

# Multiprofessionelle Burnout-Prävention als ganzheitlicher Konzeptansatz

Schlägt man die Zeitungen auf, berichtet mittlerweile fast jedes Medium über Burnout, Ursachen und Behandlungsmöglichkeiten. Der Großteil der Berichterstattung bleibt an der Oberfläche, schreibt über Gründe am Arbeitsplatz, gibt harmlose Ratschläge zur Lebensverbesserung oder zitiert auszugsweise aus einem der ebenfalls zunehmenden Burnout-Publikationen.

## Betriebs- und volkswirtschaftlicher Schaden

Burnout hat viele Gesichter und die Prävention bedarf vielfältiger professioneller Unterstützung. Denn gerade die Verkettung von privaten und beruflichen Stress-Situationen führt zu physischen und psychischen Symptomen. Diese beeinträchtigen nicht nur die persönliche Leistungsfähigkeit und rauben die Freude an der Arbeit, sondern können auch den Arbeitsplatz gefährden. Der Ausfall eines Mitarbeiters wirkt sich wiederum auf die betriebliche Leistung aus, und in Summe verursacht Burnout volkswirtschaftlichen Schaden in Milliardenhöhe.

## Multidisziplinäre Prävention

Burnout ist oft auch begleitet von Konflikten – im Unternehmen, in der Familie, im Freundes- und Bekanntenkreis. Je fortgeschrittener sich ein Mensch im Burnout-Zyklus befindet, desto stärker ist auch die so genannte „Depersonalisation“ – man hat das Gefühl, als stünde man neben sich. Rückzug, Aggressionen, Zynismus sind mögliche Erscheinungsformen. Die Burnout-Spirale dreht sich schneller und zieht tiefer, bis es zum totalen Zusammenbruch kommt.

Damit dies nicht passiert, sind professionelle und multidisziplinäre Präventionsmaßnahmen gefordert. Coaching kann zur Vorbeugung in frühen bis mittleren Burnout-Stufen wertvolle Hilfe bieten, aber auch beim Comeback nach einem Zusammenbruch nützlich sein. Doch auch hier ist die multidisziplinäre Zusammenarbeit mit ExpertInnen gefragt.

Sie kennen sicherlich das Bild von der „Eierlegenden-Woll-Milch-Sau“ oder den Begriff vom „Wunderwuzzi“, der alles kann. Burnout ist ein neues Betätigungsfeld für Coaches, auf dem die Gefahr sehr groß ist, sich selbst und seine Kompetenzen zu überschätzen. Betroffene kommen nur selten in die Praxis, um offen über Burnout zu klagen, sie kommen meist gar nicht oder nur auf Drängen ihrer Vorgesetzten, Betriebsärzte, Personalvertreter oder Lebenspartner. Zur Charakteristik des Burnout gehört, dass sie ihren Zustand meist leugnen, maskieren und andere Problembereiche vorschieben, die an diesem Zustand „schuld“ sind, z.B. ein schlechtes Zeitmanagement, Konflikte mit dem Vorgesetzten, falsche Zielvorgaben, zu wenig straffe Ablauforganisation usw.

Nimmt ein Coach solche Aufträge an, ohne die drohende Burnout-Gefahr zu erkennen, kann es sogar passieren, das Coaching den/die KlientIn noch tiefer ins Burnout zieht, weil z.B. eigene Anteile an Konflikten übersehen werden, die karge Freizeit „wegrationalisiert“ wird, der Vorgesetzte (und das berufliche Umfeld) zum „Sündenbock“ gemacht, unrealistische Ziele definiert oder noch mehr Druck machende Organisationsabläufe geplant werden. Sport – so gut und wertvoll Bewegung ist – kann in übertriebener Weise auch zu einem gefährlichen Stressor in der Freizeit werden.

Coaching  
am Rande  
des Burnout

## Was gehört zum multidisziplinären Ansatz?

Wenn man Coaching in der Prävention und beim Comeback als „roten Faden“ ansetzt, dann gehört dieser mit verschiedenen anderen Disziplinen verzahnt, um deren Kompetenzen zu nutzen und den Klienten bestmögliche Unterstützung zu ermöglichen:

- **Medizinische Rahmenbedingungen**

Burnout ist laut Internationaler Klassifikation der Krankheiten (ICD-10) keine spezifische Erkrankung. Deshalb werden auch nur Ersatzdiagnosen wie z.B. Erschöpfung, Depression oder auch Rücken-/Bandscheibenprobleme diagnostiziert.

Keine  
Diagnose

Das „Gute“ an diesem Umstand ist, dass Coaches, die

Burnout-Opfer begleiten, nicht in den Gefahrenbereich der „Quacksalberei“ geraten können, was allerdings umso mehr bedeutet, dass kompetent und gewissenhaft gearbeitet werden muss. Dazu gehört umfangreiches Grundwissen über mögliche physische Begleiterscheinungen (Herz/Kreislauf, Verdauung, Rücken ...) und psychische Symptome (Schlafstörungen, Angst- und Panikattacken, Depressionen ...), aber auch über Themen der Unternehmensberatung (Organisation, Zeitmanagement, Kostenrechnung ...).

- **Psychologische und psychotherapeutische Rahmenbedingungen**

Innere  
Antreiber

Befinden sich KlientInnen in einem fortgeschrittenen Burnout, reicht Coaching allein nicht mehr aus – medizinische und idealerweise psychotherapeutische Hilfe sind notwendig. Burnout hat seine Ursachen zu einem großen Teil in negativen Glaubenssätzen, in schädlichen inneren Antreibern, in selbstausbeuterischen Verhaltensmustern usw., die ihre Wurzeln oft in der Kindheit haben. Um diese nachhaltig zu verändern, ist die Kooperation mit einem/r PsychotherapeutIn für den Behandlungserfolg dringend empfohlen.

„Die menschliche Psyche ist keine dreispurige Autobahn, sondern so schmal wie eine Rasierklinge. Ganz leicht kann man kippen!“ Dieser Satz des Psychotherapeuten Hans Tomaschek soll Coaches stets daran erinnern, wie verantwortungsvoll die Arbeit mit Menschen ist.

- **Gewerberechtliche Rahmenbedingungen**

Coaching ist eine freie Berufsbezeichnung, drum gibt es auch eine inflationäre Zunahme von mehr oder weniger qualifizierten ExpertInnen, die sich als Coach bezeichnen. Ursprünglich ein Begriff aus der Sportwelt – der Coach ist übrigens nicht der Trainer – gibt es heute die verschiedensten Anbieter: Organisationscoach, Mentalcoach, Wellness-Coach, Finanzcoach, Hundecoach ... Burnout-Coach.

Unternehmens-  
berater sowie  
Lebens- und  
Sozialberater

Auch wenn sich jede/r Coach nennen darf, bedeutet das nicht, dass jede/r auch als Coach arbeiten darf. Gewerberechtlich sind die Voraussetzungen, um mit Menschen auf

diesem so sensiblen Terrain zu arbeiten, klar geregelt: Unternehmensberater sind berechtigt, Menschen im beruflichen Kontext zu coachen, Lebens- und Sozialberater dürfen private Themen coachen. Darüber hinaus sind PsychotherapeutInnen ebenso wie MedizinerInnen und (klinische) Psychologen berechtigt, Coachinggespräche zu führen.

Burnout-Coaching bewegt sich also im Spannungsfeld zwischen beruflichen und privaten Anliegen, idealerweise haben solche ExpertInnen neben den spezifischen Coaching-techniken sowohl eine fundierte betriebswirtschaftliche/organisatorische als auch eine psycho-soziale Ausbildung.

- **Betriebs- und volkswirtschaftliche Rahmenbedingungen**

Der Ausfall von Schlüsselarbeitskräften in Unternehmen kostet nicht nur Zeit und Gehalt für unproduktive Krankstände, Betriebsausfälle, verloren gegangene Aufträge, abgewanderte Kunden, Pönale-Zahlungen usw. können Konsequenzen sein, die einen Betrieb schädigen oder gar gefährden können.

Müssen MitarbeiterInnen ersetzt werden, geht das nicht von heute auf morgen, auch die Einschulungs- und Einarbeitungszeit kann sich negativ auswirken.

Die Summe aller Burnout-Ausfälle findet auch in der Volkswirtschaft ihren Niederschlag. So wird der Schaden mit rd. einem halben Prozent des BIP kalkuliert, das sind 1,4 Milliarden Euro pro Jahr!

**Volkswirtschaftlicher Schaden**

Hinzu kommen die Opportunitätskosten, die durch hoch qualifizierte Führungskräfte entstehen, die in der Folge eines Burnout aussteigen (müssen) und eine deutlich geringere bezahlte bzw. niedriger qualifizierte Tätigkeit ausüben.

Burnout-Coaches müssen oft Entscheidungsträger von der Notwendigkeit von Präventionsmaßnahmen und -investitionen überzeugen. Dafür ist betriebs- und volkswirtschaftliches Grundwissen unerlässlich. Denn die Ursachen für Burnout liegen nur zum Teil im Berufsleben, die Folgen trägt aber zu 100 Prozent der Unternehmer.

- **Arbeits- und Sozialrechtliche Rahmenbedingungen**

**Gesetzeslage**

Im Arbeitnehmerschutzgesetz wird die Fürsorgepflicht des Arbeitgebers geregelt. Kommt es zum Burnout, ist es wichtig zu wissen, wie mit dem Krankenstand, der Rückkehr nach einer möglichen Rehabilitation, der (Neu-)gestaltung des Arbeitsverhältnisses, einem vorzeitigen Austritt aus dem Unternehmen oder sogar der Geschäftsunfähigkeit gesetzeskonform umgegangen werden muss. Was wird im Arbeitsverfassungsgesetz, im Behinderteneinstellungsgesetz, im Arbeitnehmerschutzgesetz und in anderen Normen und Verordnungen geregelt? Grundlegendes Wissen über die Gesetzeslage erleichtert die Planung von Präventionsmaßnahmen ebenso wie den richtigen Umgang mit Betroffenen am Arbeitsplatz. Denn wo endet die Sorgepflicht des Unternehmers und wo beginnt die Privatsphäre?

- **Systemische Rahmenbedingungen**

**Berufliche und familiäre Verstrickungen**

Kein Mensch ist eine Insel, jeder von uns steht in Wechselwirkung zu den Menschen seines privaten (Familie) und beruflichen Umfeldes (Vorgesetzte, KollegInnen, Kunden, Lieferanten ...). Ursachen für Burnout können neben den erwähnten inneren Wertesystemen und Glaubenssätzen auch Störungen in der Beziehung zu diesen Kommunikations- und Lebenspartnern sein. Familiäre oder auch berufliche Verstrickungen können zu Konflikten, zu Mobbing oder auch zu Burnout führen. Oft sind die Ursachen und (Wiederholungs-)muster den Betroffenen gar nicht bewusst. Erst in der Aufstellungsarbeit können sie visualisiert und aus der Distanz betrachtet, analysiert und lösungsorientiert verändert werden. Dazu bedarf es der guten Zusammenarbeit zwischen Burnout-Coaches und erfahrenen, seriösen und gut ausgebildeten Aufstellungsleitern. Auch hier gilt es, die Kompetenz sorgfältig zu prüfen und zu hinterfragen, da es leider auch auf dem Gebiet der Aufstellungsarbeit unterschiedlich qualifizierte Anbieter gibt.

- **Andere methodische Rahmenbedingungen**

**Zeitmanagement**

Immer mehr in immer weniger Zeit zu erledigen, sorgt auf Dauer für negativen Stress. Stellt sich aufgrund der Eng-

pässe (Zeit, Ressourcen ...) der gewünschte Erfolg nicht ein, macht sich Frustration breit. Mögliche Folgen können noch mehr Zeit- und Leistungsdruck oder Konflikte sein. Die zwischenmenschliche Kommunikation wird auf das Notwendigste reduzierte – viele Ehepartner reden nur noch vier Minuten pro Tag miteinander – , gesellige, fröhliche Kolleginnen verändern plötzlich ihre Persönlichkeit, werden aggressiv, abweisend oder zynisch, anstatt miteinander zu reden, macht sich zunehmend das Gegeneinander breit.

Zeitmanagement klingt leider sehr unpersönlich, bezeichnet allerdings die verschiedenen Techniken und Methoden, um sich den Druck durch schlechte Zeitplanung und -einteilung zu nehmen. Ziel all dieser Maßnahmen sollte es nicht sein, noch mehr Zeit für Arbeit oder anderer belastende Aktivitäten im Privatleben frei zu schaufeln, sondern durchaus auch Mußestunden einzuplanen, in denen man gut für seine Work-Life-Balance sorgt.

Ist die Situation so angespannt, dass es kracht, ist für das Erlernen der gewaltfreien, wertschätzenden Kommunikation meist kein Platz mehr. Mediation kann beim Abbau und bei der Lösung von Konfliktsituationen sehr nützlich sein. Von einem neutralen Standpunkt aus werden die Anliegen aller Konfliktgegner ernst genommen und bearbeitet. Gelingt es, die Ursachen zu finden, ist der Weg zur Lösung oft ein leichter.

**Wertschätzende  
Kommunikation**

- **Einführung einer betrieblichen Gesundheitsförderung**

Die Maßnahmen des betrieblichen Gesundheitsmanagement zielen darauf ab, Krankheiten am Arbeitsplatz vorzubeugen, Gesundheitspotenziale zu stärken und das Wohlbefinden bei der Arbeit zu verbessern.

Betriebliche Gesundheitsförderung zur Burnout-Prävention sollte allerdings nicht aus Einzelmaßnahmen, z.B. auf den Gebieten Entspannung, Bewegung oder soziale Gesundheit bestehen, sondern eine auf mehreren Analyse- und Gestaltungsebenen stattfindende Handlungsstrategie:

**Mehrere  
Ebenen**

- Mensch
- Arbeit
- Organisation

Betriebliche Gesundheitsförderung ist außerdem eine gemeinsame Strategie von Arbeitgebern, Arbeitnehmern und, wo vorhanden, der Personalvertretung. Eine nachhaltige Prävention kann z.B. durch Verknüpfung folgender Lösungsansätze erreicht werden:

- Reibungslose Zusammenarbeit von Firmenleitung und Mitarbeiter
- Optimieren der Unternehmens und Arbeitsorganisation
- Schaffen von geeigneten Arbeitsbedingungen für Unternehmer und Mitarbeiter
- Fördern einer aktiven Mitarbeiterbeteiligung
- Stärken und Fördern persönlicher Ressourcen und Kompetenzen

#### Nachhaltigkeit

Wichtig bei der Erstellung eines Gesamtkonzeptes zur Entwicklung, Umsetzung und Evaluierung eines hochqualitativen Betrieblichen Gesundheitsmanagements in einem Unternehmen ist die Nachhaltigkeit im Sinne einer vertieften Beschäftigung mit der Materie. Kurzfristige, oberflächliche Einzelaktionen führen zu keinem dauerhaften Erfolg.

## Burnout-Prävention als multidisziplinäres Konzept

#### Gefahrenpotential

Wenn ich von „Burnout-ManagerInnen“ lese, die als EinzelkämpferInnen gegen die drohende Burnout-Gefahr antreten wollen, fühle ich mich aus mehreren Gründen sehr beunruhigt.

- Zum einen mangelt es oft an der dafür erforderlichen kompetenten multidisziplinären Ausbildung (dafür sind nun mal Mediziner, Psychologen, Psychotherapeuten, akademisch ausgebildete Coaches und andere hochprofessionelle ExpertInnen erforderlich).
- Andererseits ist es vermessen zu glauben, über alle erforderlichen Kompetenzen zu verfügen. Es wäre schon eine großartige Voraussetzung, auf einem Gebiet wirklich firm zu sein und auf anderen Gebieten mit Top-Profis

zusammen zu arbeiten.

- Vielleicht ist es in vielen Fällen sogar schaffbar, als multi-disziplinärer „Guru“ allumfassend aufzutreten – so wie man vielleicht bei Schönwetter auch eine Boeing mit Auto-pilot gut fliegen kann. Doch wenn es zu Turbulenzen oder gar einer Schubumkehr kommt, sind das Know-how, die Erfahrung und die in die „Tiefe“ gehende Kompetenz eines Piloten überlebensnotwendig.
- Zuletzt Sorge ich mich auch um die „Burnout-ManagerInnen“ selbst, weil die Gefahr eines Burnout durch Überforderung sehr groß ist. Profis achten auch auf ihre eigene Seelenhygiene.
- Versöhnlich möchte ich anmerken, dass es seriöse Ausbildungsstätten gibt, die vielleicht nur nach einer „zündenden“ Berufsbezeichnung gesucht und den Begriff „Burnout-Manager“ gefunden haben. Braucht man für ein Burnout auch noch eine/n Manager?

An dieser Stelle möchte ich auch den von mir verwendeten Begriff „Burnout-Coach“ präzisieren durch die Ergänzung des Wortes „Prävention“: Burnout-Präventionscoach. Denn Coaching ist nur im frühen Burnout-Stadium als alleinige Disziplin möglich. Je fortgeschrittener die Symptome, desto zwingend notwendig ist die Kooperation mit anderen Fachleuten, vor allem Medizinern und/oder Psychotherapeuten bzw. die Vermittlung oder „Überweisung“ an einen dieser ExpertInnen. Das kann durchaus mit Widerstand des Klienten verbunden sein, den abzubauen Coaching unterstützen kann.

**Burnout-  
Präventions-  
Coach**

Später dann, beim Comeback nach einem Zusammenbruch oder einer Rehabilitation, kann Coaching ebenfalls wieder hilfreich sein, wenn es um die Klärung der Ziele, die Auswahl von Handlungsalternativen oder die zukünftige Arbeitsplatzgestaltung geht. Nicht zu vergessen alle Maßnahmen, um Burnout zukünftig zu verhindern.

Kommunikation bedeutet „teilen, mitteilen, gemeinsam machen“. In diesem Sinn ist Coaching bei der Burnout-Prävention eine wichtige Kommunikationsaufgabe, für die man gut aus-



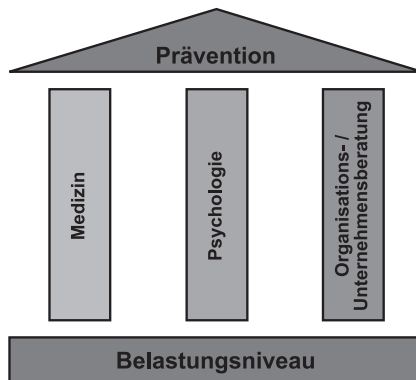
gebildet sein sollte. Das Wissen um die multidisziplinären Bereiche stärkt die Effektivität der lösungsorientierten Arbeit mit KlientInnen und schützt auch die Coaches davor, ihre gewerbe-rechtlichen und auch persönlichen Grenzen zu überschreiten.

## Multiprofessionelles Stress- und Burnout-Präventionszentrum

### Drei Säulen Modell

Burnout-Ambulanzen und -Kliniken gibt es einige, doch basiert deren Service-Angebot überwiegend auf den beiden Säulen Medizin und Psychologie.

„The Tree“ ist das erste multiprofessionelle Gesundheitszentrum, das mit der Organisations- und Unternehmensberatung eine dritte Kompetenzsäule einbringt.



### Individuelles Präventionsprogramm

Zunächst wird das Belastungsniveau durch einen Test und medizinische Untersuchungen (HRV usw.) erhoben, danach werden die kritischen Bereiche definiert und gemeinsam mit dem Klienten ein multiprofessionelles Behandlungskonzept entwickelt, das aus Einzel- und Gruppencoaching, Fachberatungen und Selbsterfahrung besteht.

So wird etwa ein dreiwöchiges ambulantes Präventionsprogramm angeboten, das berufsbegleitend durchgeführt wird und für die notwendige Reflexions- und Erholungszeit sorgt.

### Weitere Informationen:

„theTree“

Multiprofessionelles Stress- und Burnout-Präventionszentrum  
Fasholdgasse 3, 1130 Wien  
[www.thetree.at](http://www.thetree.at)