen, ohne Selbstwertgefühl», wie der Fachmann erklärt. Ein «moderner»

danielluethi[at]gmx.ch



Zustand, den ein Fachterminus eindrücklich zusammenfasst: «depersonalisiert».

Wichtig wäre, dass die Menschen das ökonomische Prinzip auf eine positive Art bei sich selber auch zur Maxime machen würden. Oder anders gesagt: Nicht nur das marktwirtschaftliche System hat ein Interesse an einem haushälterischen Umgang mit den Ressourcen, sondern auch der Mensch. Hier setzt Betriebswirt und Psychologe Kaiser an.

«Ein Burnout hat jemand, der mit seinen Kräften unökonomisch umgegangen ist, der zu viel Energie verbraucht und zu wenig getankt hat.»

Der Blick an die Bürowand zeigt jetzt die spassige Sicht auf dieses Thema: das Bild eines abgebrannten Zündholzes, und daneben, unter dem Titel «Burnout für Anfänger», ein paar «Tricks für den Kollaps». Zum Beispiel: «Machen Sie es allen recht und machen Sie alles perfekt! Üben Sie exzessiv Selbstkritik! Sagen Sie stets und bereitwillig »ja«! Achten Sie immer auf eine gute Erreichbarkeit – abschalten können Sie im Jen-seits! Opfern Sie Ihr Privatleben für die Karriere!»

«Es bringt nichts, wenn wir gemeinsam mit den Patienten jammern.»

Eigentlich wüsste man «es» ja. Eigentlich müssten gerade Ärztinnen und Ärzte wissen, wie wichtig ein regelmässiger Ausgleich, eine gesunde Ernährung und körperliche Bewegung sind. Und doch sind, wie Kaiser bestätigt, auffallend viele Mediziner, aber auch Pflegende, Lehrer/innen und Sozialarbeiter/innen unter den Burnout-Patienten. Warum? Siehe oben, bei den «Tricks für den Kollaps».

Sachzwänge und Freiräume

Allein dem System, den Rahmenbedingungen, den Sachzwängen die Schuld für eine psychosomatische Erkrankung zu geben, greife eindeutig zu kurz, ist Kaiser überzeugt: «Jeder ist für sich selber verantwortlich. Der Arbeitgeber hat eine Fürsorgepflicht, ja, aber jeder muss selber schauen, wo er Freiräume schaffen kann.» Entsprechend der Ansatz der ressourcenorientierten Therapie: «Es bringt nichts, wenn wir gemeinsam mit den Patienten jammern. Und auch eine Bevormundung bringt nichts, die kennen die meisten ja. Wir schauen gemeinsam, wo's nicht mehr geht. Ob die Bedingungen geändert werden können. Wo der Patient bei sich selber was verändern kann. Und wie er mit seiner Krankheit allenfalls auch leben kann. Entscheidend ist also das «coping» – die Art und Weise, eine Krankheit zu bewältigen. Und neben der Krankheit immer auch das andere, das Gesunde zu sehen.»

Wir sind wieder an jenem Punkt, wo sich die beiden Spezialgebiete von Kaiser in einer Art Schnitt-



Udo Kaiser

Dr. phil. Udo Kaiser wurde 1952 in Hergarten (Nordrhein-Westfalen, Deutschland) geboren.

Nach einer kaufmännischen Lehre im Bereich Papierverarbeitung studierte er Betriebswirtschaftslehre in Aachen, und dann (1981–1988) Psychologie in Landau und Freiburg (D). 1986 bis 1991 war er an einem sozialpsychiatrischen Forschungsprojekt beteiligt. 1989 kam Kaiser für eine Vertretung im Bereich der klinischen Psychologie an die Hochgebirgsklinik in Davos, wo er noch heute arbeitet. Seit 1991 ist er hier Leiter der Abteilung «Psychosoziale Rehabilitation». Diese arbeitet sehr eng mit dem Bereich «Psychosomatik» zusammen, der dieses Jahr eröffnet wurde. Seit 1999 ist Kaiser zusätzlich Qualitätsbeauftragter und Leiter Marketing. Udo Kaiser ist, wie er sagt, «glücklich geschieden» und Vater von drei erwachsenen Kindern. Er lebt mit seiner Partnerin in Klosters.

menge überlappen – dort, wo es um den bewussten, den sorgfältigen und den zielgerichteten Umgang mit Ressourcen geht.

«Zielgerichtet» ist ein Stichwort, das Kaiser für sich selber beansprucht. «Ich überlege mir immer: Welches ist mein Ziel, ist es realistisch, was könnte mich auf dem Weg dorthin behindern, und wen brauche ich, um es zu erreichen?» Die letzte Aussage ist nicht etwa in einem opportunistischen, ausnutzenden Sinn gemeint, sondern als Bekenntnis zum

Teamwork: «Es ist schwierig, in dieser komplexen Welt Ziele allein zu erreichen.» Womit wiederum auch die Art und Weise gemeint ist, wie hier «Rehabilitation» verstanden wird:

«Der interdisziplinäre Ansatz ist wichtig, deshalb arbeiten hier Psychiater und Psychologen, Sporttherapeuten und Ernährungsberater zusammen. Ziel ist es, zum Wohle des Patienten die unterschiedlichen beruflichen Kompetenzen zu nutzen. Psychischen Symptomen können auch körperliche Ursachen zugrunde liegen. Diese gilt es immer durch eine gezielte körperliche Diagnostik auszuschliessen. Haut- und Atemwegserkrankungen, die nur psychisch bedingt sind, gibt es nicht.

Auf der anderen Seite ist es zum Beispiel so, dass weit über die Hälfte aller psychischen Erkrankungen in der Hausarztpraxis nicht erkannt und somit auch nicht adäquat behandelt werden. Hier gilt es, genauer auf die doch relativ häufigen psychischen Erkrankungen zu achten und diese dann gezielter psychologischer oder psychotherapeutischer Hilfe zuzuführen.»

«Rehabilitation ist eine Krücke für eine begrenzte Zeit.»

Keine Kuscheltherapie

Asthmatiker und Allergiker schätzen die frische Luft hier in der Höhe. Burnout-Patienten auch. Dazu die körperliche Bewegung – und vor allem: das Timeout. Alles Elemente, die es in den Alltag hinüberzueretten gilt. «Rehabilitation ist eine Krücke für eine begrenzte Zeit. Ein gecoachter Erfahrungsraum. Im Schnitt verbringen die Patienten 25 Tage bei uns. In dieser Zeit sollen sie ihre Symptome und geeignete Strategien zum Umgang damit kennenlernen. Sie sollen merken, wann was schlechter geht. Warum es so ist. Und was sie tun können. Die schlechteste Strategie ist das Verdrängen und Verleugnen. Darüber sprechen ist wichtig, aber nur darüber sprechen bringt nix. Und von Kuscheltherapien in Etablissements mit goldenen Wasserhähnen und dergleichen halte ich sowieso nichts. Wir müssen die Kette zu Ende denken, die Leute sollen fit werden für ihren Alltag.» Kaiser spielt auf andere Angebote im gleichen Bereich an, auf «Mitbewerber in einem boomenden Markt. Da muss man sich abgrenzen».

Eine deutsche Klinik

Diese Klinik ist ein riesiger, verschachtelter, geschichtsträchtiger Komplex mit 360 Betten und 210 Angestellten. Sie liegt etwas ausserhalb des Gewöhnlichen und etwas ausserhalb des Dorfes, mitten im Wald auf 1600 Metern über Meer und wenige Meter über dem Davoser See. Es war ein Hamburger Patrizier, der die «Deutsche Heilstätte» 1898 gründete. Heute wird sie getragen von der «Stiftung Hochgebirgsklinik Davos». Die Klinik hat Verträge mit den grossen Schweizer Krankenkassen und allen deutschen Kostenträgern. «80 Prozent der Patienten kommen aus Deutschland», berichtet Kaiser, «und auch das medizinische Personal ist überwiegend deutscher Herkunft.» Keine leichte Aufgabe für ihn als Marketingleiter, diese Institution stärker auf die Schweiz auszurichten. Gerade in einer Zeit, wo die Deutschen hierzulande ohnehin ein Thema sind, wie er selber feststellt: «Seit 2002 hat sich die Zahl der Deutschen in der Schweiz verdoppelt, die Rückwanderer-Quote liegt stabil bei 5%.» Kaiser sieht das keineswegs als Problem: «In einer globalisierten Welt verändern sich auch die Arbeitsmärkte, die Schweiz wird sich da weiter öffnen müssen.» Persönlich fühlt sich Kaiser hier wohl, Feindseligkeiten war er noch nie ausgesetzt. «Ich arbeite gerne da, wo andere Ferien machen. Aber ich war einst auch der Zugereiste und musste schauen, über welche Kanäle ich mich integrieren kann. Auch in diesem Bereich hat jede und jeder eine Selbstverantwortung.»

Im Übrigen hat das Wohlfühlen bei Kaiser auch damit zu tun, dass er selber zu berücksichtigen versucht, was er anderen, Ausgebrannten zum Beispiel, rät. «Ich kann gut und gerne auch mal 14 Stunden am Stück oder bis 3 Uhr morgens arbeiten. Aber das muss die Ausnahme bleiben. Wer am längsten arbeitet, arbeitet nicht am besten. Ab und zu schotte ich mich ab, widme mich intensiv einem Thema. Ich spüre, wo ich hinkommen will und wo nicht.» Und neben der Arbeit? «Mal was im Garten machen, mal ein Ausflug an den Bodensee oder – wenn etwas mehr Zeit ist – ins Tessin oder in die Toskana, die Kinder sehen oder Freunde aus der Forscherzene. Viel frische Luft, die habe ich hier – und bewusst möglichst keinen Stress. Auch in der Freizeit nicht.»

Die nächste «Begegnung mit ...»

Am Ende jeden Monats stellt die Schweizerische Ärztezeitung eine Persönlichkeit vor, die sich im Gesundheitswesen engagiert. Im August schildert Daniel Lüthi seine Begegnung mit Manfred Fankhauser, Apotheker in Langnau im Emmental.