



# Stress in Gesundheitseinrichtungen

*selbstverständlicher Alltag,  
überbewertet oder längst schon ein Burnout?*

***Zugegebener Maßen sind die Bereiche „Stressprophylaxe“ oder „Wege aus dem Burnout“ sehr strapazierte Themen. Viele Personal-Entscheider können nicht mehr hören, was ja offensichtlich im Krankenhaus, der Rehaklinik oder in Senioreneinrichtungen nicht zu ändern ist, also von den Mitarbeiter\*innen durchlebt werden muss!? Doch diese Einstellung wäre falsch und gefährlich. Der Autor möchte in diesem Artikel eine kurze Begründung dazu geben.***

Wir lesen jeden Tag in der Zeitung oder erfahren über die Medien: „Psycho-Krankheiten so häufig wie Schnupfen, „Jeder zweite klagt über Burnout oder sieht sich als Stress-Opfer“, usw. Diesen eher reißerisch aufgemachten Schlagzeilen steht eine nüchterne Warnung der Weltgesundheitsorganisation gegenüber: Stress wird die größte Gesundheitsgefahr des 21. Jahrhunderts! Jeder Personalverantwortliche muss sich heute darüber im Klaren sein, dass ein betriebliches Gesundheitsmanagement hier ganzheitlich ansetzen muss. Alles andere kostet Personal, produziert Fehlzeiten, sorgt für innere Kündigungen und Dienst nach Vorschrift. Jeder versteht, dass in unseren modernen Arbeitswelten immer mehr Anforderung und Verantwortung auf immer weniger Schultern ruht. In meinen Seminaren zu verhaltensrelevanten Themen frage ich fast immer den „Energie-Level“ der Teilnehmer\*innen durch eine einfache Aufstell-Übung ab. Von „Akku leer=1“ bis „Akku voll=10“ reicht die Skala, die auf dem Fußboden aufgebacht wird. Was mich regelmäßig nach-

denklich macht, fast immer stellt sich die überwiegende Mehrheit in die untere Hälfte (<5) auf! Kein Unternehmen will seine Leute einfach so „vor die Wand“ fahren, konsequente Lösungsansätze sind aber oft genug nicht zu erkennen. Wie sehen denn mögliche Problemlösungen aus, wie kommen wir raus aus der Überforderung, die krankmacht? Pauschale Lösungen kann es nicht geben, dafür ist der Mensch zu individuell. Die ersten Schritte könnten aber wie folgt aussehen.

## **Idee Nr. 1:**

Analysieren wir doch zuerst einmal genau, wo die innerbetrieblichen Stressoren liegen.

- Werden physische Belastungen erlebt? Starke körperliche Daueranstrengung, wie z.B. Gewichte bewegen in der Pflege oder Ergotherapie, aber auch Reizüberflutungen durch eine hohe Geräuschkulisse in Arbeitsräumen können dazu gehören. Selbstverständlich spielen auch die Schicht- und Einsatzpläne eine wichtige Rolle.

- Wie sieht es mit den sozial erlebten Belastungen aus? in ungelösten Konflikten involviert sein, einen hohen Gruppendruck zu spüren, oder Ausgrenzung/Ablehnung zu erfahren, können dazu gehören. Rivalitäten im Arbeitsteam, oder mit der Führungskraft werden sehr häufig als Stressauslöser genannt.
- Können psychische Faktoren identifiziert werden? Wenn z.B. Ängste durch Leistungsdefizite und Zeitdruck bestehen, sind Überforderungs-Effekte vorprogrammiert. Den eigenen Ansprüchen nicht gerecht werden zu können zermürbt auch den engagiertesten Mitarbeiter.

Hier wird sehr deutlich, dass sich die Verantwortlichen für das Gesundheitsmanagement und der Qualitätssicherung Gedanken über arbeitstechnischen, externen Faktoren machen sollten. Gut gemachte und anonym durchgeführte regelmäßige Mitarbeiterbefragungen helfen meist weiter. Sie ersetzen aber keinesfalls die regelmäßige Fragestellung was ihre Mitarbeiter\*innen körperlich und geistig gefährden könnte.

### Idee Nr. 2

Geben wir unseren Mitarbeiter\*innen die Chance zur Resilienz. Die Erkenntnis, dass nur jeder selbst „die Welt verändern“ kann, also für sich persönlich verantwortlich bleibt, muss verarbeitet werden können. Hilfe zu Selbsthilfe zu geben bedeutet den „Stress“ zu thematisieren. Alle Weiterbildungen, die Information und Selbsterfahrung Platz lassen sind ein wichtiger Weg. Damit sind keine „Entspannungskurse mit Yogamatte“ gemeint (die selbstverständlich ebenfalls Sinn machen können), sondern konkrete Arbeit an den persönlichen Coping-Strategien der Mitarbeiter\*innen. Eine Bewältigungsstrategie kann sehr unterschiedlich ausfallen, den richtigen, persönlich passenden Weg zu finden bedarf meist einer klaren Analyse der eigenen Fähigkeiten und Möglichkeiten. Dazu sollte man Hilfe zur Selbsthilfe geben können. Ob im Seminar, einem Workshop mit Training oder einer Einzelcoaching-Sitzung, immer steht das Herausarbeiten der individuellen Lösungsstrategie des Mitarbeiters im Vordergrund. Der Grundsatz „nach Anspannung muss Entspannung folgen“ stimmt nur, wenn man weiß was Entspannung für den Einzelnen wirklich bedeutet. Den Problemorientierten wird alles entspannen, was zu einer Vermeidung der stressigen Situation führt. Der Gefühl-

orientierte braucht Maßnahmen, die seine Aufregung reduzieren. Und der Bewertungsorientierte sucht nach Möglichkeiten seinen Lebensumstand positiver zu erleben. So wäre es wahrscheinlich nicht zielführend einem wissbegierigen, aktiven und extrovertierten Menschen grundsätzlich einen reinen „Strandurlaub mit guten Büchern“ zur Entspannung zu empfehlen, sondern vielleicht eher eine „Städtetour mit Museum oder Konzert“.

Bitte stellen Sie sich regelmäßig folgende Fragen: Was wird in Ihrer Einrichtung dafür getan um Mitarbeiter\*innen resilienter zu machen? Welche kurz- und langfristigen Maßnahmen sind für alle und jederzeit zugänglich? Mitarbeiter\*innen registrieren sehr genau, was ihr Arbeitgeber zu diesem Thema für sie tut. Motivation entsteht, wenn gesehen und akzeptiert wird, dass sie folgenden Leitsatz leben: Ich sehe deine Probleme und wir sind willens und in der Lage Unterstützung zu bieten, wenn du mithilfst die Herausforderungen anzugehen.



### Idee Nr. 3

Sind die Führungskräfte in Ihrem Unternehmen Vorbilder in Sachen Stressprophylaxe? Neuzeitliche Stressoren stellen in Gesundheitseinrichtungen sicherlich die vielen Veränderungen dar. Kaum eine Einrichtung, die zurzeit nicht diverse Transformationsprozesse durchläuft. Das Unternehmen selbst kann im Change-Management bestenfalls die Kernkompetenzen sichern, Risiken minimieren und Ressourcenvielfalt aufbauen. Die Führungskräfte benötigen in dieser Situation die Fähigkeiten zur Neubewertung diverser Widrigkeiten. Das heißt...

- In der persönlichen Grundhaltung sollte sich das Selbstvertrauen und die Kraft des positiven Denkens widerspiegeln.
- Im Sozialverhalten sollte die Beziehungsfähigkeit und ein gutes Konfliktverhalten von außen spürbar werden.
- Die tägliche Arbeitsweise sollte von Fairness und Gerechtigkeit den Mitarbeitern gegenüber geprägt sein.

Unternehmen können das Wissen und Können ihrer Leitungskräfte zu diesen Themen nicht selbstverständlich voraussetzen. Der „Fisch stinkt bekanntlich vom Kopf zuerst“. Unternehmen resilienter zu machen, heißt Führungskräfte gut aus- und weiterzubilden, ihnen die Möglichkeiten der Persönlichkeitsentwicklung zu geben und Autonomie zuzulassen. Nur so können sie dabei mithelfen alle im Unternehmen widerstandsfähiger gegen Stress zu machen.

### Sonderfall Burnout

Wie bekannt, werden Sie diesen Begriff im ICD-10 Katalog nicht finden. Damit wird deutlich, dass es hier eine Grauzone in der Begrifflichkeit gibt, die es aufzulösen gilt. Man spricht von einem Zustand der problematischen Lebensbewältigung bei starker emotionaler Erschöpfung, verminderter Leistungsfähigkeit und einer inneren Leere. Im betrieblichen Gesundheitsmanagement muss das Erkennen dieses Zustandes bei Mitarbeiter\*innen sichergestellt werden. Erkenne ich bei meiner Coaching-Arbeit diesen Zustand, so bitte ich den Coachee immer um die Inanspruchnahme ärztlicher, bzw. psychotherapeutischer Hilfe. Nicht selten wird dann eine Depression diagnosti-

ziert. Sollten sich Burnout-Fälle in Ihrem Unternehmen häufen, müssen Sie gegensteuern und Maßnahmen ergreifen. Das klingt leichter als es ist, denn der Übergang zwischen einer Überforderung und einem Burnout ist meist fließend. In Ihrer Verantwortung liegen Aufklärung und Hilfsangebote zu bieten und die Bereitschaft nach gemeinsamen Lösungen (Erleichterungen) für die Betroffenen zu suchen.

Macht Sie dieses Thema nachdenklich und möchten Sie Ihren Mitarbeiter\*innen Hilfsangebote dazu machen? Suchen Sie nach Möglichkeiten Stressmanagement in ihr betriebliches Gesundheitsmanagement zu integrieren? Bitte nehmen Sie mit mir Kontakt auf. Ich berate Sie gerne!



Autor: **ANDREAS BOERGER**  
Leitung PEG - DIE AKADEMIE

Mobil 0176 / 12 30 20 16 | andreas.boerger@peg-einfachbesser.de