

*Jens Grüne*

# Notfall Klinikpersonal



**Stress, Burnout und  
Konflikte in Kliniken**

**Jens Grüne**

# **Notfall Klinikpersonal**

**Stress, Burnout und Konflikte in Kliniken**



© 2021 Jens Grüne  
Umschlag, Illustration: Jens Grüne  
Lektorat, Korrektorat: Steffi Kaiser

Verlag & Druck:  
tredition GmbH  
Halenreihe 40-44  
22359 Hamburg

ISBN

Paperback	978-3-347-29975-7
Hardcover	978-3-347-29976-4
e-Book	978-3-347-29977-1

Das Werk, einschließlich seiner Teile, ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlages und des Autors unzulässig. Dies gilt insbesondere für die elektronische oder sonstige Vervielfältigung, Übersetzung, Verbreitung und öffentliche Zugänglichmachung.

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort

1. Einleitung

2. Definition Stress

2.1 Stressmodelle

2.1.1 Biologische Stressmodelle

2.1.2 Soziologische Stressmodelle

2.1.3 Stressoren in Kliniken

2.1.4 Psychologische Stressmodelle

2.1.5 Ressourcenfokussierte Stressmodelle

2.1.6 Arbeitsweltbezogene Stressmodelle

3. Burnout

3.1 Definition Burnout

3.2 Diagnose von Burnout

3.3 Symptome von Burnout

3.4 Ätiologie des Burnout

3.5 Burnout-Modelle und -Theorien

3.5.1 Phasenmodell nach Freudenberger

3.5.2 Phasenmodell nach Maslach & Jackson

3.5.3 Ressourcentheoretische Perspektive

3.5.4 Gerechtigkeitstheorie

4. Stress und Burnout in Kliniken
  5. Konfliktmanagement
    - 5.1 Definition Konfliktmanagement
    - 5.2 Konfliktanalyse
    - 5.3 Konfliktarten
    - 5.4 Einstufung nach Konfliktfaktoren
    - 5.5 Eskalationsstufen nach Glasl
    - 5.6 Konfliktmanagementmethoden
      - 5.6.1 Konstruktive Konfliktbearbeitungsansätze
      - 5.6.2 Strategiemodell der Eskalationsstufen
      - 5.6.3 Das Werte- und Entwicklungsquadrat
  6. Konflikte in Kliniken
  7. Ergebnisse der Interviews in den Kliniken
  8. Ansätze zur Reduzierung von Stress und Burnout
  9. Generationskonflikte in Kliniken
  10. Corona-Krise (COVID-19)
  11. Lösungsansätze
  12. Ausblick
- Literaturverzeichnis

# Vorwort

Vor dem Hintergrund zunehmender Herausforderungen im Gesundheitswesen z. B. durch Personalmangel und zu hohe Arbeitsbelastungen in Verbindung mit dem demografischen Wandel, sehen sich Beschäftigte und Kliniken mit wachsenden Zahlen von Stress und Burnout konfrontiert. Parallel dazu steigt die Anzahl der Konflikte, was zu weiteren negativen Folgen führen kann. Das Ziel des vorliegenden Buches ist es, zu beleuchten, wie Einflüsse, die in Kliniken zu Stress und Burnout führen, durch die Anwendung von Konfliktmanagementmethoden vonseiten des ärztlichen Fachpersonals und der Pflegedienstleitungen reduziert werden können. Um diese und weitere Fragen zu beantworten, werden anhand von wissenschaftlicher Faktoren die Themen Stress, Burnout und Konflikte erläutert und mittels Interviews mit ExpertInnen, d. h. mit ärztlichem Fachpersonal und Pflegedienstleitungen sowie Pflegekräften, überprüft.

Die Auswertung zeigt auf, dass es viele Stressfaktoren in Kliniken gibt und die Ursachen für Burnout u. a. an Stressoren sowie an spezifischen Verhaltensweisen auszumachen sind. Zudem ist das Konfliktpotenzial in Kliniken sehr hoch, was u. a. an der Vielzahl von Schnittstellen mit verschiedenen Berufsgruppen liegt.

Die Ergebnisse belegen, dass die ÄrztInnen und Pflegedienstleitungen noch kein ausreichendes Wissen über Konfliktmanagementmethoden haben. Die befragten Pflegekräfte sind sich einig, dass ein effektiver Umgang mit Konflikten seitens der

Führungskräfte zur Reduzierung von Stress und Burnout führen kann.

Um eine solche Reduzierung zu erreichen, müssen die verantwortlichen Führungskräfte durch zielführende Schulungen und Coaching die Methoden für adäquates Konfliktmanagement erlernen. Zudem zeigen die Untersuchungen, dass die Themen aktuell und relevant sind. Es besteht daher ein akuter Handlungsbedarf, um die hohen Belastungen aufgrund von Stress, Burnout und Konflikten in Kliniken zu reduzieren.

Ich möchte mich Ihnen kurz vorstellen:

Mein Name ist Jens Grüne. Ich bin Kommunikationspsychologe (FH) und Master of Science (MSc) in Kommunikation- und Betriebspsychologie. Seit Jahren arbeite ich freiberuflich als Trainer und Coach in zahlreichen Kliniken in Deutschland. In meiner vorherigen Laufbahn war ich über 20 Jahre im Rettungsdienst tätig. Unter anderem als Ausbilder / Dozent und Prüfer sowie als Betriebsleiter. Hierdurch konnte ich zahlreiche Erfahrungen in vielen verschiedenen Kliniken sammeln und verstehe die medizinischen Abläufe und deren Fachkommunikation sehr gut. Dieses Wissen hilft mir seit Jahren in meiner Tätigkeit als Trainer und Coach in den Kliniken.

Ich habe es mir zur Aufgabe gemacht, das ärztliche Fachpersonal, Pflegekräfte und Funktionsdienste sowie Geschäftsführer zu unterstützen, um die Belastungen in den Kliniken zu reduzieren. Diese Arbeit ist für mich eine Herzensangelegenheit, weil in allen Kliniken hervorragend ausgebildete und sehr motivierte MitarbeiterInnen jeden Tag eine herausragende Arbeit leisten. Jedoch auf Grund der meist schlechten Rahmenbedingungen und internen Belastungen an ihre persönlichen Grenzen geraten.

Zudem bekommen die MitarbeiterInnen leider häufig nicht mehr die Anerkennung und Wertschätzung aus der Gesellschaft die ihnen gebühren sollte.

Das vorliegende Buch soll dazu beitragen, die aktuellen Belastungen in den Kliniken zu beleuchten und somit zu einem besseren Verständnis führen. Zudem sollen Lösungsansätze aufgezeigt werden, die dabei helfen können, die hohen psychischen und physischen Belastungen zu reduzieren. Hierzu werden zum einen wissenschaftliche Gesichtspunkte aufgezeigt und zum anderen persönliche Erfahrungen aus meiner Arbeit beschrieben.

Ihr

Jens Grüne, MSc

# 1. Einleitung

Die Arbeits- und Lebenswelt der Menschen befindet sich heutzutage im ständigen Wandel. Neben den positiven Effekten, wie z. B. technologischem Fortschritt, gibt es auch große Herausforderungen, die sowohl das Individuum als auch die Gesellschaft belasten. Die einzelnen Gesellschaftsmitglieder sind erhöhtem Stresspotenzial ausgesetzt, was zu vermehrten psychischen Erkrankungen führt. Dies betrifft insbesondere die Branche Gesundheitswesen: Die Kliniken sind überlastet und das Personal ist erhöhtem Stress ausgesetzt, was zu vermehrten Konflikten und in der Gesamtheit zu Burnout führen kann.

Der Anstieg bei den psychischen Erkrankungen wird unter anderem belegt durch den Gesundheitsreport der DAK. Gerade die Branche Gesundheitswesen liegt mit einem Krankenstandswert von 4,7 Prozent an der Spitze und somit deutlich über dem Durchschnitt aller Branchen.<sup>1</sup> Die TK-Stressstudie zeigt, dass die Arbeit als Stressursache auf Platz eins steht.<sup>2</sup> Die Burnout-Werte für MitarbeiterInnen in Kliniken haben in den letzten Jahren deutlich zugenommen. Bereits die NEXT-Studie aus dem Jahr 2005 zeigt dieses auf. Das Pflegepersonal in Kliniken ist täglich mit verschiedensten Stressoren konfrontiert, die zu emotionaler Erschöpfung und damit zu Burnout führen können.<sup>3</sup> Nach einer Studie von Becka et al. sind 41% der befragten Pflegekräfte teilzeitbeschäftigt, weil sie eine Vollzeitbeschäftigung als zu stressig bzw. belastend empfinden. In keinem anderen Berufsfeld wurde bei dieser Befragung die Arbeitsbelastung als so hoch eingestuft.<sup>4</sup>

Konflikte können aufgrund sozialer Stressoren entstehen und durch Konflikte wiederum kann Stress entstehen.<sup>5</sup>

Der Bereich Konflikte am Arbeitsplatz wird z. B. durch die DGFP-Studie: „Psychische Beanspruchung von Mitarbeitern und Führungskräften“ dargestellt.<sup>6</sup> Eine weitere Studie, „Konfliktmanagement - Von den Elementen zum System“, zeigt, dass zwischen den Wünschen und den Ansprüchen von Unternehmen, bezogen auf das interne Konfliktmanagement und dessen tatsächlichen Umsetzungen, eine signifikante Diskrepanz besteht.<sup>7</sup>

Um Konflikte zu bearbeiten, zu reduzieren oder aufzulösen, benötigen Führungskräfte - ärztliches Fachpersonal und Pflegedienstleitungen - im Rahmen ihrer Fürsorgepflicht Methoden des Konfliktmanagements. Dies können z. B. Konfliktbearbeitungsansätze nach Müller-Fohrbordt (1999) oder Eskalationsstufen nach Glasl sein (2013). Die ÄrztInnen und Pflegedienstleitungen sollten die Fähigkeit zu einer adäquaten Konfliktanalyse haben. „Eine Verbesserung des Konfliktverhaltens von Einzelnen, von Gruppen und von Organisationen kann zunächst nur dadurch erreicht werden, dass zwischen dem Auftreten des Konfliktes und dem Suchen der Lösung eine ausführliche Analysephase stattfindet“.<sup>8</sup> Zu den Bereichen der psychischen Arbeitsbelastungen in Form von Stress und Burnout gibt es eine Vielzahl unterschiedlicher Studien. Zum Beispiel den iga.Report 32<sup>9</sup> oder die oben genannte DGFP-Studie. Die Studie RN4CAST zeigt auf, dass 30% der Pflegekräfte in Kliniken unter emotionaler Erschöpfung leiden, bei 15% wurde bereits Burnout festgestellt.<sup>10</sup>

Die Situation der Beschäftigten im Gesundheitswesen zeigt auf, dass zwischen den Jahren 2000 und 2015 die Zahl der Beschäftigten um 27 % gestiegen ist.<sup>11</sup> Das Gesundheitswesen zählt somit zu den stärksten Wachstumsbranchen in Deutschland.

Im Jahr 2015 waren insgesamt 5,3 Millionen Menschen im Gesundheitswesen beschäftigt. 2,8 Millionen Beschäftigte sind in medizinischen Gesundheitsberufen tätig.<sup>12</sup>

Im Jahr 2016 standen insgesamt 1951 (2015: 1956) Krankenhäuser und rund 498.700 Betten für die stationäre Versorgung der Bevölkerung Deutschlands zur Verfügung.<sup>13</sup> Gerade in den westlichen Ländern sind die Belastungen dort aufgrund von psychischem Druck sehr hoch.<sup>14</sup>

„Die Organisation der Arbeitszeiten ist im Pflegeberuf von großer Bedeutung, da es durch Wochenend-, Bereitschafts- und Nachtdienste, unvorhersehbares „Einspringen“ und Unregelmäßigkeiten zu körperlichen wie auch psychosozialen Belastung für die Pflegenden kommt“.<sup>15</sup> Der bereits erwähnte Arbeit-Familie-Konflikt steht in Zusammenhang mit den Arbeitszeiten. Ist hingegen eine Zufriedenheit mit den Arbeitszeiten gegeben, reduziert das die Entstehung von Burnout. Unzufriedenheit in Bezug auf die Arbeitszeiten führt häufig zu dem Wunsch, den Beruf zu verlassen.<sup>15</sup> Der Pflegebereich in Deutschland befindet sich in einer angespannten Situation: Aufgrund der demografischen Entwicklung, d. h. des zunehmenden Anteils älterer Menschen, erhöht sich die Zahl der Pflegebedürftigen. Somit erhöhen sich auch die psychischen Anforderungen an das Pflegepersonal, die viele Pflegekräfte aufgrund der eigenen Belastungen nicht mehr ausgleichen können und als Folge davon früher den Beruf verlassen.<sup>16</sup>

Einen wichtigen Faktor bezüglich der zunehmenden Arbeitsbelastung, stellt der Personalmangel im Gesundheitswesen dar. Die Studie der PwC „112 – und niemand hilft“ legt dar, dass der Personalmangel im Gesundheitswesen bis zum Jahr 2030 noch erheblich zunehmen wird.<sup>17</sup>

„Um diesem Umstand entgegenzuwirken, ist es von großer Bedeutung, den Gesundheitszustand der Pflegenden zu ermitteln, um diesen mit geeigneten Konzepten der Arbeitsgestaltung zu unterstützen“.<sup>18</sup> Pflegekräfte sind aufgrund psychischer Störungen häufiger in stationärer Behandlung als der Durchschnitt der Bevölkerung.<sup>19</sup>

„Der Beruf als Pflegekraft stellt ein erfüllendes, aber auch forderndes Tätigkeitsfeld dar. Gekennzeichnet ist die Tätigkeit z. B. durch körperliche Anstrengungen und psychische Belastungen, Schichtarbeit und Arbeitsprozesse [...]. Dies kann langfristig zu gesundheitlichen Beeinträchtigungen führen“.<sup>20</sup>