

MITARBEITERFÜHRUNG

Wie sich psychische Belastungen im Klinikalltag vermeiden lassen

Wenn der Druck zu groß wird, ziehen Ärztinnen und Ärzte mitunter selbst die Reißleine und wechseln den Arbeitsplatz. Doch damit ist weder dem Team noch den Führungskräften oder dem Arbeitgeber gedient. Wichtig ist, präventive Maßnahmen zu ergreifen, um psychische Belastungen zu vermeiden.



Foto: Monkey Business/stock.adobe.com

Hohe berufliche Belastungen und Herausforderungen gehören zum ärztlichen Berufsalltag. Insbesondere Ärztinnen und Ärzte, die neue Aufgaben- oder neue Verantwortungsbereiche übernehmen, akzeptieren diese weitestgehend. Dies gilt vor allem, wenn sie sinnvollen Zielen wie dem Patientenwohl oder dem eigenen Vorankommen dienen und ihre Dauer überschaubar ist. Doch wenn der Sinn beruflicher Belastungen dagegen diffus oder vage bleibt, ihr Ziel unklar und beliebig und bleiben Anerkennung und Unterstützung des Kollegenteams sowie des Vorgesetzten aus, kommt es schnell zu Frustration und Überlastungssituationen.

Ursachen psychischer Belastungen sind vielfältig

Wichtig ist, die Auslöser psychischer Belastungen und Unzufriedenheit am Arbeitsplatz zu kennen, um Präventivmaßnahmen zum Erhalt psychischer Gesundheit eines Teams umzusetzen. Ein bewährtes Vorgehen zur Identifikation und Analyse abteilungsbezogener Belastungsfaktoren ist die checklistenbasierte Teambefragung. Auf dieser Basis kann das Team gemeinsam Handlungsbedarfe identifizieren, beschließen und umsetzen. Ein beteiligungsorientiertes Projekt, das Maßnahmen ernsthaft verfolgt, verbessert nachweislich das Organisationsklima und wirkt sich positiv auf die Gesundheit, Motivation und Arbeitszufriedenheit und damit auf die Mitarbeiterbindung aus.

Die Ursachen psychischer Belastungen am Arbeitsplatz sind genauso vielfältig wie vorzunehmende Interventionen. Studien

belegen, dass vor allem Berufsanfänger unter Arbeitsüberlastungen leiden. Häufig resultieren diese aus dem Gefühl heraus, mit der anfänglichen Unsicherheit alleingelassen zu werden. In diesem Fall greifen Personalaufstockungen zu kurz, obwohl die Führungskräfte sie oft als Lösung des Problems betrachten. Stattdessen unterstützen fest verankerte Programme, wie Patenschaften und Mentorensysteme, die jungen Kolleginnen und Kollegen. Das feste Zuordnen von Fach- und Oberärzten, die junge Ärzte betreuen, schafft Sicherheit.

Ein weiterer Grund von empfundener Überlastung sind ständige Mehrarbeit und ein unklarer Umgang mit Überstunden. Junge Ärztinnen und Ärzte schieben häufig eine Menge Stunden vor sich her, die die Vorgesetzten selten tarifkonform anordnen, sodass eine Anerkennung im Sinn des Tarifrechts fraglich ist. Oft resultiert die Mehrarbeit aus noch fehlender Routine. Vor allem Berufseinsteiger haben den Ehrgeiz und das Pflichtbewusstsein nicht nach Hause zu gehen, bevor sie die Versorgung der ihnen zugeordneten Patienten abgeschlossen haben.

Regeln für die Dokumentation der Arbeitszeit

Gerade für junge Ärztinnen und Ärzte ist eine fachliche Begleitung aus dem Kollegenkreis förderlich und hilft Überbeanspruchung entgegenzuwirken. Daneben sind aber auch von Anfang an klar kommunizierte Regeln in Bezug auf die Dokumentation der Arbeitszeit sowie die Anordnung von und den Umgang mit Mehrarbeit und Überstunden notwendig. Führungskräfte sind

gut beraten, Ärztinnen und Ärzte eng in die Dienstplanung einzubinden und dabei arbeitszeit- und tarifrechtliche Vorgaben einzuhalten. Dies dient der Ausgewogenheit von Beruf und Privatleben und wirkt somit einer Überlastung entgegen.

Weitere Belastungssituationen, die Führungskräfte im Auge behalten müssen, resultieren aus einem Missverhältnis von erhöhten Arbeitsanforderungen bei gleichzeitig verminderter Kontrolle über die Arbeit. Dies betrifft meist Fachärzte, die erstmals eine Ober- oder Chefarztposition übernehmen. Sie tragen nun Verantwortung für die nachgeordneten Ärzte, nicht mehr nur für sich selbst, und übernehmen erstmals auch wirtschaftliche Verantwortung. Führungskräfte und Krankenhausträger können mit einem Mentoring- oder Coaching-Angebot unterstützen.

Wenn infolge allgemeiner Arbeitsverdichtung ein hoher Arbeits- und Zeitdruck mit vielen Überstunden entsteht, ist dies näher zu beleuchten. Mit Teaminterviews und einer Ablaufvisualisierung lassen sich die Ursachen zügig identifizieren. Gerade Ärztinnen und Ärzte, die länger im Beruf sind, erleben neue und vielfältige Qualitäts- und Dokumentationsanforderungen und damit verbundene Tätigkeiten oft als fachfremd. Zudem bedeuten sie weiteren Mehraufwand. Daher ist darauf zu achten, die Notwendigkeit dieser Anforderungen klar zu kommunizieren und auf mögliche Unterstützung durch andere Berufsgruppen zu achten.

Regelmäßige wertschätzende Feedbacks

Auch soziale Komponenten wirken sich auf die psychische Belastung aus. Ärztinnen und Ärzte, auch die, die schon länger im Unternehmen sind, bedürfen des Gefühls, dass Vorgesetzte Interesse an ihnen haben und sie in ihrer beruflichen Entwicklung und bei der Vereinbarung von Beruf und Privatleben unterstützen. Regelmäßige wertschätzende Feedbacks sind ebenso wichtig wie eine als fair empfundene Begleitung und Förderung der Weiterbildung und der Dienstplanung. So sollten Führungskräfte die Facharztweiterbildung in ihren einzelnen Abschnitten klar gestalten und vermitteln sowie gerecht organisieren und verteilen.

Neben einer vertrauensvollen Zusammenarbeit mit der Führungskraft wirkt sich vor allem der Zusammenhalt im Kollegenteam belastungsreduzierend aus. Ein auf Vertrauen basierendes Arbeitsklima ermöglicht eine konstruktive Fehlerkultur im Sinne des Lernens aus Fehlern statt Schuldzuweisungen.

Aktive Einbindung aller Beteiligten

Aus Sicht der Arbeitgeber ist darüber hinaus eine aktive Einbindung aller Beteiligten, nicht nur der Ärzteschaft, bei sämtlichen mehr oder weniger großen ablauforganisatorischen Neuerungen anzustreben. Neben einer gesteigerten Arbeitszufriedenheit erhöht sich dadurch auch die Effizienz und die Akzeptanz von Veränderungen.

Generell haben sich institutionalisierte Maßnahmen gegenüber individuellen Maßnahmen als wirkungsvoller herausgestellt. Individualpräventive Maßnahmen kommen oft beim Umgang mit problematischen Patientengruppen infrage, beispielsweise bei gewaltbereiten oder gewalttätigen Patienten. Dem Stressabbau dienen zudem Angebote zur körperlichen und sportlichen Betätigung sowie Resilienztrainings.

Christiane Reuter-Herkner

Geschäftsführerin
indialogia GmbH
10407 Berlin

KURZ NOTIERT

Simulationstrainings im virtuellen „Room of Error“



Foto: Universitätsklinikum Frankfurt

Am Universitätsklinikum Frankfurt gibt es einen neuen virtuellen „Room of Error“. Dort lernen Studierende und Beschäftigte des Uniklinikums und des Fachbereichs Medizin der Goethe-Universität, Fehler schnell zu erkennen und Gefahren für Patientinnen und Patienten zu bannen. „Der virtuelle ‚Room of Error‘ ist dank seines spielerischen Ansatzes ein gutes Mittel, Lernende verschiedener Disziplinen für alltägliche Gefährdungen der Patientensicherheit zu sensibilisieren und gemeinsam Erfahrungen zu sammeln, ohne Patienten oder sich selbst zu gefährden“, sagte Prof. Dr. med. Miriam Rüsseler, Leiterin des Frankfurter Interdisziplinären Simulationstrainings (FIneST).

Bereits in der Vergangenheit hatte FIneST Simulationen entwickelt, die helfen sollen, Gefahrensituationen alltagsnah, aber sicher zu trainieren. Die Coronapandemie habe die Herausforderungen allerdings verschärft, da die Lernenden einerseits weniger Patientenkontakt haben und sie andererseits Simulationen vor allem in Teams nur eingeschränkt trainieren können.

Für ihr neues Projekt rekonstruierten die Beteiligten vier reale Klinikräume nach einem 3-D-Scan digital: Normalstation, Notaufnahme, Operationssaal und Intensivstation. In jedem Raum spielt sich ein erfundenes Patientenszenario ab, inklusive Patientenvorgeschichte, Vorerkrankungen und aktueller Geschichte. In jedem Szenario platzierten die Initiatoren zehn Fehler, die sie nach Kriterien der Weltgesundheitsorganisation (WHO) und der Häufigkeit im hauseigenen Meldesystem auswählen. Um die konstruierten Gefahrensituationen zu erkennen und aufzulösen, erhalten die Teilnehmenden Virtual-Reality-Brillen. Mit diesen können sie das Training online absolvieren und zusammen trainieren, ohne sich am selben Ort zu befinden.

Das Programm soll für alle Gesundheitsberufe in allen Aus- und Weiterbildungsstufen sinnvoll einsetzbar sein, insbesondere in interprofessionellen Teams, die im Hinblick auf Gefahrensituationen unterschiedliche Erfahrungen und ein unterschiedliches Situationsbewusstsein haben. **sg**