

# Burnout bei Tierärzten erkennen und verhindern

## Chancen für eine hohe Lebensqualität

von Thomas M. H. Bergner



„Ich kann nicht mehr.“

Weißer Flecken auf der wissenschaftlichen Landkarte sind heute rar – Burnout bei Tierärzten ist ein solcher Fleck: Auch international existieren kaum valide Studien über das Phänomen. Das bedeutet in keiner Weise, Tierärzte seien davor gefeit. Wie sollten sie auch, bei den belastenden Anforderungen und Inhalten ihres Berufes.

Entscheidende Symptome für die weite Verbreitung von Burnout bei Tierärzten sind die neuerdings offenbar werdenden Zahlen über das Sucht- und Suizidverhalten in dieser Berufsgruppe, die ein dringendes Signal darstellen, den weißen Fleck mit Wissen über das Phänomen zu füllen.

Aber was ist das überhaupt – Burnout? Wie erkennt man es und was lässt sich dagegen

unternehmen? Der folgende Artikel will informieren und sensibilisieren. Will Mut machen und anregen, sich einmal näher zu beschäftigen, mit einem essenziellen Thema, mit dem anscheinend auch unter Tiermediziner noch immer nach dem Motto umgegangen wird: Was nicht untersucht wird, existiert nicht.

### Stresserkrankung Burnout

*Burnout* wird zu den Stresserkrankungen gezählt. Es ist aber keine medizinische Diagnose im engen Sinn, sondern eine Projektionsmöglichkeit bei sehr unterschiedlichen Überlastungskonstellationen, spricht die Möglichkeit, Probleme aus einem Lebensbereich (z. B. dem Arbeitsalltag) auf einen anderen Bereich (z. B. die körperliche

Gesundheit, das soziale Umfeld etc.) zu projizieren.

Burnout ist also eine Art Sammelbecken für individuell sehr unterschiedliche Reaktionen auf ebenso unterschiedliche Ursachen beruflicher und privater Art und damit Folge einer individuellen Überlastung. Man kann daher durchaus auch bei vorrangig persönlich bedingten Belastungskonstellationen von Burnout zu sprechen.

Was *Stress* ist, darüber gibt es unzählige Definitionen; die von Grossart-Maticsek (10) lautet beispielsweise: „Stress sind immer wiederkehrende lang anhaltende Erlebnisse von Enttäuschung, Aufregung und extremem Unwohlsein ohne die Fähigkeit, Verhaltensstrategien zu entwickeln, die es den Menschen ermöglichen, wieder in lang anhaltendes inneres Gleichgewicht zu kommen.“

Um Burnout zu erkennen und seine Dimensionen zu erfassen, sind somit drei Bereiche zu beachten:

1. die „Erlebnisse“, das meint die Stressoren, welche das Gefühl auslösen,
2. die Unfähigkeit, auf die Stressoren adäquat zu reagieren; das meint die Stressreaktion als solche – was dem Burnout im eigentlichen Sinn entspricht und
3. das Ziel eines beständigen inneren Gleichgewichts – was gleichzeitig das Ziel einer effektiven Burnout-Prävention ist.

### Mögliche Stressoren

Eine wissenschaftliche Studie (9) zeigte anhand der Angaben von 849 Teilnehmern, dass Tierärztinnen sich mehr gestresst fühlen als Tierärzte, und dass deren Stressempfinden umso ausgeprägter war, je jünger die bzw. der Befragte war.

Als vorrangig Stress auslösend wurden folgende Faktoren angegeben:

- lange tägliche Arbeitszeit,
- hohe Erwartungshaltung der Klienten („schwierige Kunden“),
- unerwartete Krankheitsverläufe.

Als nachrangige Stressoren wurden empfunden:

- die Notwendigkeit, den Wissensstand stetig aktuell zu halten,
- der Umgang mit Mitarbeitern,
- Finanzfragen,
- die ausgeprägte Selbsterwartungshaltung.

Eine andere Studie (11) beschreibt die Zeit- und Arbeitsbelastung von Tierärzten aufgrund des herrschenden Zeitdrucks und der zu absolvierenden Bereitschafts- und Wochenenddienste und kommt zu dem Ergebnis, dass Selbstständige sich mehr gestresst fühlen als abhängig Beschäftigte, dass aber die selbstständige Tätigkeit trotz des höheren Arbeitsdrucks auch zu mehr Zufriedenheit führt.

„Ich fühle mich leer, wie ausgepumpt.“

**Burnout erkennen: Symptome**

Die Symptome von Burnout sind überaus vielfältig, weit mehr als einhundert wurden inzwischen beschrieben (7). Sie können letztlich eingeordnet werden in eine Trias aus

- emotionaler Erschöpfung,
- Depersonalisation und
- Leistungsabnahme.

Wer *emotional erschöpft* ist, kennt Sätze in sich wie „Ich kann nicht mehr“, „Ich habe keine Kraft mehr“, „Ich fühle mich leer, wie ausgepumpt“, „Es hat alles keinen Sinn“ oder „Was tue ich hier eigentlich?“.

Ein führendes Symptom für *Depersonalisation* ist der gesellschaftliche Rückzug, er tritt absolut regelhaft auf und ist gekennzeichnet durch weniger Kontakte mit Freunden, Verwandten, in Vereinen oder auch mit tierärztlichen Kollegen.

Das Engagement für die Patienten und Mitarbeiter nimmt ab; es geschieht anfangs unmerklich, im weiteren Verlauf wird es immer offenkundiger.

Es treten negative Gefühle anderen Menschen gegenüber auf, die intellektualisiert, also wohl begründet werden, denen aber eine wirkliche Basis fehlt.

Die *Leistungsabnahme* ist das dritte Hauptkriterium für Burnout. Sie ist bei Lehrern das führende Anfangssymptom, bei Humanmedizinern spielt sie längere Zeit eine untergeordnete Rolle. Humanmediziner sind spätestens seit ihrem Studium darauf trainiert, ein hohes Arbeitspensum zu bewältigen und den an sie gestellten Ansprüchen zu entsprechen. Dies gelingt in der geforderten Intensität und Ausdauer nur mittels großer Willenskraft. Die in diesem Punkt hohe Vergleichbarkeit von Human- und Tiermedizinstudium macht es



**Dr. med. Thomas M. H. Bergner**, geboren 1960, ist Dermatologe. Er studierte an der Universität Erlangen und der LMU München, wo er 1987 das Staatsexamen ablegte und promovierte. Von 1993 bis 2002 leitete er seine selbstgegründete eigene Praxis. Seit 15 Jahren coacht Bergner Ärzte und Führungskräfte, hält Seminare und Vorträge und ist Autor von mehreren Büchern, u. a. *Burnout bei Ärzten und Burnout-Prävention*.

wahrscheinlich, dass auch Tierärzte durch den Einsatz ihres Willens bis zu mehr als einem Jahrzehnt den kompletten Zusammenbruch trotz Burnout verhindern (**Abb. 1**). Die hohe Leistungsbereitschaft und die gut trainierte Fähigkeit, Leistung zu erbringen, kennzeichnet Human- wie Tiermediziner. Je länger der Prozess dauert, je länger also der Betroffene die belastenden Faktoren mit Hilfe seiner Willenskraft „überspielt“, umso schwächer kann der endgültige Auslöser für einen dann raschen Krankheitsverlauf sein. Das mühsam Aufrechterhaltene, die Fassade, bricht zusammen.

**Burnout erkennen: Verlauf**

Je nach wissenschaftlicher Sicht wird der Verlauf von Burnout in wenige oder bis zu zehn Phasen untergliedert. Für den Betroffenen ist das nebensächlich, wichtig ist hingegen, welche Gefühle

und Verhaltensweisen wann auftreten. Im Folgenden wird die praxisorientierte Sicht von drei Phasen (Anfangs-, Übergangs- und Endphase) genutzt.

**1. Anfangsphase**

Nur in einer frühen Phase ist Burnout eindeutig zu erkennen – die Hyperaktivität als Leitsymptom ist eindeutig. Später kommt es durch die Überlappung mit anderen Erkrankungen, vorrangig der Depression und Angsterkrankungen, zu diagnostischen Schwierigkeiten. Tatsächlich wird Burnout anfangs eher selten diagnostiziert, weil das Leben noch scheinbar gut gelingt und alles in allem Spaß zu machen scheint. Anhand dieses

inkorrekten Empfindens kann erkannt werden, dass vom Burnout Betroffene eher unterdurchschnittliche Fähigkeiten der Selbstwahrnehmung und Selbst-

erkenntnis besitzen.

**Verhalten:** Wenngleich sich hartnäckig das Bild des vollkommen ermatteten Menschen in Verbindung mit Burnout hält, ist es in der Realität zunächst ganz anders: Die Betroffenen sind anfangs hyperaktiv. Diese Hyperaktivität kann nur wenige Wochen, im Mittel einige Jahre und im Maximalfall auch deutlich über ein Jahrzehnt andauern. Es werden wieder und wieder neue Tätigkeiten angenommen, das Spektrum der Diagnostik oder Therapie wird erweitert, die Arbeitszeiten werden verlängert. Ohnehin wird so viel gearbeitet, wie nur möglich, auch zu Hause – die Online-Verbindung in die Tierarztpraxis ist ein typisches Beispiel, die stetige Erreichbarkeit via Handy ein anderes.

Die Hyperaktivität wird bei weitem nicht immer als solche erkannt, zumindest nicht ihre pathologische Note; zu gut ist noch das Gefühl der Selbst- und Fremdbestätigung, des scheinbaren Idealismus, des „Ich erreiche, was ich will“. Die positive Kehrseite ist für den Arbeitgeber die der maximal möglichen Leistungsausbeute, wenngleich langfristig ein hoher Preis bezahlt werden muss; bei

„Ich erreiche, was ich will.“

net Human- wie Tiermediziner. Je länger der Prozess dauert, je länger also der Betroffene die be-

lastenden Faktoren mit Hilfe seiner Willenskraft „überspielt“, umso schwächer kann der endgültige Auslöser für einen dann raschen Krankheitsverlauf sein. Das mühsam Aufrechterhaltene, die Fassade, bricht zusammen.

„Dem Vet‘rinär ist nichts zu schwer.“

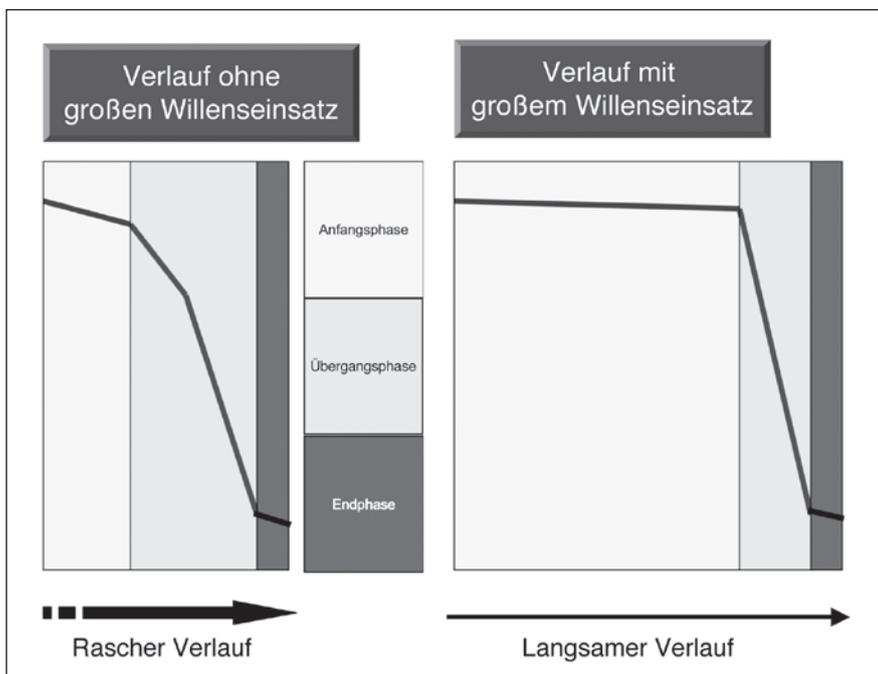


Abb. 1: Zusammenhang von Willenseinsatz und Burnout-Verlauf

Selbstständigen nutzt das Verhalten materiell zunächst dem Betroffenen selbst.

**Gefühle:** Das Leitgefühl für Burnout tritt bereits jetzt auf: Die Unzufriedenheit als eine *conditio sine qua non* für Burnout. Sie wird noch gedämpft durch die vermehrten Einnahmen und meist auch Ausgaben, denn die ersten Kompensationen finden in der Regel im Materiellen statt. Anfangs fühlen sich die Betroffenen unentbehrlich („Ich werde wirklich gebraucht“ oder „Ohne mich geht hier nichts“), haben paradoxerweise zugleich ein vermindertes Selbstwertgefühl und ihre Stimmung schwankt teils beträchtlich. Geiztheit, Misstrauen, Ungeduld und das Empfinden von Zeitdruck sind häufig.

## 2. Übergangsphase

**Verhalten:** Wenn wesentliche Ressourcen erschöpft sind, verschwindet die Hyperaktivität; das Verhalten wechselt zu einem Rückzug auf vielen Ebenen, andere Menschen werden gemieden, Freundschaften werden aufgegeben, Partnerschaftsprobleme treten auf. Die Praxiserfahrung zeigt, dass sowohl Burnout zu Partnerschaftskrisen führen kann als auch solche Krisen zu Burnout führen oder es verstärken können.

Ziele fehlen, was auf Dauer das Gefühl der Erfolglosigkeit stärkt. Eine Art Dienst nach Vorschrift wird zur Regel. Gekennzeichnet ist diese Phase auch durch das Ablehnen von Veränderungen. Die Betroffenen glauben oftmals, es sei besser, der schlechte Zustand bliebe, es würde sonst nur noch schlimmer werden können. Dadurch wird eine wirkungsvolle Behandlung des Burnout schwieriger. Die auftretende Konzentrationsschwäche kann zu fachlichen Fehlern führen.

**Gefühle:** Die Arbeitsunlust und die allgemeine Verstimmung führen zu:

- Unlust (auch sexuelle),
- Abstumpfen,
- Erschöpfung,
- Innere Leere (die sich im Verlauf immer weiter steigert),
- Angst,
- Depressive Verstimmung,
- Schuld- und Versagensgefühle.

Daneben sind Bitterkeit und das Gefühl, vom System und von anderen ausgenutzt zu werden, häufig. Der ursprünglich hochgehaltene Idealismus sinkt.

## 3. Endphase

**Verhalten:** Bei voller Ausprägung kann Burnout von einer manifesten Depression nicht mehr unterschieden werden: Allgemeines Desinteresse ist typisch, das Denken wird immer starrer, nun werden Süchte und Suizidneigung immer deutlicher. Spätestens jetzt werden Hobbys komplett aufgegeben.

**Gefühle:** Innerlich herrscht existenzielle Verzweiflung, die Betroffenen fühlen sich ein-

## Symptome

Folgende körperliche Symptome können beim Burnout vermehrt auftreten:

- Chronische Schmerzen (auch Kopfschmerzen) ohne Befund
- Schlafstörungen
- Muskelverspannungen
- Abgeschlagenheit, Müdigkeit, oft zugleich rastlos und ruhelos
- „Bandscheibenvorfall“
- Verdauungsstörungen (Diarrhoe und Obstipation)
- Enge in der Brust; Herzrasen
- Schulter-Arm-Syndrom
- Schwindel
- Tinnitus
- Übelkeit
- Vermehrte Banalinfektionen
- Zähneknirschen

sam und allein. Dies fördert Gefühle von Hilfs- und Hoffnungslosigkeit, was die Verzweiflung weiter steigert. Das Empfinden innerer Leere ist dominant, sie korreliert mit verflachten Emotionen.

## Leitgefühl für Burnout: Unzufriedenheit

Deutschland (11) – und auch die einzige bislang – wies bei 19,9 Prozent der Tierärztinnen und 13,6 Prozent ihrer männlichen Kollegen einen riskanten bzw. bei 13,3 Prozent (Frauen) und bei 15,8 Prozent (Männer) einen gefährlichen Alkoholkonsum nach. Selbstständige Tierärzte haben dieser Untersuchung zufolge einen statistisch signifikant höheren gefährlichen Konsum als angestellte Tätige; sie trinken auch eher bis zum Rausch. Eine hohe Wochenarbeitszeit korreliert ebenfalls mit einem erhöhten Rauschkonsum. Dennoch, im Vergleich zu anderen Menschen mit ähnlichem sozioökonomischem Status, haben männliche Tierärzte seltener einen riskanten Alkoholkonsum, weibliche hingegen weisen häufiger einen solchen Konsum auf (11). Je höher die Stressbelastung bei Tierärzten ist, umso häufiger nehmen sie Beruhigungs- oder Schlafmittel, Schmerzmittel und Antidepressiva ein – der Missbrauch bleibt also nicht auf Alkohol beschränkt.

Wo Sucht erscheint, ist Suizid nicht fern. Dies ist aus der Allgemeinbevölkerung hinlänglich bekannt und es gibt keine Anhalts-

punkte dafür, dass Tierärzte hiervon ausgenommen wären. Wenngleich die Dunkelziffer beim Suizid hoch sein dürfte, und zumindest im deutschsprachigen Raum einigermaßen valides Datenmaterial für die Tiermedizin bislang nicht vorliegt, sprechen Studienergebnisse aus dem angelsächsischen Raum doch eine sehr deutliche Sprache: So stufen beispielsweise die aktuell in diesem Jahr im Veterinary Record veröffentlichten Daten einer internationalen Studie das Selbstmordrisiko bei Tierärzten um viermal höher ein als bei der Allgemeinbevölkerung und um rund doppelt so hoch wie bei anderen Heilberufsangehörigen (1).

Obleich natürlich nicht jeder Suizid, nicht jedes Suchtverhalten und nicht jede Depression eine Endform von Burnout darstellt, erscheinen die Erkenntnisse markant und legen die Schlussfolgerung nahe, Burnout bei Tierärzten als essenziell bedrohlich einzustufen.

## Körperliche Symptome

Körperliche Symptome treten vielfältig und unabhängig vom Krankheitsfortschritt auf, weshalb aus ihnen nicht auf den Fortschritt der Erkrankung geschlossen werden kann. Es sind die bekannten Begleiterscheinungen von Stresserkrankungen (**s. Kasten**).

Meistens sind es die körperlichen Symptome, welche auch jahrelang der Betroffene wahrnimmt und eventuell als Anlass nutzt, sich in Behandlung zu begeben oder – noch weniger nutzbringend – sich selbst zu behandeln. Als Mediziner wissen wir alle, dass das reine Behandeln von Symptomen letztlich nicht zur Heilung führt. Dass eine dauerhaft wirksame Therapie bei den Ursachen ansetzen muss. Doch genau dies geschieht hier nicht. Die problematischen Gesichtspunkte der eigenen seelischen Befindlichkeit werden verleugnet; zu schwer ist es, sich selbst einzugestehen, den falschen Beruf ergriffen zu haben oder den richtigen Beruf falsch auszuüben. Für Tiermediziner kann es sehr schwer sein, Hilfe von einem anderen Menschen anzunehmen (13), auch hierin unterscheiden sie sich nicht von Humanmedizinern.

## Sucht und Suizid

Eine aktuelle Untersuchung zum Abhängigkeitsverhalten von Tierärzten in

## „Was tue ich hier eigentlich?“

## Ursachen von Burnout erkennen

Typischerweise ist es der stete Tropfen, der den Menschen

höhlt und schließlich zu Burnout führt. Es sind Belastungen, die für sich genommen harmlos oder üblich erscheinen, die in ihrer stetigen Wiederholung dennoch fatale Auswirkungen haben. Auch die Tatsache ihrer Vielfältigkeit wirkt krankheitsauslösend.

Für Humanmediziner (2, 3) ist recht genau dokumentiert, welche Umstände als Burnout auslösend angegeben werden. Sicher ist eine Eins-zu-Eins-Übertragung von Human- auf Veterinärmedizin nicht möglich, beim jetzigen

## Persönlichkeitsfaktoren

Folgende Faktoren der Persönlichkeit können dem Burnout den Weg ebnet:

- Emotionale Instabilität/Labilität/Sensitivität (Neurotizismus)
- Helfer-Syndrom
- Narzisstische Persönlichkeit (-sstörung)
- Perfektionismus
- Fehlender Kohärenzsinn
- Idealismus
- Verkopfung
- Omnipotenzanspruch

geringen Stand des Wissens über Burnout bei Tierärzten jedoch fürs erste ein gangbarer Weg.

Die *Symptome und Verläufe* von Burnout sind zwar vielfältig, in der Gesamtschau jedoch weitgehend unabhängig vom ausgeübten Beruf. Somit sind keine großen Überraschungen bei Veterinärmedizinern zu erwarten, weshalb sich zukünftige Forschung vorrangig mit den *berufsgruppentypischen Belastungen* und deren Auswirkungen hin zum Burnout befassen sollte, um effektive, berufsgruppenspezifische Präventionsmaßnahmen zu etablieren, die über individuelle Prävention hinausgehen.

Im Folgenden werden die wichtigsten Stressoren erläutert.

## Belastungen

Folgende Belastungen struktureller und inhaltlicher Art können bei Tierärzten das Risiko eines Burnout verstärken oder auch als Auslöser wirken:

- herausfordernde Themen wie Grenzbereiche zwischen Leben und Tod
- hohe Verausgabung
- hohe Wochenarbeitszeit (es sollten nicht mehr als 40 plus maximal fünf Stunden durchschnittlich gearbeitet werden)
- sichtbare Erfolge können ausbleiben
- langer Weg zur Arbeitsstätte
- hohe jährliche Fahrleistung
- eigene Einzelpraxis
- fehlende Unterstützung durch Kollegen/Vorgesetzte/Familie
- Alter zwischen 30 und 50

### Erste Kategorie von Stressoren: Persönlichkeit

#### Emotionale Instabilität

Ohne eine bestimmte Persönlichkeit kann Burnout nicht entstehen (**s. Kasten**). Es gibt zweifellos Menschen, deren Persönlichkeit den sich ändernden und wachsenden Anforderungen des Berufs zu jeder Zeit gewachsen ist. Aber es gibt auch andere, die eher etwas

- ängstlich,
- reizbar,
- depressiv,
- befangen,
- impulsiv oder
- verletzlich

sind. Es sind Menschen, die sich selbst gerne abwerten, grundsätzlich eher mutlos sind und mit ihren Stimmungsschwankungen zurecht kommen müssen, die sehr empfindlich sind und sich schnell entmutigen lassen, die letztlich selbstunsicher sind, angespannt und nervös, auch leicht zu beunruhigen: „Was alles kann schiefgehen“ oder „Ich kann das alles kaum schaffen“ sind mögliche innere Kernüberzeugungen solcher Charaktere.

Kurzum, es sind Menschen, die emotional instabil sind. Aber emotionale Instabilität hat mit markantem Abstand von allen Persönlichkeitseigenschaften eine wesentliche gesundheitliche Relevanz, auch für Burnout. Sie ist es, die den schädigenden Reaktionen auf Stressoren im Beruf den Weg ebnet.

#### Idealismus

Als wenn es nicht genügte, dass viele Tierhalter meinen, Tierärzte seien „bessere Menschen“ oder sollten es zumindest sein – wenn Tierärzte selbst mit einem solchen Anspruch ihren Beruf ausüben, wird es kritisch. Er führt dazu, die

- eigenen Wünsche hintan zu stellen
- eigenen Bedürfnisse zu negieren oder zu unterdrücken,
- eigenen Emotionen nicht zu zeigen,
- Lösungen immer mit dem Kopf finden zu wollen („Verkopfung“) und
- das Leben als Einzelkämpfer zu gestalten.

Der Idealismus schafft erheblich mehr Probleme als er löst, er kann im Beruf als eine grundsätzliche Störung betrachtet werden (in 3). Es ist ein (durchaus in allen Heilberufen) häufig zu beobachtendes Phänomen, dass nur sehr Wenige für sich folgende Tatsache verinnerlicht haben: „Ein guter Tierarzt ist, wer an sich selbst denkt und dadurch die körperliche, geistige und seelische Kraft aufbaut und behält, um helfen zu können“.

#### Schwächen der emotionalen Kompetenz

Ogleich noch strittig ist, ob emotionale Intelligenz eine Entität darstellt oder nicht,

### Parallelitäten von Mangel an emotionaler Kompetenz und Burnout

#### Mangel an Kompetenz im persönlichen Bereich (Verlust der Fähigkeit, sich selbst zu erkennen und zu führen)

Verminderte oder verzerrte Selbstwahrnehmung

- eigene Emotionen nicht mehr korrekt wahrnehmen
- Schwierigkeiten, Entscheidungen zu treffen
- Grenzen der eigenen Fähigkeiten nicht mehr erkennen
- fehlendes Selbstvertrauen fehlende Selbstkontrolle
- Überhandnehmen von negativ wirkenden Emotionen
- sich selbst nach außen verzerrt darstellen
- nicht akzeptieren können (wollen) das ist, was ist
- gebrochener Leistungswille
- fehlende Initiationskraft
- Pessimismus

#### Mangel an sozialer Kompetenz (Verlust der Fähigkeit, Beziehungen gut zu führen und sich einzulassen)

Mangelhaftes soziales Bewusstsein: Sich selbst nicht einbringen

- fehlende Empathie
- Fehlwahrnehmungen des eigenen Umfelds
- Bedürfnisse der Menschen um einen herum immer weniger befriedigen mangelhaftes Beziehungsmanagement: andere vernachlässigen
- andere nicht (mehr) motivieren können
- stupide Wiederholung nicht funktionierender Muster
- Desinteresse an anderen
- Konflikte weder erkennen noch lösen können
- Bindungen weder aufbauen noch erhalten können
- Isolierung und Abgrenzung

Tabelle 1: Parallelitäten von Mangel an emotionaler Kompetenz und Burnout

hat das von Mayer, Salovey und dann Goleman vorgestellte Konzept inzwischen weite Verbreitung gefunden. Goleman (in 3) hat vier Grundkategorien emotionaler Intelligenz herausgearbeitet und darunter 19 spezifische

Fähigkeiten eingeordnet. Die exakte sprachliche Umkehrung dieser Inhalte (**Tab. 1**) entspricht

dem Mangel an oder der mangelhaften Anwendung von emotionaler Intelligenz und kann als emotionale Inkompetenz bezeichnet werden.

Zwischen den Auswirkungen und Ursachen von Burnout und emotionaler Inkompetenz gibt es auffallende Parallelitäten. Burnout hat insofern sehr viel mit unzureichender emotionaler Kompetenz zu tun, wenngleich

„Es hat alles keinen Sinn.“

vereinfachend, kann es als emotionale Inkompetenz bezeichnet werden (2). Diese Inkompetenz hat nichts mit Gefühlsarmut oder Kälte zu tun, sondern bedeutet eine *nicht ausreichend ausgebildete Fähigkeit, mit den eigenen Emotionen und den Emotionen Anderer umzugehen*.

Die Persönlichkeit und die persönlichen Kompetenzen des Tierarztes sind entscheidend für die Entwicklung von Burnout. Wenn eine für Burnout prädestinierte Persönlichkeit in ein Umfeld gerät, welches Kompetenzen wie z. B. hohe emotionale Stabilität erfordert, potenziert sich das Risiko der Manifestation von Burnout (6). Ein solches Umfeld ist in tierärztlichen Praxen und Kliniken gegeben.

**Zweite Kategorie von Stressoren: Äußere Faktoren**

Wenngleich also persönliche Faktoren eine entscheidende Rolle spielen, gibt es ohne Zweifel äußere Faktoren für die Entwicklung von Burnout, die unabhängig von der Persönlichkeit bestehen. Bestimmte strukturelle und inhaltliche Belastungen führen zu hohem Stressempfinden. Wenn dies zur Unzufriedenheit führt oder der Tierarzt aus anderen Gründen unzufrieden ist, wird Burnout wahrscheinlicher. Es gibt eine Reihe möglicher Auslöser oder das Burnout-Risiko verstärkender Inhalte (s. Kasten S. 1490).

**Dritte Kategorie von Stressoren: Art der universitären Ausbildung**

Bei Humanmedizinern ist als eine Form von Burnout der so genannte Praxisschock bekannt: Es ist der rasche Zusammenbruch eines jungen Assistenzarztes zum Beginn seiner Klinikzeit. Hierbei wird der Wechsel vom nicht auf die wirklichen Inhalte des Arztberufs vorbereitenden Medizinstudium zur rauen Realität des Arztalltags nicht verkraftet. Auch das Tiermedizinstudium bereitet in wesentlichen Aspekten nicht auf das vor, was im tierärztlichen Alltag abverlangt wird.

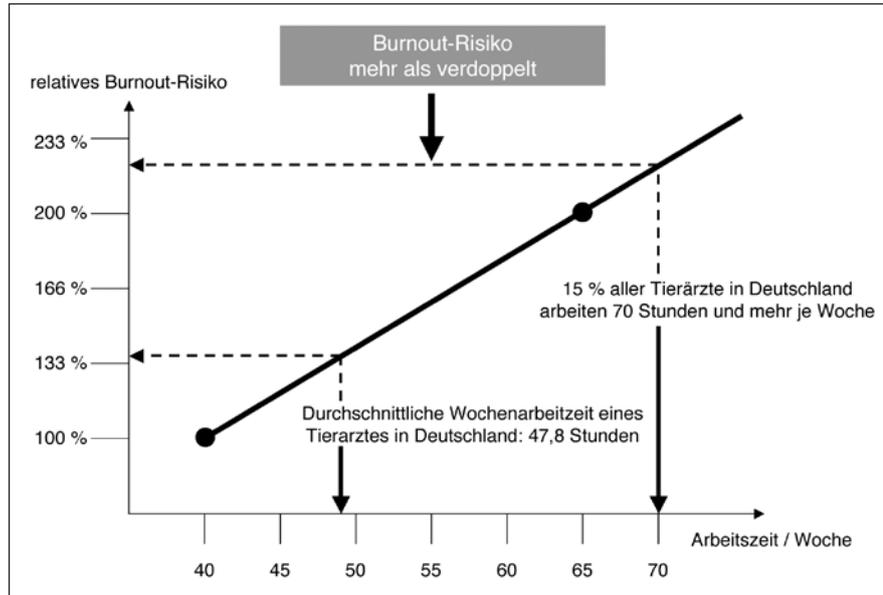


Abb. 3: Zusammenhang von Wochenarbeitszeit und Burnout-Risiko

Es fehlen grundlegende Kenntnisse in

- Betriebswirtschaft,
- einfühlsamer Kommunikation,
- Terminmanagement,
- der Art, mit schwierigen Klienten umzugehen,
- Konfliktmanagement,
- Selbstwahrnehmung,
- Darstellung der Praxis,
- standes- und gesellschaftspolitischen Fragen.

Es fehlen somit Werkzeuge, welche den Berufsalltag maßgeblich beeinflussen und den Tierarzt unterstützen sollten.

**Burnout verhindern ... bei manifestem Burnout**

Burnout ist keine scharf umschriebene Erkrankung, welche sich strikt standardisieren ließe – damit ist auch eine standardisierte Therapie kaum möglich.

Wenn Sucht eine Rolle spielt, ist eine anfänglich stationäre Therapie ratsam; erst dann sollte ambulant weiter behandelt werden.

Verhaltenstherapie wird in der umfangreichen allgemeinen Literatur zum Burnout von der Mehrzahl der Autoren als die geeignete Therapieform herausgestellt. Die Praxiserfahrung zeigt jedoch, dass eine nicht unwesentliche Gruppe von Betroffenen auf Dauer mit Verhaltenstherapie nicht auskommt. In diesem Fall oder auch von Anbeginn empfehlen sich Methoden, die eher *geföhlsorientiert* sind (wie Psychodrama) oder *zentral mit Bildern* arbeiten (wie katathym-imaginative Psychotherapie) oder auch *analytische Verfahren*. Wenn Partnerschaftsprobleme im Vordergrund stehen, ist entsprechend auch die *Einbeziehung des Partners* sinnvoll.

Grundsätzlich können Maßnahmen angestrebt werden, welche der Betroffene selbst und rasch umsetzen kann („own“), für die er am ehesten nicht-therapeutische Hilfe zur Umsetzung braucht („useful utilities“) sowie die eigentliche Psychotherapie („therapy“). Diese Untergliederung führt zum O.U.T.-Schema (Abb. 2), in das die Ebenen der Persönlichkeit des Betroffenen, seiner zwischenmenschlichen Kompetenzen und seines Umfelds (wie Arbeitsbedingungen oder gesellschaftliche Entwicklungen) einfließen.

**Burnout verhindern ... bei drohendem Burnout**

Gerade bei Burnout ist die Prävention erheblich sinnvoller als die Behandlung manifester Symptome. Grundsätzlich ist eher die Aktivierung der eigenen Ressourcen anzustreben als externe Maßnahmen zu ergreifen: Externe Maßnahmen wären z. B. die Entlassung von Mitarbeitern oder der Verkauf der Praxis. Die Aktivierung der inneren Ressourcen kann beispielsweise durch ein neunstufiges Pro-

O.U.T. Wege aus dem Burnout	O OWN aus eigener Kraft	U USEFUL UTILITIES mit Hilfe	T THERAPY mit Psychotherapie
INNEN Körper Seele Geist	Beispiel: Stresstoleranz steigern	Beispiel: Willenskraft regenerieren	Beispiel: Psychoanalyse
Zwischen	Beispiel: Empathie steigern	Beispiel: Kommunikation optimieren	Beispiel: Partnertherapie
Außen	Beispiel: Gestaltung der Arbeitsumgebung	Beispiel: Strukturelles Stressmanagement	Beispiel: Verhaltenstherapie

Abb. 2: O.U.T.-Schema: Wege aus Burnout

gramm erreicht werden (4). Dieses darf jedoch nicht als fixe Vorgabe missverstanden werden, denn zur Burnout-Prävention sind bevorzugt individuelle Ansätze sinnvoll, welche die Persönlichkeit und die persönlichen Umstände beachten. Hierbei kann es aber sehr hilfreich sein, sich an den folgenden neun Punkten zu orientieren:

### 1. Stresstoleranz: Vom korrekten Umgang mit Stressoren

Es gibt eine Reihe von ansonsten wirksamen Stressminderungsprogrammen, deren Effekt bei Burnout fraglich ist. Das liegt daran, dass sie das zentrale Gefühl bei Burnout, die Unzufriedenheit, nicht ausreichend beachten. Es ist die Kombination aus Un-

zufriedenheit und Stress, welche Burnout den Weg bahnt. Wer uneingeschränkt zufrieden ist, entwickelt nur im Ausnahmefall Burnout, auch wenn er sich zeitlich und inhaltlich weit überdurchschnittlich einsetzt. Somit ist für den Einzelnen von entscheidender Bedeutung, zu erkennen, was individuell unzufrieden macht. Dabei führen Aussagen wie „die

schwierigen Klienten“ oder „der Zeitdruck“ nicht weiter – hier muss intensiv und konkret erarbeitet werden, was das eigentlich Schwierige an den Klienten ist oder was genau die Zeit knapp werden lässt.

### 2. Zeitsouveränität:

#### Schluss mit dem Zeitdruck

Zeitdruck wird oftmals als Hauptursache des eigenen Burnout angegeben. Zeit als solche ist eine unbeeinflussbare Instanz, aber der Umgang mit ihr kann sehr wohl verbessert werden. Hierzu gehört ein gutes Termin-

management, welches im Sinne einer Aufgabenstrukturierung alle zeitlichen und inhaltlichen Anforderungen unterteilt in Aufgaben, welche

- sofort gemacht werden müssen,
- auf einen Termin verschoben werden können,
- an andere delegiert werden können,
- geändert (also gekürzt) werden sollten und
- überhaupt nicht ausgeführt werden müssen.

**Fähigkeit zur Selbstwahrnehmung und Selbsterkenntnis entwickeln**

Davon unabhängig sollte der Tierarzt sich selbst genauer erkennen und entscheiden, wofür er sich Zeit nehmen möchte, was ihm also wie viel Zeit wert ist. Letztlich muss auch die eigene Lebensdimension integriert werden, in dem Sinne, dass für sich selbst geklärt werden sollte, was nun an der Zeit ist, welche Zeit noch bleibt, in welcher Zeit seines Lebens man gerade lebt usw.

Nicht zuletzt müssen Zeitfresser eliminiert werden, es muss analysiert werden, wie man mit maximal 45 Stunden Wochenarbeitszeit finanzielle Sicherheit erlangen kann. Sehr wichtig sind auch Überlegungen zu der Frage, wie man seine Arbeit an die eigenen, physiologischen Bedürfnisse wie Tageshochs und -tiefs anpassen kann und sollte.

Besonders kritisch ist die Situation für die in der o. g. deutschen Studie zu Stressbelastung und Substanzgebrauch bei Tiermediziner ermittelten 15 Prozent aller Tierärzte, welche wöchentlich mehr als 70 Stunden arbeiten (**Abb. 3**): Allein durch die Arbeitszeitbelastung steigt deren Burnout-Risiko um mehr als das Doppelte.

### 3. Situationstoleranz

Die erste der zwei Grundkonstellationen für Burnout ist, dass Betroffene sich selbst in

einer Situation wahrnehmen, die ihnen unerträglich erscheint, die sie aber zugleich als weder veränderbar einstuft noch meinen, sie verlassen zu können.

Letzteres ist eine korrigierbare Fehlwahrnehmung: Verlassen kann man jede Situation, wenn man bereit ist, den Preis dafür zu zahlen. Verändern lässt sich nicht jede Situation, das wären Allmachtsphantasien. Aber die Einstellung zu der vorgeblich unerträglichen Situation lässt sich ändern.

Dafür muss zunächst erkannt werden, um welche Situation es wirklich geht – oftmals steckt ein anderer Inhalt dahinter als dem Betroffenen bewusst ist. Immer wieder sind es Kindheitserlebnisse, Traumata, die bis in die Berufswahl und die Art der Berufsausübung nachwirken. Nicht selten werden auch Partnerschaftsprobleme nicht korrekt wahrgenommen oder gelöst und das dadurch verursachte große Aggressions- und Verzweiflungspotenzial auf die berufliche Situation projiziert. Daran zu arbeiten, die wirkliche Belastung zu erkennen, ist zentral für die Prävention und auch für die Behandlung. Erst wenn klar ist, worum es wirklich geht, können dauerhaft wirkende Lösungen erarbeitet werden.

#### 4. Dyadenkompetenz:

##### Ausbau der emotionalen Kompetenz

Die tiermedizinische Tätigkeit hat doppelt mit Nöten und Leiden zu tun: Nicht nur die Patienten, sondern auch deren Besitzer gehören getröstet und „behandelt“. Dadurch müssen Tierärztinnen und Tierärzte zugleich eine Art Coach oder „Therapeut“ für Tierbesitzer sein. Auch wenn Burnout vorrangig als Stresserkrankung eingestuft wird, hat es sehr viele Inhalte einer Dyadenerkrankung: Zentral ist die Dyade „Tierarzt und Tier“, ebenso zentral die Dyade „Tierarzt und Tierbesitzer“.

Burnout ist in diesem Sinn also zugleich eine Beziehungserkrankung. Die Inhalte der Dyaden und die Notwendigkeit, in der Beziehungsebene „Mensch-Tier“ und „Mensch-Mensch“ stetig wechseln zu müssen, hat einen Einfluss auf die emotionalen Regulationsfähigkeiten (nach 5). Konkret wird dadurch in vielen Fällen die emotionale Erschöpfung des Tierarztes erhöht und damit sukzessive seine Leistungsfähigkeit abgebaut, zumindest abgefordert. Deshalb sind für ihn emotionale Kompetenzen wichtig, gerade im Zusammenhang mit seinen menschlichen Partnern, den Tierbesitzern. Dazu gehören neben Empathie und Mitmenschlichkeit auch effektive Kommunikation und Konfliktmanagementfähigkeiten (15). Letztere lassen sich gut erlernen und trainieren.

#### 5. Eigenbestimmtheit forcieren

Die zweite Grundkonstellation für Burnout wird im Englischen als „high demand, low

## Burnout-Prävention

Wer sich intensiver mit den Möglichkeiten der Burnout-Prävention auseinandersetzen möchte, hat dazu die Möglichkeit, im Rahmen einer Veranstaltung der Tierärztlichen Praxis-Seminarreihe am **22. November 2008**, 9.30–17.30 Uhr, im Schattauer Verlagshaus, **Stuttgart**.

Ziel des Seminars unter Leitung von Thomas M. H. Bergner ist die Erarbeitung eines individuellen Präventionsprogramms: Was ist Burnout wirklich? Wie erkenne ich rechtzeitig Anzeichen von Burnout an mir selbst? Welche Risiken bestehen bei mir? Wie gehe ich wirkungsvoll gegen Auslöser von Burnout vor?

**Nähere Informationen:** DTBl. 10/2008 S. 1385 und bei Dr. med. vet. Marie Teltcher, marie.teltcher@schattauer.de, Tel. (07 11) 2 29 87 47

influence“ bezeichnet (12). Damit ist das Gefühl gemeint, viel leisten zu müssen und dabei wenig bewegen zu können, kaum Einfluss nehmen zu können, fremdbestimmt zu sein. Das Fremdbestimmungsgefühl der Humanmediziner beispielsweise ist sehr hoch – bei ihnen kann dies nachgewiesenermaßen zu Burnout führen.

Unabhängig davon, dass wesentliche Inhalte des Berufs (konkret z. B. die Heilung des Tieres) bei weitem nicht nur dem Einfluss des Arztes unterliegen, ist doch von wesentlicher Bedeutung für die Prävention (und Therapie) von Burnout, sich zu verdeutlichen, dass durchaus in vielerlei Hinsicht die Möglichkeit der Einflussnahme auf das eigene Berufsleben besteht und wo diese liegen.

#### 6. Zufriedenheitskonstanz

Abnehmende Zufriedenheit mit dem Beruf korreliert direkt mit zunehmender emotionaler Erschöpfung und Depersonalisation. Die Unzufriedenheit (5) dient sogar als Vorhersagefaktor für Burnout. Zweifelsfrei kann Unzufriedenheit produktiv wirken, als Antrieb dienen, sich noch nicht erreichten

Zielen intensiver zu widmen. Diese Form der Unzufriedenheit wirkt positiv; bei Burnout dagegen besteht die zweite Form der Unzufriedenheit, die lähmende Variante, die zur Unlust und Untätigkeit führt (8). Sie verhindert konstruktive Lösungen.

Diese Unzufriedenheit hängt mit dem Nichterreichen von Zielen und mit zu hohen

persönlichen Erwartungen zusammen und nur nachrangig mit dem, was als Stress wahrgenommen wird. Wir werden zufrieden, wenn wir unsere Ziele erreichen und auch, wenn wir unsere Erwartungen auf ein realistisches Maß senken. Meistens entsprechen die unerreichten Ziele oder Erwartungen seelischen Belastungen, die Unzufriedenheit initiieren und aufrechterhalten. Diese Belastungen werden in der Regel vom Betroffenen zunächst nicht erkannt oder er will sie nicht wahrhaben. Sobald sie einer Lösung zugeführt werden, steigt das Ausmaß der Zufriedenheit.

#### 7. Rollensicherheit: Wer ich bin, was ich will und wie ich das ausdrücke

Burnout kann sich entwickeln, wenn Rollen angenommen und ausgefüllt werden, die entweder nicht gewollt waren oder wenn die Art der Rollenausübung unzufrieden macht. Wer Tierarzt wird, entscheidet sich nicht einfach so dafür: Oftmals ist dieser Berufswunsch mit einer sehr persönlichen Vorgeschichte verbunden. Der wahre Grund, diesen Beruf erwählt zu haben und auszuüben, kann wichtige Hinweise darauf geben, wie Burnout vermieden werden kann. Dabei kann es um innere Widerstände gehen, und darum, das Vergangene anzunehmen oder sich neu zu entscheiden – für eine andere Art der Berufsausübung, für die Aufgabe bestimmter Rollen oder sogar im Einzelfall für einen anderen Beruf. Was also will man wie ausfüllen (14)?

#### 8. Zielerkenntnis

Die hohen Anforderungen des tierärztlichen Berufs erschweren es, sich regelmäßig oder überhaupt Zeit zu nehmen, um an der eigenen Zukunft aktiv gestaltend teilzunehmen. Es ist jedoch wesentlich zu erkennen, was man wirklich will. Erfolg ist definiert als Zielerreichung: Wer keine Ziele festlegt oder überhaupt keine hat, beraubt sich vorab der Möglichkeit des Gefühls von Erfolg, nimmt sich damit eine wichtige Ressource. Eine effektive Arbeit mit eigenen Zielen führt auch dazu, bestimmte Tätigkeiten zu ändern oder aufzugeben und vielleicht neue zu beginnen.

#### 9. Sinnannäherung: Worum es mir geht

Die Fähigkeit, unter Achtung der eigenen Werte und unter Beachtung der eigenen Bedürfnisse die eigenen Ziele zu verfolgen und zu erreichen, gerade in beruflicher Hinsicht, schenkt das Gefühl, das eigene Leben erfülle einen Sinn. Zu erkennen, was man wirklich will und wirklich kann, beugt auf diese Weise Burnout vor, weil es das Gefühl der Erfüllung schenkt und Zufriedenheit aufbaut.

#### Fazit

Seelische Erkrankungen sind in der Wahrnehmung vieler Menschen nach wie vor ne-

## Sinnvolle Verhaltensstrategien

## Umgang mit den eigenen Ressourcen

gativ besetzt; der Begriff Burnout dagegen stigmatisiert den Betroffenen weniger, denn er schafft eine Assoziation, die es leichter macht, sich diesem Thema zu nähern: „Wer in einer Leistungsgesellschaft schon seelisch erkrankt, sollte es doch ‚wenigstens‘ tun, weil er sich über seine Kapazitäten hinaus eingesetzt hat“, so die mehr oder weniger explizit geäußerte Meinung in der Gesellschaft.

Dass Tiermediziner dies oft tun, nämlich sich über die Grenzen dessen einzusetzen, was eigentlich für ihr eigenes Wohl zuträglich ist, wissen die Angehörigen dieses Berufsstandes durchaus, auch wenn bislang nur sehr wenige wissenschaftliche Studien zu diesem Problem existieren. Dass die einzelne Tierärztin, der einzelne Tierarzt manifestes oder sich anbahnendes Burnout für sich selbst oft genug nicht erkennt, liegt in der Natur der Sache, sprich in den Ursachen der Krankheit und ihrem Verlauf. Hierfür ein Bewusstsein zu entwickeln, den Blick zu schärfen für den Umgang mit den eigenen Ressourcen, liegt im essenziellen Interesse jedes Einzelnen. Es gibt Mittel und Wege, Burnout zu behandeln und vor allem zu verhindern. Wer bereit ist, sich damit ernsthaft auseinanderzusetzen, wird bald merken, dass dies keine Verschwendung von Zeit und Energie ist, sondern eine wert-

volle Investition in ein zufriedenes, erfülltes und zugleich erfolgreiches (Berufs)Leben.

#### Literatur:

1. Bartram DJ, Baldwin DS. Veterinary surgeons and suicide: influences, opportunities and research directions. *Vet Rec* 2008; 162: 36–40
2. Bergner TMH. Burnout bei Ärzten. Arztsein zwischen Lebensaufgabe und Lebens-Aufgabe. *Dtsch Ärztebl* 2004; 101: A2232–4
3. Bergner TMH. Burnout bei Ärzten. Stuttgart: Schattauer 2006, 2. Nachdruck 2008
4. Bergner TMH. Burnout-Prävention. Stuttgart: Schattauer 2007, 2. Nachdruck 2008
5. Bergner TMH. Burnout-Prävention für Ärzte und Therapeuten. *Ärztl Psychoth* 2008; 3: 243–50
6. Bühler KE, Land T. Burnout and personality in intensive care: an empirical study. *Hosp Top* 2003; 81: 5–12
7. Burisch M. Das Burnout-Syndrom. Heidelberg: Springer 2005
8. Edwards N, Kornacki MJ, Siversin J. Unhappy doctors: what are the causes and what can be done? *BMJ* 2002; 324: 835–8
9. Gardner DH, Hini D. Work-related stress in the veterinary profession in New Zealand. *N Z Vet J* 2006; 54: 119–24
10. Grossart-Maticek R. Autonomietraining. Berlin: deGruyter 2000
11. Harling M, Strehmel P, Nienhaus A. Stressbelastung und Substanzgebrauch bei Tiermediziner. *Dt Tierärztebl* 2007; 55: 148–59
12. Linzer M, Visser MR, Oort FJ et al. Predicting and preventing physician burnout: results from the United States. *Am J Med* 2001; 111: 170–5
13. Lundberg J. Interview: Anonyme substanzabhängige Ärzte. *Dt Tierärztebl* 2008; 56: 148–56
14. Shanafelt TD, Sloan JA, Habermann TM. The well-being of physicians. *Am J Med* 2003; 114: 513–9
15. Sotile WM, Sotile MO. Beyond physician burnout: keys to effective emotional management. *J Med Pract Manage* 2003; 18: 314–6

**Anschrift des Verfassers:** Dr. med. Thomas M. H. Bergner, [bergner.cc](http://bergner.cc) coaching/consulting, Hackerstraße 8 b, 82067 Ebenhausen, [www.burnoutfrei.de](http://www.burnoutfrei.de), [info@bergner.cc](mailto:info@bergner.cc)