

Wenn Menschen, die führen, sich erschöpfen – Management-Burnout im Gesundheitswesen und seine Folgen

When managers feel worn out – management burnout, community health care and the consequences

Sabine Maunz

Zusammenfassung

Anhand einer empirischen Untersuchung bei 28 Pflgeteams mit 303 MitarbeiterInnen im stationären Bereich werden Ausmaß, Bedingungen und Wirkungsdynamik von Burnout im beruflichen Kontext der Krankenpflege untersucht. 58% der untersuchten Personen weisen mehr oder weniger stark ausgeprägte Burnout-Symptome auf. Die Befunde machen deutlich, dass Defizite im Führungsverhalten bei leitenden Pflegefachkräften den stärksten Einfluss auf das innere Ausbrennen in der Pflege ausüben. Als einzige Determinante für mangelnde Führungsqualität wird die Burnoutbetroffenheit der Führungskraft selbst ermittelt. Kooperative Arbeitsbeziehungen, externe berufliche Fortbildung sowie Teamsupervision haben eine wichtige präventive Wirkung zur Verhinderung von Burnout. Die Ergebnisse lassen den Schluß zu, dass individuelles, burnoutlösungsfoocussiertes Coaching und Training für Führungskräfte die Ausbreitung von Burnout im beruflichen Kontext der Krankenpflege entscheidend reduziert.

Abstract

The scale of burnout and its conditions in nursing are investigated empirically in 28 teams of nurses with 303 staff members in a provincial hospital. 58 % of those investigated have more or less strongly pronounced symptoms of burnout. The results show clearly that amongst all variables investigated, the leadership behaviour of ward managers is the variable with the strongest influence on inner burnout in the care profession. Moreover those ward managers perform inadequate leadership behaviour who suffer from inner burnout themselves. Cooperative work relationships, external vocational training courses and team supervision are important in preventing burnout. These results indicate that individual, burnout focussed coaching for managers might significantly reduce the spreading of burnout in nursing care settings.

1. Das Problem der Früherkennung von Burnout

Arbeiten ohne auszubrennen? Der Leistungsdruck ist in unserer Gesellschaft in den letzten Jahren kontinuierlich gestiegen. Vom inneren Ausbrennen sind nicht nur wenige Menschen betroffen, in manchen Branchen liegt die Burnoutrate über 50%. Oft wird jedoch Arbeitsstress nicht so ernst genommen wie andere Arbeitsprobleme. Das Risiko einer psychologischen Dysfunktion wird häufig weniger schwerwiegend angesehen als Risiken, die zu physischen Verletzungen führen können. Betriebliche Gesundheitsprogramme konzentrieren sich normalerweise auf die Eindämmung von Unfällen, Fehlhaltungen und Infektionen, aber selten auf die Verminderung von psychologischen Stressoren.

Selbst im Bereich von Arbeitsstress wird Burnout eher unterbewertet. Weil Burnout sich nur allmählich im Falle chronischer Stressoren entwickelt, werden die Frühwarnsignale oft nicht erkannt. Zwischenmenschliche, interaktive Bedingungen, die zu Burnout führen, werden oft gänzlich übersehen. Die zeitlich langsame Erosion im Rahmen der Burnoutentwicklung ist nicht so dramatisch und offensichtlich wie akute Notfälle und aufregende Konflikt- und Krisensituationen. „Deshalb“, so schreiben Maslach und Goldberg (1998) über das Problem der Früherkennung von Burnout „glauben Menschen, dass Burnout keine so große Sache sei, und beurteilen das Risiko falsch.“ Außerdem nimmt man an, dass das einem selbst nicht passieren kann – dass man gut genug Bescheid weiß und stark genug ist, um nicht Opfer dieses Problems zu werden. Wenn Burnout sich dann zeigt, tendieren die Betroffenen dazu weiter zu arbeiten, wenn auch nicht so gut wie früher, und somit ist die allgemeine Produktivität nicht ernsthaft gefährdet. Aber ab einem gewissen Punkt geht es mit der Abwärts-Spirale zu weit – und die Kosten für Leistung und Wohlbefinden werden hoch.“

Menschen, die Führungs- bzw. Leitungsverantwortung tragen, sind noch stärker von dieser Burnoutfalle betroffen. Die allgemeine Erwartung, dass sie im Rahmen ihrer beruflichen Rolle als Beispiel voran gehen, für eine hohe Leistungsmotivation der Mitarbeiter sorgen, den allgemeinen Arbeitsbetrieb stimulieren und Projekte in ihrer Umsetzung forcieren, verführt zudem, anfängliche Warnsignale von Erschöpfung vor sich selbst und anderen zu verstecken. Meist bereitet es Betroffenen große Mühe sich einzugestehen,