

01.11.2012 **Arbeitsbedingungen**

Macht die Klinik Ärzte krank?

A. Geissler, J. Hollmann



Stressoren am Arbeitsplatz Klinik erkennen und Handlungsspielräume nutzen

Aktuelle Situation der Klinikärzte

Die ärztliche Leistung ist eine der wichtigsten Garanten für den Erfolg einer Klinik. Der Arzt ist im Rahmen seiner Funktionen für die Qualität der medizinischen Leistungserbringung und für den ökonomischen Erfolg der Klinik (mit)verantwortlich. Da der Arzt eine so wichtige Variable für die erfolgreiche Positionierung der Klinik ist, müsste man davon ausgehen, dass ihm umgekehrt durch unterstützende Arbeitsbedingungen die entsprechende Wertschätzung entgegengebracht wird. Ein so wertvolles Gut wie die ärztliche Leistung sollte durch den Arbeitgeber Klinik doch mit großer Sensibilität behandelt und gewürdigt werden? Die Realität sieht nicht selten anders aus.

Nur selten werden Ärzte in die strategische Ausrichtung der Klinik mit einbezogen. Sie sollen die

Verantwortung tragen für die Entscheidungen Anderer, ohne im Gegenzug adäquate Handlungsspielräume zu erhalten. Medizinische Ethikvorstellungen werden oft durch ökonomische Vorgaben in den Hintergrund gedrängt. Patientenbeschwerden werden durchgereicht, ohne nach den Ursachen zu fragen. In nur wenigen Kliniken ist eine Anerkennungskultur der erbrachten Leistungen etabliert (Infobox 1).

Infobox 1: Klinik als attraktiver Arbeitgeber – mehr als akademische Blütenräume

„Angesichts eines schwindenden Fachkräftemarkts ist die Markenbildung einer Klinik nur eine Komponente in einem sehr weitgefassten Aufgabenspektrum. Wir müssen künftig auf soziale Komponenten achten, auf Work-Life-Balance und auf aktualisierte Lebensentwürfe. Es gilt,

Handlungsspielräume zu eröffnen, Autonomie zu fördern. Es genügt nicht mehr, akademische Blümenträume der Maximalversorgung zu hegen, wenn die damit einhergehenden Belastungen von den Mitarbeitern nicht getragen werden. Wir müssen alle Entwicklungsfelder im Auge behalten und immer wieder neue Antworten finden.“

Prof. Dr. Thomas Ittel, Ärztlicher Direktor und Vorstandsvorsitzender des Universitätsklinikums Aachen

Auf biographische Lebensabschnitte und die damit verbundenen Lebensthemen wie etwa die Verantwortung für Kinder oder pflegebedürftige Angehörige wird nur selten Rücksicht genommen. In vielen deutschen Kliniken ist es Normalität, dass durch die Rahmenbedingungen Ärzte bis an ihre Grenzen arbeiten müssen. Burnout bei Ärzten gewinnt auch in der wissenschaftlichen Diskussion zunehmend an Relevanz.

Klinik als Arbeitsplatz – Gesundheitsgefährdung am Ort des Gesunden

Was genau tut Ihr Arbeitgeber, um Ihren Arbeitsplatz so auszustatten, dass Sie Leistung auf hohem Niveau erbringen können? Was unternimmt Ihr Arbeitgeber, damit Sie nicht in unsinnigen Prozessen Ihrer Arbeitskraft und -freude beraubt werden? Wie viele Stellen in Kliniken sind unbesetzt, weil keine nachhaltige Personalpolitik betrieben wird? Wie viele Demotivationsfaktoren verzeichnen Sie in Ihrer Klinik?

Das gesundheitsgefährdende Krankenhaus ist mehr als beispielsweise mangelnde Aufmerksamkeit hinsichtlich MRSA. Das gesundheitsgefährdende Krankenhaus missachtet die Arbeitsplatzzufriedenheit seiner ärztlichen Leistungsträger und die damit einhergehenden toxischen Auswirkungen physischer und mentaler Natur. Kliniken, die sich in der Organisations- und Arbeitsplatzgestaltung nur über Leistungs- und Arbeitsverdichtung definieren, um im Konkurrenzkampf zu bestehen, werden in der Gesamtbelegschaft einen schleichenden Gesundheitsverlust erleben, der sich sehr unterschiedlich auf der individuellen Ebene auswirken kann – und in Gestalt von Arbeitsunfähigkeitstagen für die Klinik ökonomische Konsequenzen hat. Aber auch andere Formen des Absentismus verursachen Einschnitte in die prozessualen Abläufe der Klinik: Ärzte stufen ihr Leistungsniveau auf das absolut Notwendige herunter, vollziehen die „innere Kündigung“ oder ergreifen die Flucht in ein anderes Arbeitsverhältnis oder die Selbstständigkeit (Infobox 2). Kliniken sind also gut beraten, ihren ärztlichen Leistungsträgern ein angemessenes und motivierendes Arbeitsumfeld zu bieten.

Infobox 2: Tatort Demotivation

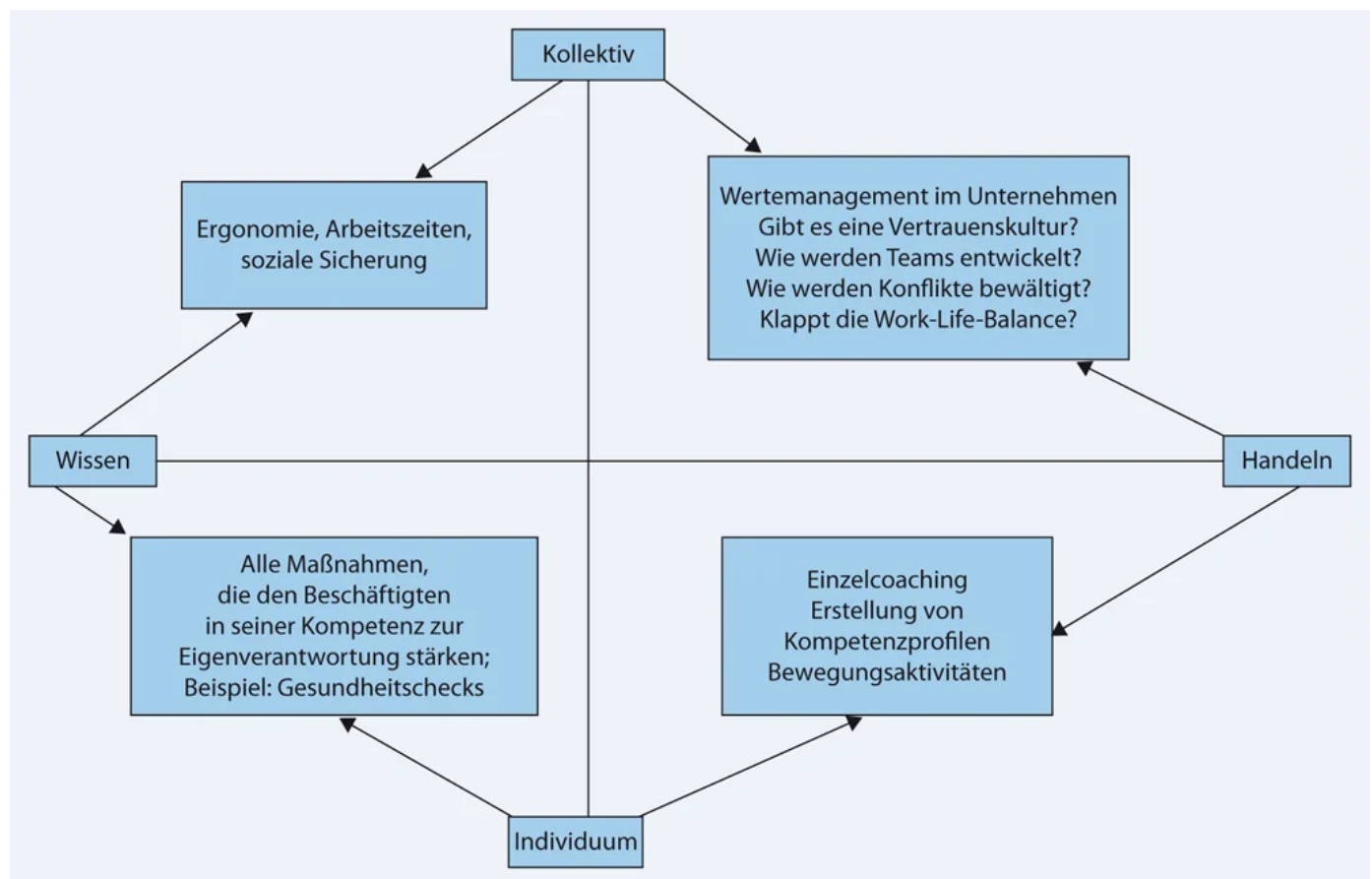
Vier „Tatorte“ machen aus engagierten Ärzten innere Emigranten oder treiben sie zur Flucht aus dieser Klinik:

- Die Aufgabe übersteigt das fachliche Können.
- Der Arzt empfindet diese Aufgabe als unpassend.
- Der Arzt stößt ständig an Handlungsgrenzen, etwa durch hierarchische Befugnisse.
- Die Klinikorganisation lässt eine Weiterentwicklung nicht zu, etwa durch ihre Politik der Stellenbesetzung.

Das gesunde Krankenhaus

Investitionen in gesunde Mitarbeiter rechnen sich für Unternehmen. Mitarbeiter, die ausfallen oder nur noch auf halber Flamme arbeiten, verursachen auf Dauer wesentlich höhere Kosten. Das macht die von der Stanford University entwickelte Formel deutlich. In einem mehrstufigen Berechnungsverfahren werden die Durchschnittsgehälter aller Mitarbeiter, die durchschnittliche Zahl der leistungsgeminderten Mitarbeiter und das durchschnittliche Ausmaß der Leistungsminderung miteinander multipliziert – und der Arbeitgeber erfährt, welche Kosten ihm durch unzureichende Leistungserbringung entstanden sind. Diesem Leistungsverlust kann Ihre Klinik vorbeugen, indem sie Ihnen als ärztlichen Leistungsträger einen im umfassenden Sinne gesunden Arbeitsplatz schafft (Abb. 1). Das Universitätsspital Basel hat ein beispielhaftes Modell mit Erfolg implementiert, in dem es auf die drei Säulen setzt: Arbeitssicherheit, Arbeitsorganisation und Arbeitsbewältigung [2].

Abb. 1.: Betriebliche Gesundheitsförderung als Komplex



Wenn Stimmigkeit zwischen eigenem Einsatz und der Gegenleistung des Unternehmens herrscht, wenn die individuellen und die kollektiven Erfordernisse berücksichtigt werden und wenn Wissen und Handeln einander bedingen, spricht man in der Arbeitsforschung von Kohärenz. Diesen Zustand zu schaffen, ist das Ziel einer komplexen betrieblichen Gesundheitsförderung (Infobox 3).

Infobox 3: Universitätsspital Basel – das gesunde Krankenhaus gibt es doch!

„Gesundheitsförderndes Universitätsspital“ ist ein Programm, das das salutogenetische Drei-Säulen-Prinzip Arbeitssicherheit, Arbeitsorganisation und Arbeitsbewältigung als integrierten Bestandteil der Unternehmenspolitik und -kultur im Klinikalltag praktiziert. Gesunde und zufriedene Mitarbeiter sind produktiver und dies wirkt wiederum direkt auf die Patienten. Dieser Ansatz umfasst individuelle Präventionsmaßnahmen als ein Element im Gesamtpaket

aus Arbeitsschutzvorkehrungen und einer gesunden Arbeitsumgebung, Arbeitsinhalten und Fortbildung, Mitspracherechten, Work-Life-Balance-Modellen und einer stetigen Überprüfung des Betriebsklimas.

Qualitätsmanagement zugunsten ärztlicher Leistungsträger

Qualitätsmanagement in der Patientenversorgung, Messungen der Patientenzufriedenheit, Validierung der Ergebnisse und gezielt gesteuerte Optimierungsverfahren gehören für Kliniken heute zum ökonomischen Grundverständnis. Dass der Gesetzgeber diese Sorgfalt auch für die Mitarbeiter der Klinik verlangt, ist bisher weniger bekannt. Ein wichtiges Instrument, um Defizite am Arbeitsplatz zu erkennen und gezielt gegensteuern zu können, ist die gesetzlich vorgeschriebene Gesamtgefährdungsbeurteilung (GGB).

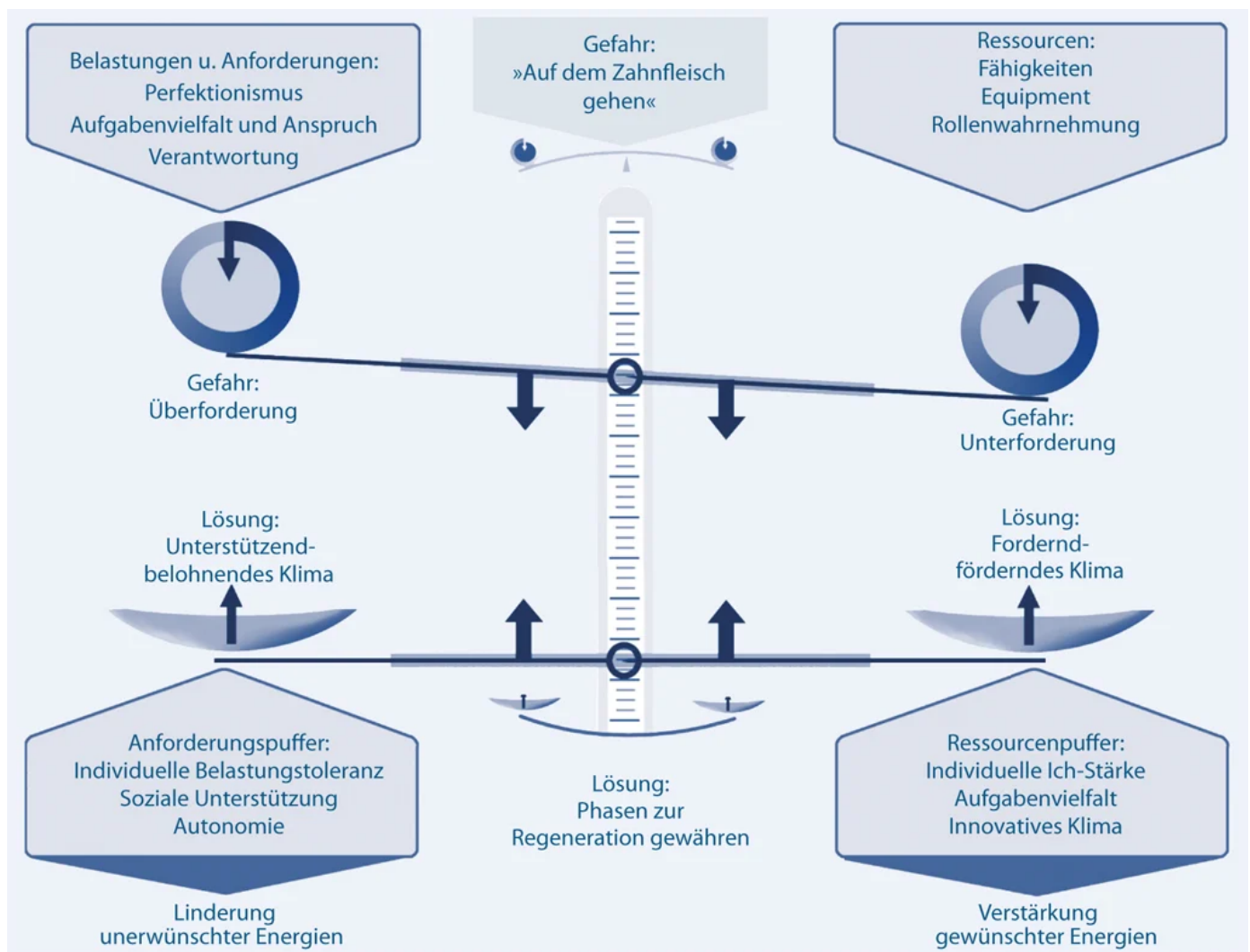
In der Norm EN ISO 10075 ist die Gefährdung definiert als „die Gesamtheit aller erfassbaren Einflüsse, die von außen auf den Menschen zukommen und psychisch auf ihn einwirken“. Insbesondere die arzt spezifischen Stressoren Überlastung und Zeitdruck durch die Arbeitsmenge sowie ständiges Parallelmanagement sind wichtige Indikatoren für eine psychosoziale Gefährdung. Das Ausmaß der Gefährdung kann in Gestalt von Fragebögen, Tätigkeitsanalysen und tagebuchartigen eigenen Notizen erfasst werden. Beratungsunternehmen bieten diese Dienstleistung an.

Stressbalance

Mithilfe der Stressbalance-Waage kann der Arzt bereits eine erste, kritische Diagnose für seinen Arbeitsplatz stellen: Halten sich Belastungen und Anforderungen auf der einen und Anforderungspuffer auf der anderen Seite die Waage, etwa in Gestalt von Work-Life-Balance-Modellen? Und werden Ressourcen und Potenziale der ärztlichen Leistungsträger abgerufen, etwa in Gestalt strategischer Mitbestimmung?

Speziell in der Krankenhaushierarchie stellt das Ungleichgewicht zwischen der ärztlichen Verantwortung und den hierfür erforderlichen Handlungsspielräumen einen pathogenen Faktor dar. Die Vulnerabilität der Mitarbeiter nimmt exponentiell mit den gefühlten Organisationsdefiziten zu (Abb. 2).

Abb. 2: Modell der Stress-Balance-Waage in Anlehnung an arbeitspsychologische Forschungen der Universität Dortmund aus [\[3\]](#)



Employer Assistant Programs

Ein wichtiger Bestandteil einer gesunden Klinik sind Work-Life-Balance-Modelle. Was in Kliniken aktuell noch weitgehend unbekannt ist, wird in etlichen Wirtschaftsbranchen schon mit großem Erfolg praktiziert: Der Arbeitgeber kauft Beratungs- und Dienstleistungspakete für seine Mitarbeiter ein. Ist beispielsweise der Partner erkrankt, der in Teilzeit oder im Erziehungsurlaub für den Nachwuchs verantwortlich ist, engagiert die vom Arbeitgeber beauftragte EAP-Agentur eine vorübergehende Hilfe. Der berufstätige Elternteil kann entspannt zur Arbeit gehen und seine volle Leistungsfähigkeit investieren.

Fazit für die Praxis

Fordern Sie Ihren Arbeitgeber heraus:

- Haben Sie nach diesem Überblick den Eindruck, an einer gesunden Klinik zu arbeiten?
- Nutzen Sie die nächste Dialogrunde mit Ihrer Klinikleitung, um dieses Thema erfolgreich zu gestalten.
- Eine sorgfältige Diagnose Ihrer Arbeitsbedingungen und Gestaltungsspielräume ist in jedem Fall sinnvoll. Eine Checkliste mit den wichtigsten Aspekten für einen gesunden Klinikarbeitsplatz finden Sie als Supplemental in der Onlineversion dieses Beitrags.

- Interessante Links von externen Anbietern für Evaluierungen und Dienstleistungen am Arbeitsplatz Klinik finden Sie unten.

Literatur:

- [1] Uhle T, Treier M (2011) Betriebliches Gesundheitsmanagement. Springer Verlag, Heidelberg Berlin New York
- [2] Kocher M (2005) Arbeitsplatz Spital – Wege aus der Stressfalle. focus. Das Magazin von Gesundheitsförderung, Schweiz. September 2005
- [3] Hollmann J (2010) Führungskompetenz für Leitende Ärzte – Motivation, Teamführung, Konfliktmanagement im Krankenhaus. Springer Verlag, Heidelberg Berlin New York

Mit freundlicher Genehmigung von Springer Medizin, Quelle: Z Herz-Thorax-Gefäßschir 2012, 26; 129-132, DOI 10, 1007/s00398-011-0906-2, (c) Springer-Verlag 2012.

Weiterführende Informationen	
Weltweite Zertifizierungsinitiative für Kliniken	
EAP-Programme und Stanford-Formel	
Informationsportal Gefährdungsbeurteilung	
Dienstleistung Gefährdungsbeurteilung	
Essay zur Arbeitsplatzzufriedenheit	
Dienstleistung Messung der Arbeitsplatzzufriedenheit	
Betriebliches Gesundheitsmanagement	

Geissler A. / Hollmann J. Macht die Klinik Ärzte krank? Passion Chirurgie. 2012 November; 2(11): Artikel 02_03.

Autoren des Artikels



Prof. Dr. med. Angela Geissler

Abteilung für Radiologie und Nuklearmedizin
Robert-Bosch-Krankenhaus
Auerbachstr. 110
70376 Stuttgart

[> kontaktieren](#)



Jens Hollmann

medplus-kompetenz
Seggernweg 4
21255 Bötersheim

[> kontaktieren](#)