

# Burnout in der IT-Wirtschaft - Arbeitsgestaltung im Spannungsfeld von Innovation und Intensivierung

Gesellschaft für Informatik e. V.,  
Regionaltreffen Dortmund, 05.07.2010

Dr. Anja Gerlmaier  
Institut Arbeit und Qualifikation  
an der Universität Duisburg/Essen

# Was ist Burnout?

## Definition:

- Gefühl, durch die Arbeit ausgelaugt, erledigt, ausgebrannt zu sein. Es schließt die individuelle Befürchtung mit ein, emotional zu verhärten (Pflegeberufe z.B.).
- Burnout wird definiert als ein Prozess des Sich-Entleerens, das Erschöpfen der eigenen körperlichen und seelischen Reserven.
- Alle Berufsgruppen können von Burnout betroffen sein, insbesondere Personen in Interaktionsarbeit mit anderen Menschen.

## Symptomatik:

- Gefühle exzessiver Müdigkeit und Energielosigkeit
- erhöhte „Dünnhäutigkeit“
- Demoralisierung
- Ungeduld, Gleichgültigkeit, Zynismus

## Was ist Burnout?

„Was mit Burnout gemeint ist, ist eine langandauernd zu hohe Energieabgabe für eine zu geringe Wirkung bei ungenügendem Energienachschub. Es ist etwa so, wie wenn eine Autobatterie nicht mehr über die Lichtmaschine nachgeladen wird, dennoch aber Höchstleistungen abgeben soll“

(Matthias Burisch 1994)

# Das Projekt „Demografischer Wandel und Prävention in der IT-Wirtschaft“ (DIWA-IT)

## Ziele:

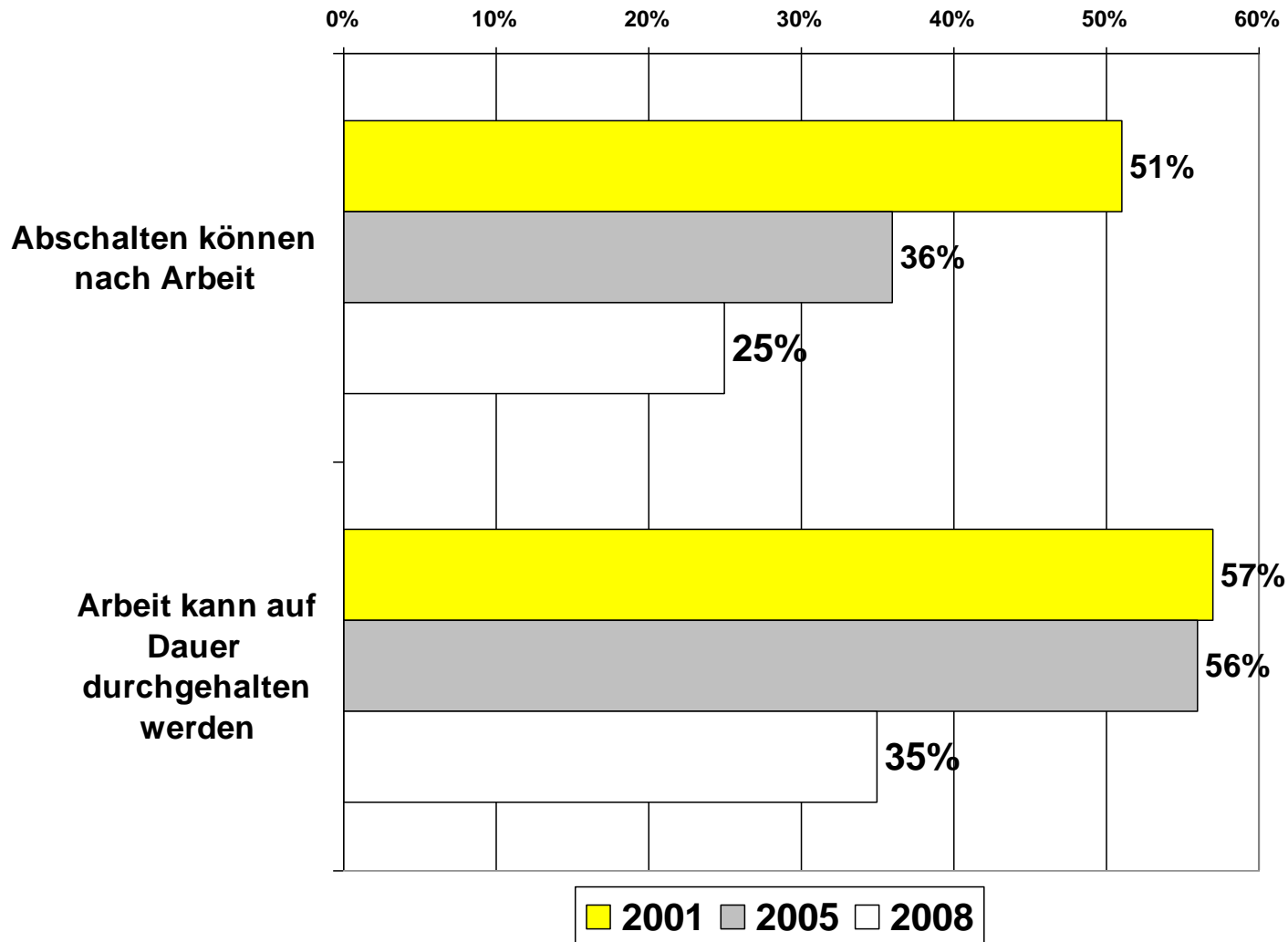
- Analyse der Gesundheits- und Belastungssituation von IT-Beschäftigten
- Entwicklung arbeitslebensphasengerechter Präventionskonzepte

## Datenbasis

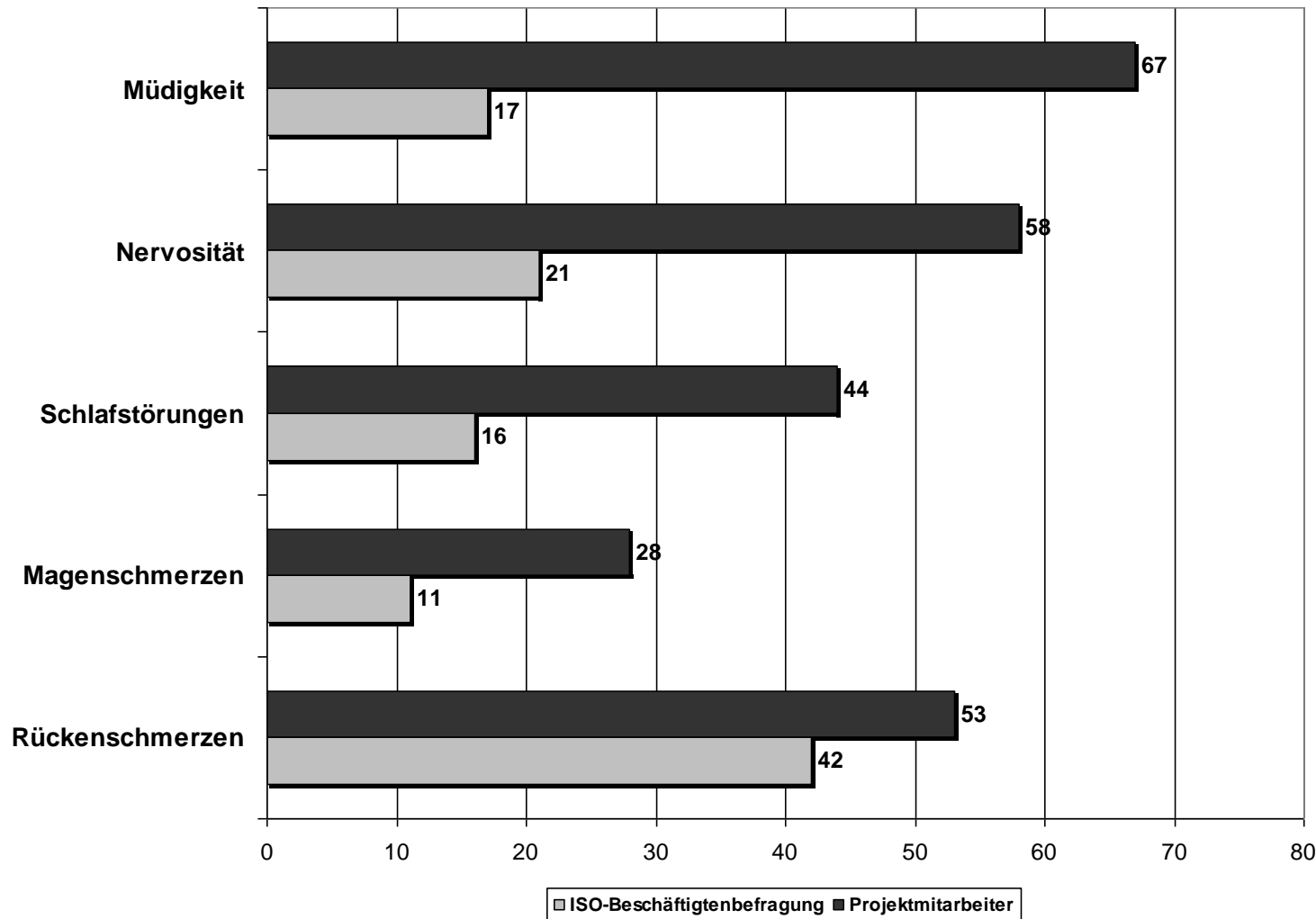
- Stress-/Belastungs-Check-Ups von 331 IT-Fachleute aus sechs IT-Unternehmen (2 IT-Konzerne > 1000 Mitarbeiter, 1 IT-Tochter (250 Mitarbeiter), 3 IT-Dienstleister mit unter 25 Beschäftigten)
- 22 Tiefeninterviews mit Beschäftigten aus fünf Unternehmen
- Rund 25 Workshops mit IT-Beschäftigten und Führungskräften in drei IT-Unternehmen

Schwerpunkte: Erleben organisationaler Veränderungen, Stresserlebnisse in der Erwerbsspanne, individuelles Erholungsverhalten

# Stresserleben bei IT-Fachleuten 2001-2008



# Gesundheitliche Beeinträchtigungen bei Projektbeschäftigten



# Burnout: drohende wirtschaftliche Folgen für IT-Unternehmen

## Betriebliches Rechenbeispiel: IT-Unternehmen mit 100 Ma

- 25% der IT-Beschäftigten weisen akute Burnoutsymptome auf (sich morgens müde und zerschlagen fühlen trotz ausreichendem Schlaf)
  - Nach Berechnungen von Krankenkassen beträgt die Ausfalldauer bei Burnout im Durchschnitt 20 Tage (häufig auch länger)
  - IT-Fachkräfte fakturieren im Durchschnitt 1000 Euro pro Tag
- Drohende Kosten im Bereich von 500.000 € (konservative Rechnung ohne Kosten für Ersatzpersonal, Krankengeld, Regress für nicht eingehaltene Abgabefristen, etc.)

# Entstehungsgründe von Burnout bei IT-Arbeit

## Anforderungscharakteristika von Projektarbeit

- Arbeitsaufgaben sind unstrukturiert, wenig routinisiert, Lösungswege sind oftmals nicht bekannt („Problem“ statt Arbeitsaufgabe)
- temporäre, problembezogene Kooperation in den Gruppen
- Mitarbeiter sind häufig für mehrere Projekte oder Aufträge gleichzeitig zuständig (Mehrstellenarbeit)
- über formale Weisungsstrukturen hinausgehende Abhängigkeitsverhältnisse durch erweiterte Kooperationsbeziehungen zu Kunden und anderen Schnittstellen („Grenzgänger“-problematik)

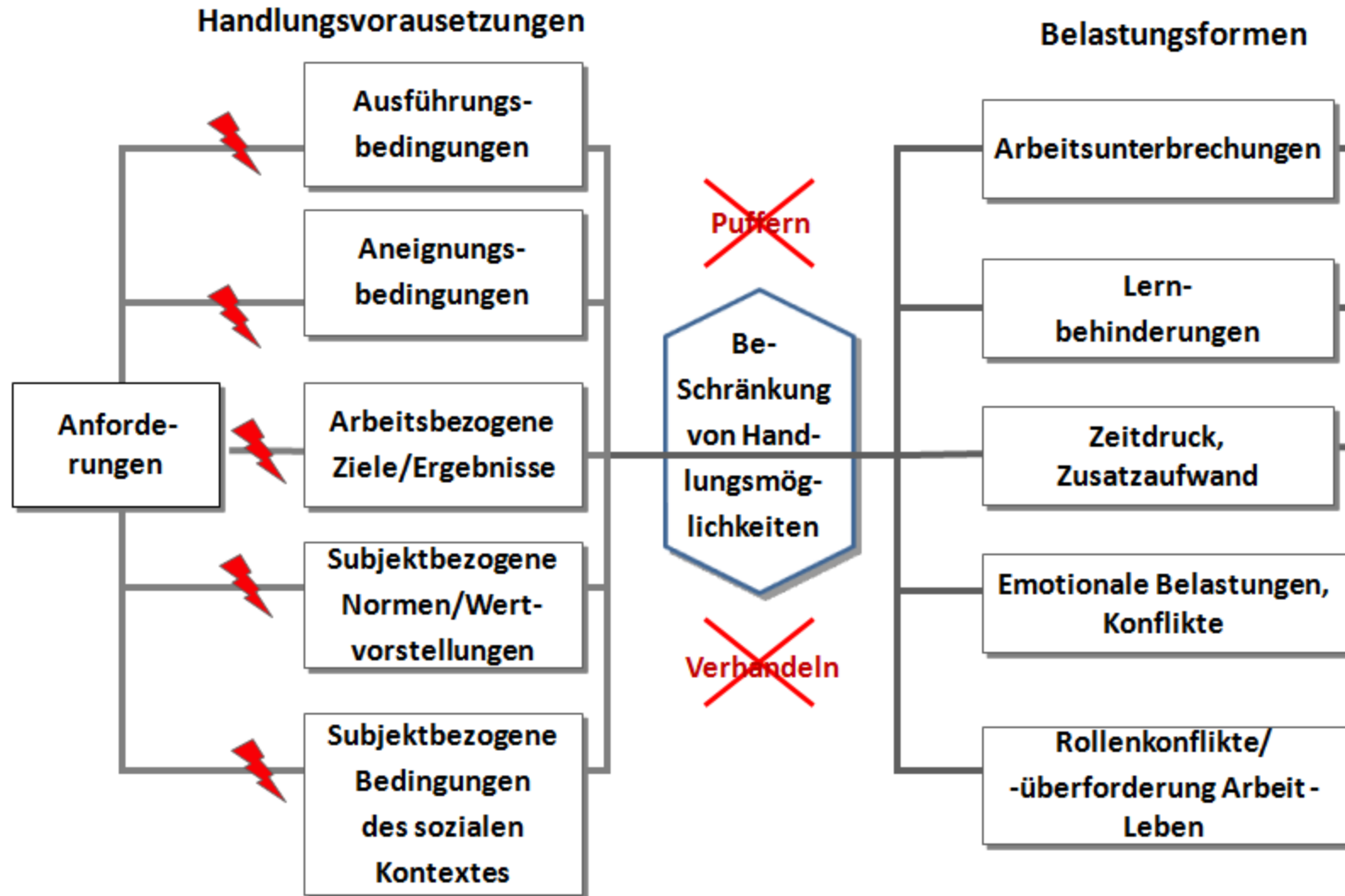


# Entstehungsgründe von Burnout bei IT-Arbeit

## Entwicklungstendenzen auf Branchenebene

- stärkere Standardisierung von Projektprozessen, Ziel-/Kostenkontrolle
  - Ausweitung der Kundenorientierung:
    - Projekteinsätze direkt beim Kunden
    - Service-Level-Agreements
    - Einsatz neuer IuK-Medien (Chatrooms für Betriebsangehörige, Blackberry)
  - Internationalisierung (insbesondere in Konzernen)
- Arbeit wird verdichteter, widersprüchlicher, entgrenzter...

# Ursachen von Stress/Burnout: Widersprüchliche Arbeitssituationen als Belastungen



# Beispiele für belastungsauslösende Widersprüche in der Projektarbeit

## Widersprüchliche Ziele/Ergebniserwartungen

- Mehrstellenarbeit in verschiedenen Projekten
- Aufgaben/Ziele ändern sich während der Erstellung des Produktes, trotz Mehraufwand müssen Zeit-/Budgetvorgaben eingehalten werden
- Kunden besitzen Weisungsrechte, die Anforderungen widersprechen jedoch dem geforderten Arbeitsergebnis

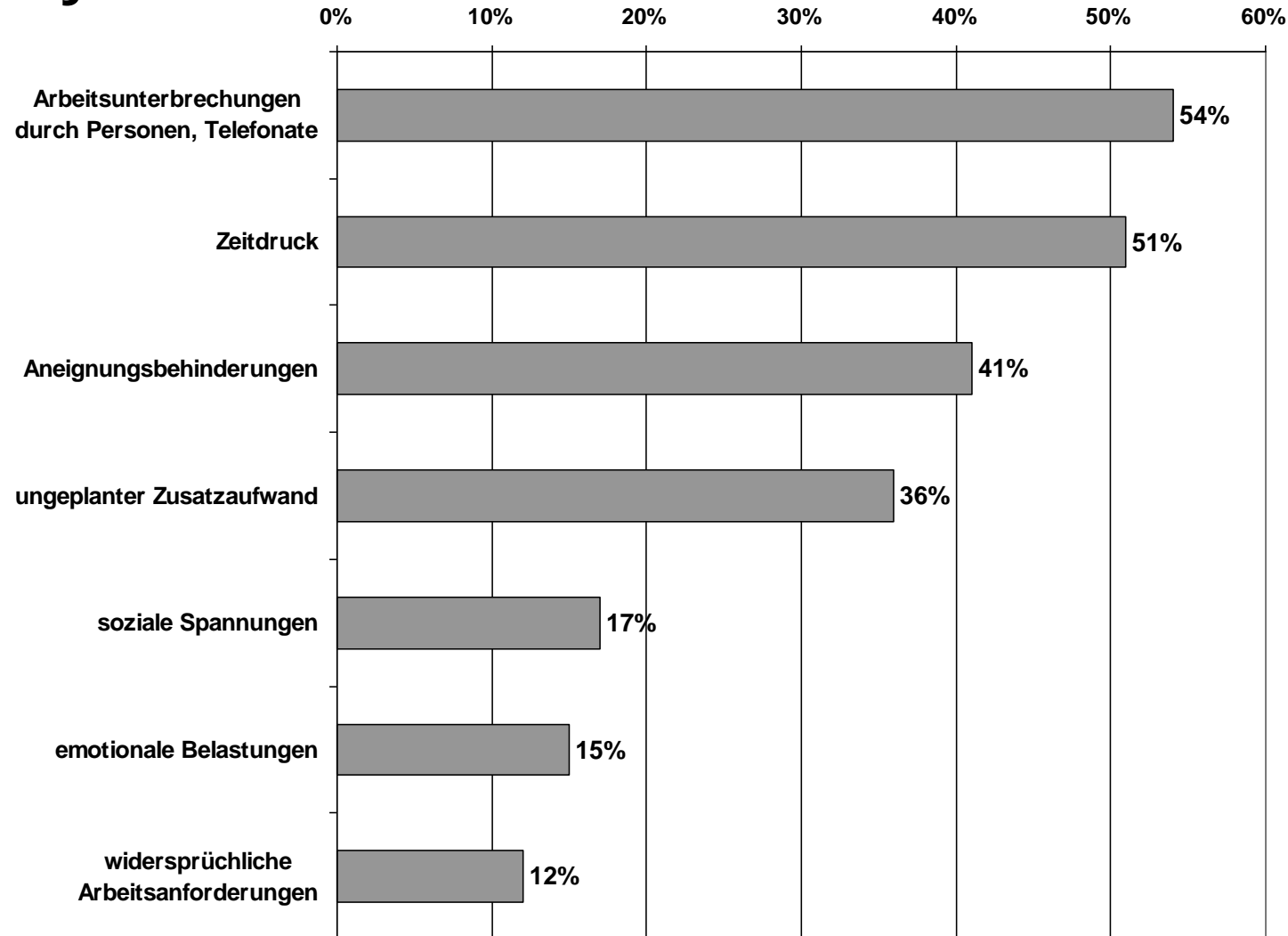
## Widersprüche zwischen Anforderungen und Ausführungsbedingungen

- Fehlende Entscheidungen auf der Management- oder Kundenebene
- Fehlende Informationen oder Beistellungen auf der Kundenseite

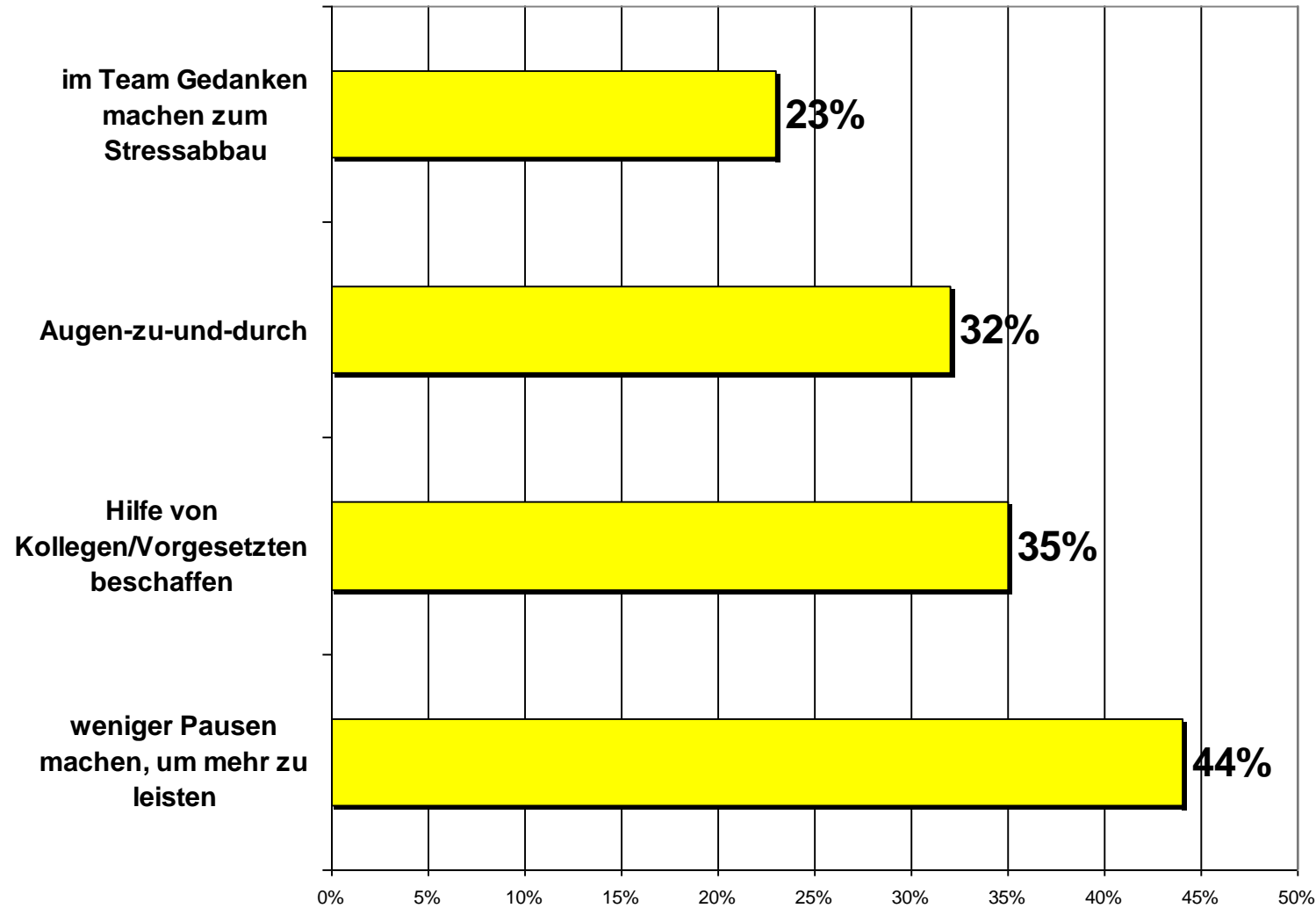
## Unvereinbarkeit von Anforderungen und übergeordneten Werten und Motiven

- Es wird ein überdurchschnittliches Engagement gefordert, dem steht jedoch keine immaterielle bzw. materielle Gegenleistung gegenüber (Gratifikationskrise)
- Um Zeit oder Kosten zu sparen, sollen Qualitätsprüfungen eingeschränkt werden

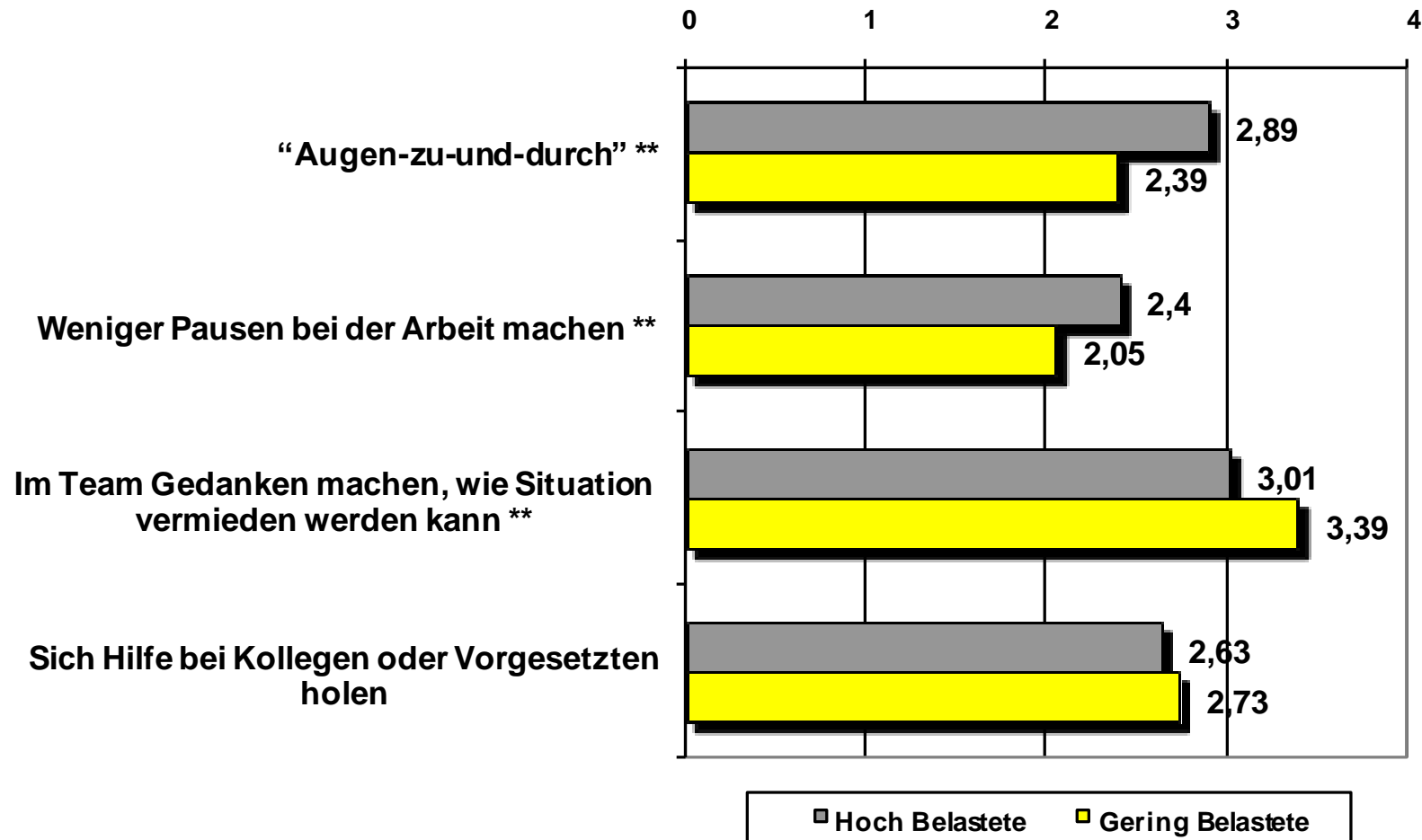
# Verbreitung von psychischen Belastungen in der Projektarbeit



# Wie wird mit psychischen Belastungen umgegangen?



# Zusammenhang von Arbeitsdruck und (dys-) funktionaler Bewältigung (hohe Werte = hohe Ausprägung der Bewältigungsform)



# Sind Projektbeschäftigte arbeitssüchtig?

## Physiologischer Prozess der Stressauslösung

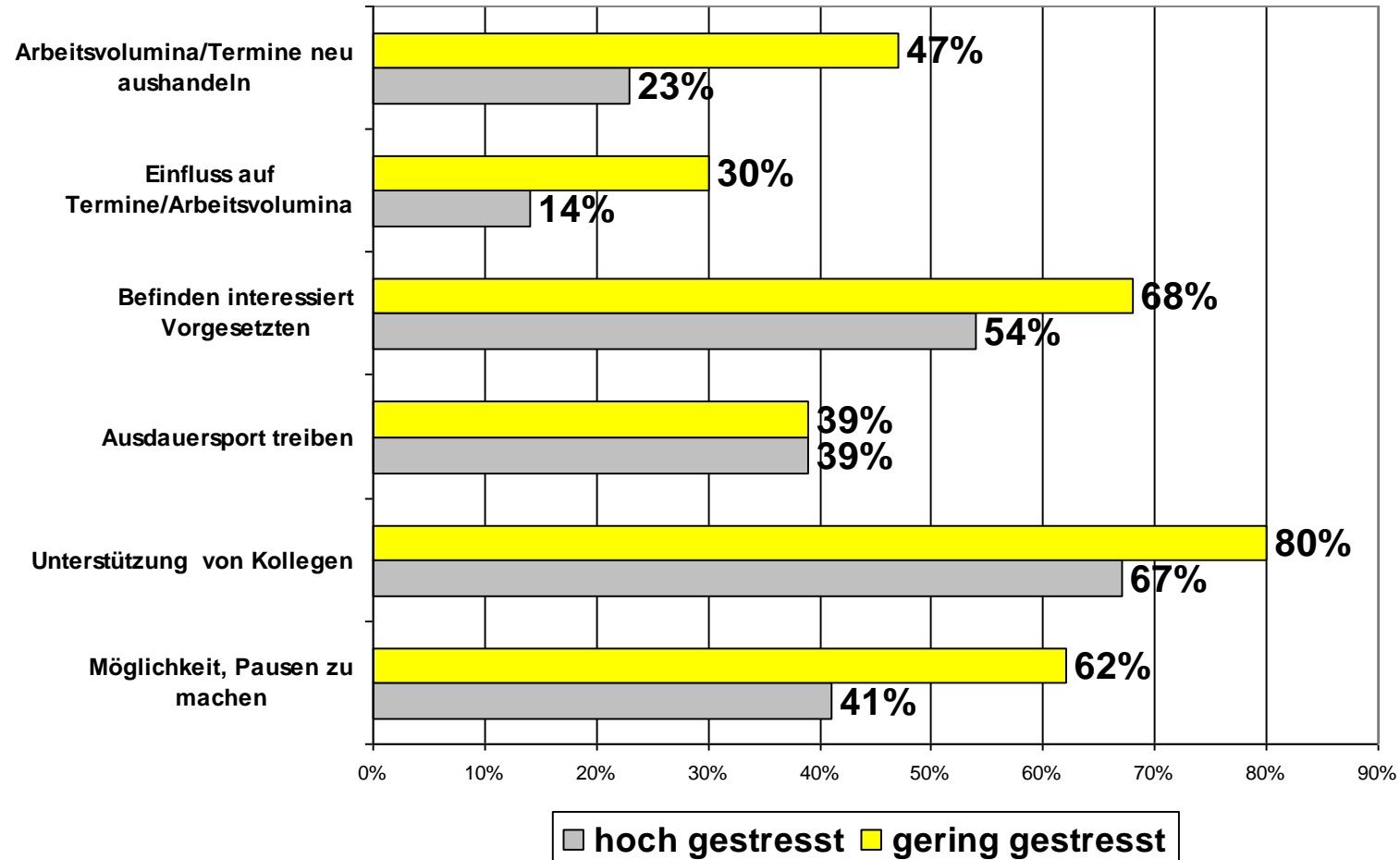
### Vollständige Reaktion auf Bedrohungen

1. Bereitstellung von Energie um die Bedrohung zu beseitigen
2. Kampf oder Flucht
3. Erholungsphase, Rückkehr in Ruhestellung

### Unvollständige Reaktion auf Bedrohungen

1. Bereitstellung von Energie, um die Bedrohung zu beseitigen
  2. Verharren in der bedrohlichen Situation
  3. Andauern der physischen und gedanklichen Erregung
- Die bereitgestellte Energie wird nicht umgesetzt, freigesetztes Adrenalin führt zu Unruhe und hat langfristig schädigende Wirkungen auf die Organe
  - Daueralarmzustand, neue Alarmsituationen schrauben das Aktivierungsniveau immer höher, Entspannung wird schwieriger
- ➔ Problem: Biologische Funktionen/Ausstattung entspricht nicht mehr der heutigen Lebensweise/den Anforderungen („Steinzeit-Dilemma“)

# Welche Ressourcen erhalten bei Projektarbeit gesund? Vergleich Hoch- und Geringgestresster

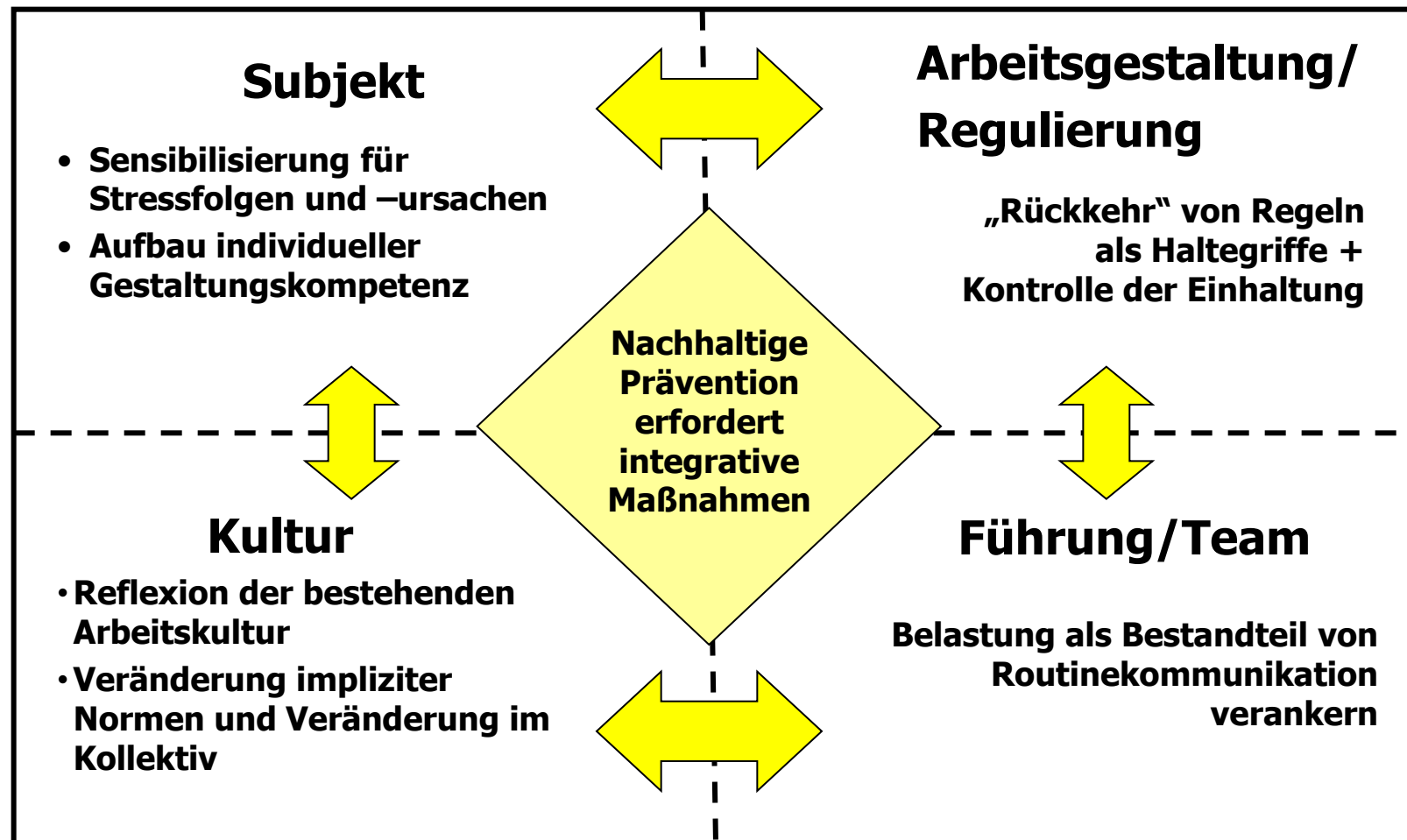




## Folgerungen

- Wissensarbeiter verfügen oft nicht über ausreichenden Gestaltungseinfluss, um ihre Arbeitssituation substantziell zu verbessern. Gestaltungseinfluss ist eine wichtige Ressource, um Stress zu vermindern.
- Das Führungsverhalten stellt eine bedeutsame Stellgröße dar, ob stressende Arbeitssituationen aufrechterhalten oder verändert werden
- Flexibler Arbeitseinsatz und Hochleistungskultur erschwert den Aufbau von Entlastungsroutinen, die in anderen Arbeitsbereichen üblich sind (z.B. Frühstückspausen, „Feierabend“)
- Überzogene Arbeitsanforderungen aus der Organisation werden u.a. deshalb individuell auskompensiert, weil klare Regeln zur Leistungsbegrenzung fehlen

# Wie kann Prävention bei Projektarbeit aussehen? – Ein integratives Modell der Stressprävention



# Ansatzpunkte für Prävention in IT-Unternehmen

## Arbeitsgestaltung/Regulierung

- Begrenzung von Mehrstellenarbeit
- Regeln zu einem gesunden Umgang mit Arbeitszeit
- Regelungen zu Blockzeiten, Pausen
- Unternehmens-/bereichsweite Belastungs-/Ressourcenchecks zu Diagnose-/Interventionszwecken)
- Einführung von Ruhe-/Rückzugsräumen

## Individuelle/kollektive Gesundheitskompetenz

- Sensibilisierung für Stresswirkungen (z.B. in Team-/ Mitarbeiter-versammlungen)
- Vermittlung von Wissen zur individuellen Arbeitsgestaltung (Pausen, Erholungsmanagement, Umgang mit Belastungen)

# Präventive Potentiale und Gestaltungsansätze bei Projektarbeit

## Führung/Team

- Belastung als Thema von Routinekommunikation aufnehmen (Meetings/Personalgespräche)
- Gesundes Führen als Bestandteil von Führungskräfteentwicklung und Basisbedingung für die Übernahme von Projekt-/Personalverantwortung
- Mentoring bei der Übernahme neuer Aufgaben, Tandems bei Leitungsaufgaben als allgemeine Organisationsprinzipien

## Kultur

- Einführung/Reaktivierung gemeinsamer Pausen im Team
- Tabu-Zeiten für Meetings (abends, mittags)
- Vermeiden von „spaßig“ gemeinten Bemerkungen bei Kollegen hinsichtlich deren Arbeits- und Pausenzeiten
- Vorbildverhalten von Vorgesetzten

# DIWA-Workshops: aufbauende Präventionsmodule

## **Modul I: Sensibilisierung**

**Ursachen und Folgen von  
Stress/Burnout  
Reflexion der individuellen  
Belastungssituation**

## **Modul II: Methoden des Stressmanage- ments**

**Zeitmanagement  
Pausenmanagement/-kultur**

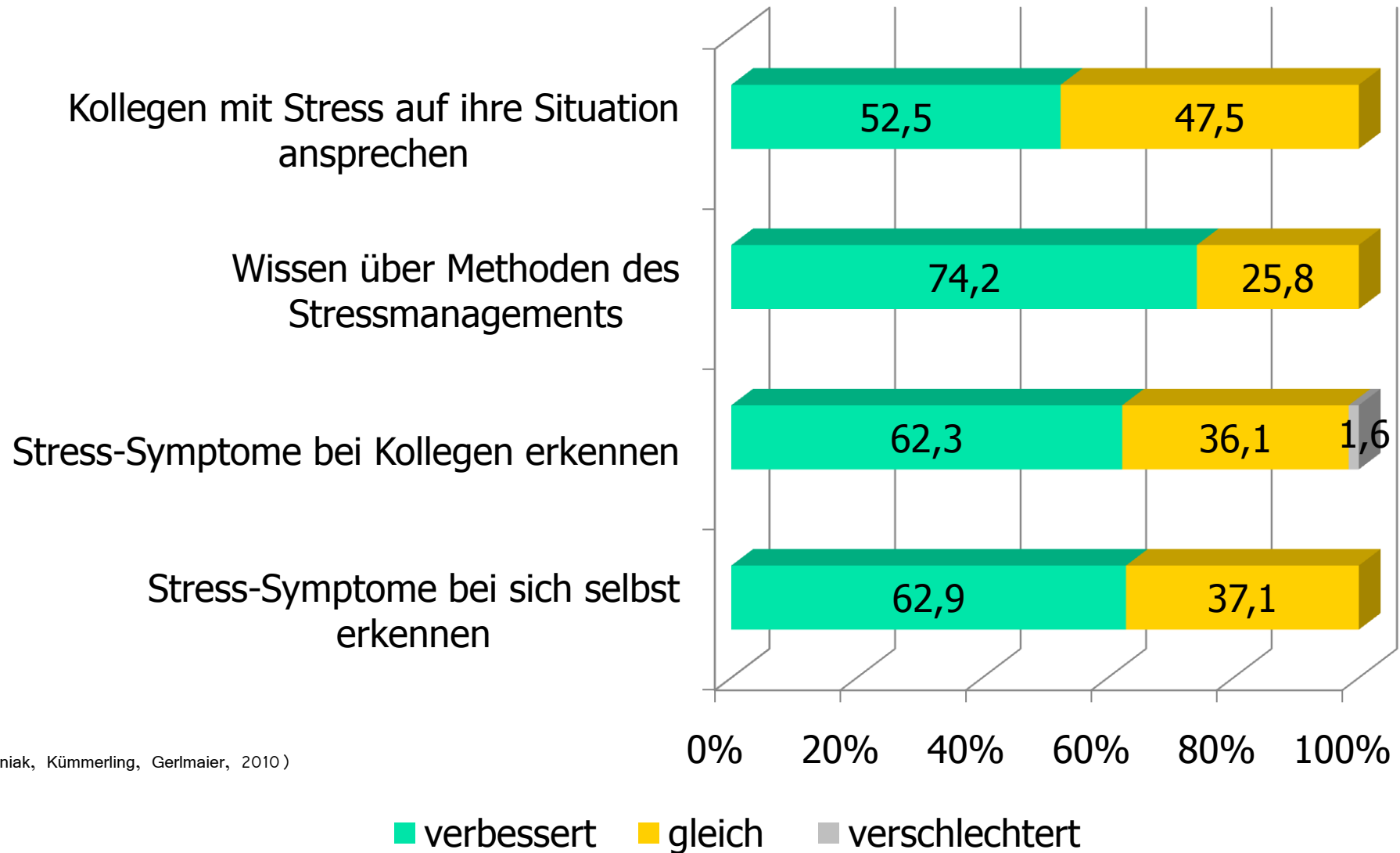
## **Modul III: Methoden des Erholungsmanagements**

**Methoden zur Entspannung  
Erholungsmanagement durch  
positive Erlebnisse  
Sportliche Aktivierung**

## **Modul IV: Führung und Kommunikation**

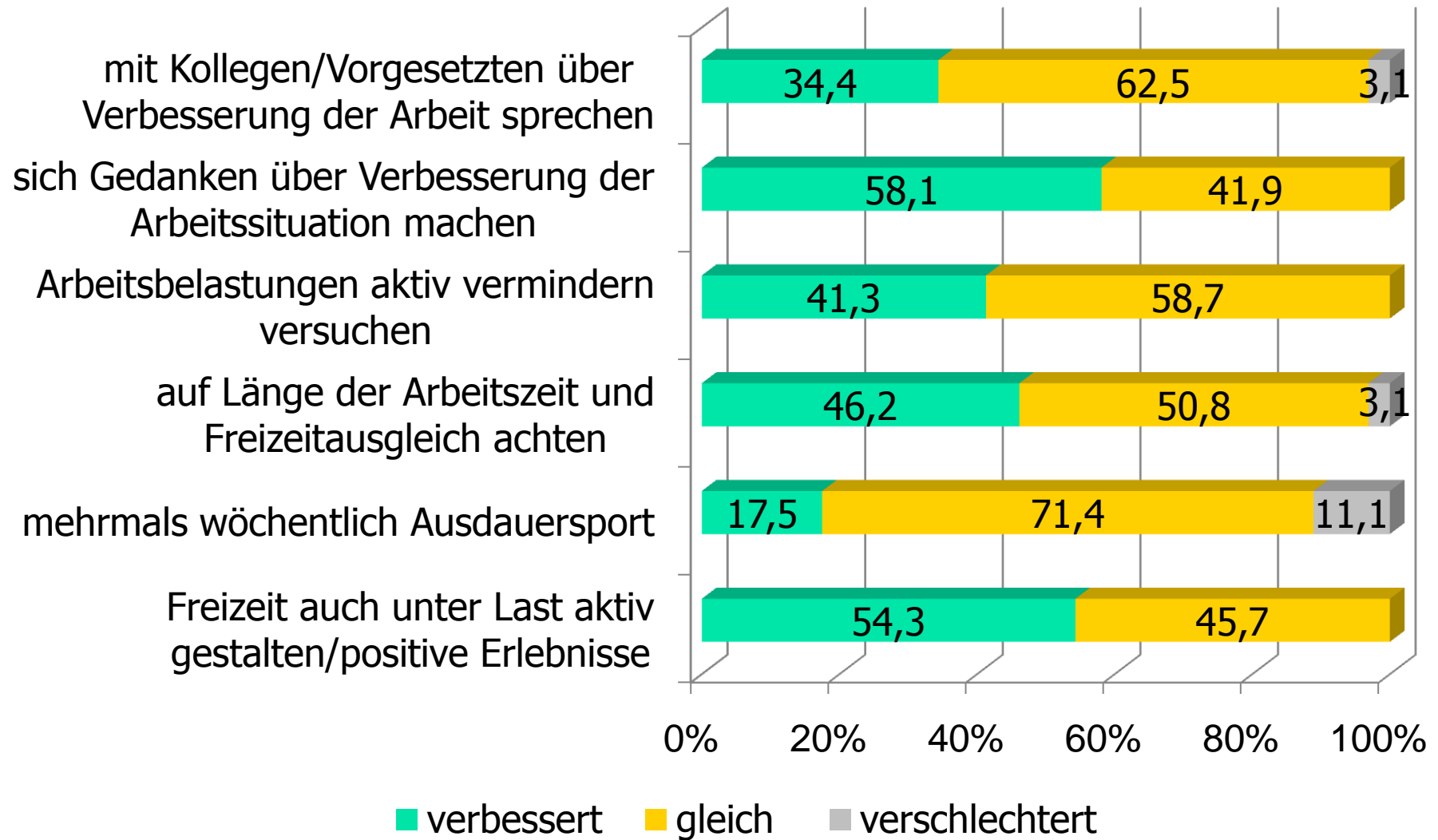
**Wirkung der Führung auf die  
Gesundheit/Motivation von  
Mitarbeitern  
Selbst-/Fremdcheck**

# Evaluation: Erfolge im Bereich Sensibilisierung (N = 61-62)

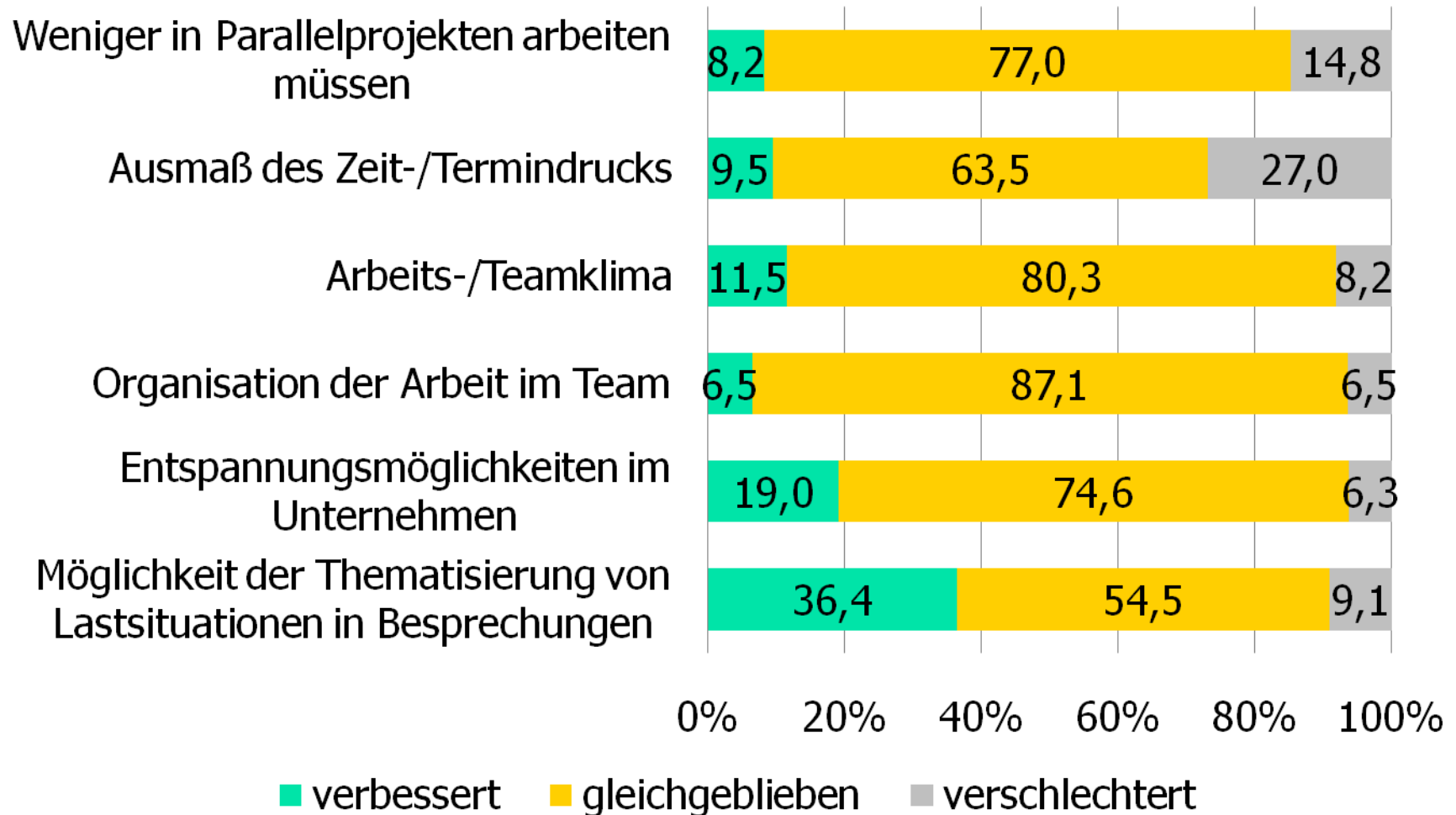


(Latniak, Kümmerling, Gerlmaier, 2010)

# Evaluation: Wirksamkeit im Bereich Arbeits-/Gesundheitskompetenz (N = 62-70)



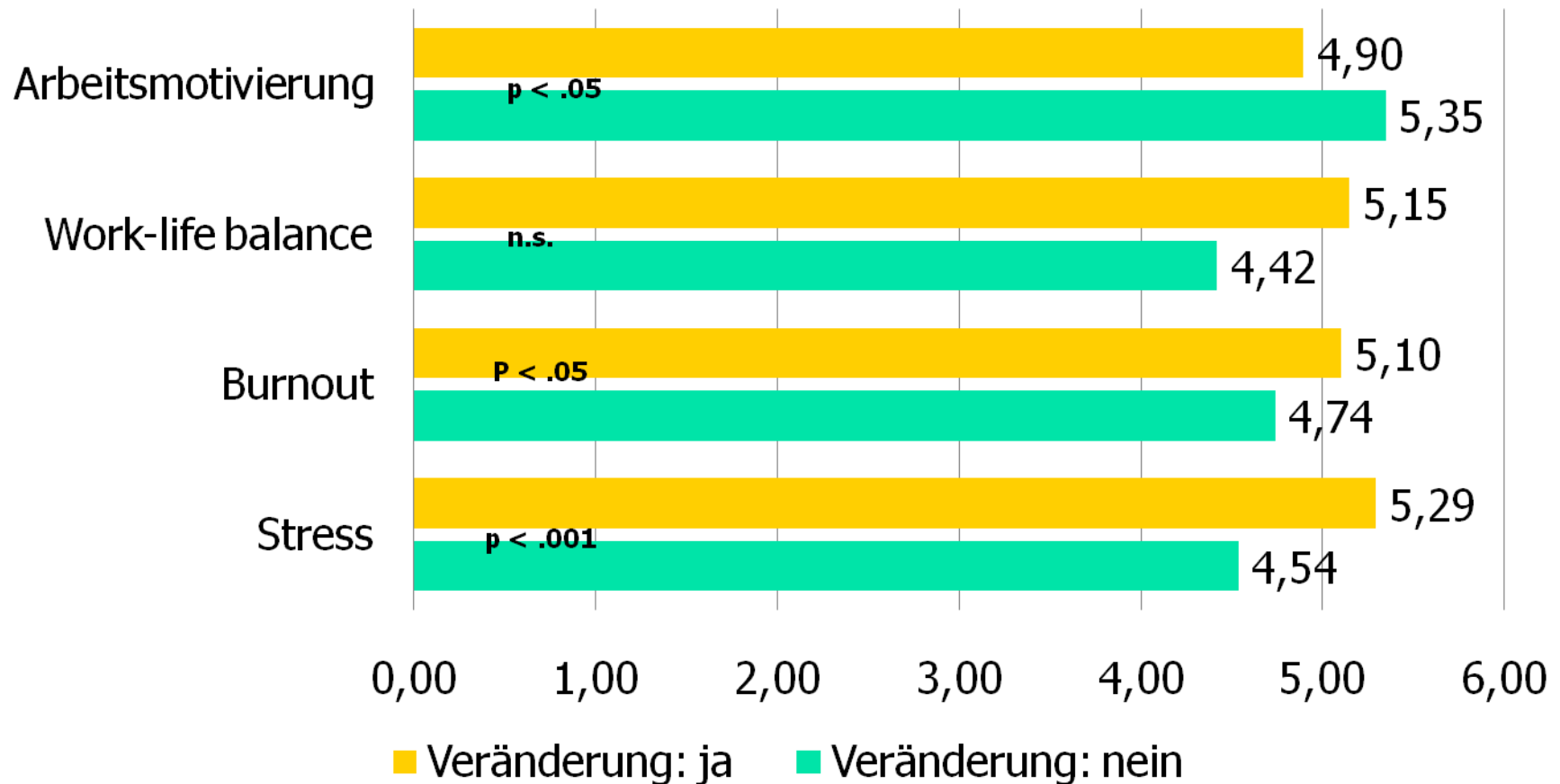
## Veränderungen im Arbeitsumfeld (n = 61-66)





# Effekte veränderten Präventionsverhaltens auf Stress, Burnout, WLB, Motivation

– Mittelwertdifferenzen („post“ von „prä“ subtrahiert, Konstante [5] zur besseren Interpretation eingeführt)



Vielen Dank für Ihre  
Aufmerksamkeit!