

**Das Burnout-Syndrom -
widersprüchliche
Arbeitsanforderungen bei
Projektarbeit**

**Dr. Anja Gerlmaier
Institut Arbeit und Technik, Gelsenkirchen**

**Klausurtagung der IG Metall,
17.-18.2.2006 in Springe**

Gliederung

- **Definition und Phasen von Burnout**
- **Burnout in der Wissensarbeit**
- **Methoden und Fragen der Untersuchung**
- **Ergebnisse der Untersuchung**
- **Ansatzpunkte der Burnoutprävention**
 - **Organisation**
 - **Individuum**
- **Was können Betriebsräte tun?**

Was ist Burnout? Erste Erkennungszeichen

Gefühl: kraftlos, müde, ausgelaugt, erledigt, matt, gereizt, ärgerlich, mürrisch

Gedanken: die Gedanken kreisen, man kann schlecht abschalten, grübeln, Konzentrationsstörungen, Nervosität

Verhalten: weniger Bewegung, weniger auf Ernährung achten, erhöhter Kaffee-, Alkoholverbrauch, Tabletten-/Drogenkonsum

Stressreaktion: erhöhte Reagibilität, Eintritt der Erholung verzögert

Merkmale von 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

Merkmale von Burnout

„Was mit Burnout gemeint ist, ist eine langdauernd 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)

Phasen von Burnout (Maslach)

Phase 1: Emotionale Erschöpfung

Müdigkeit schon beim Gedanken an Arbeit

Phase 1b: Physische Erschöpfung

Schlafstörungen

Anfälligkeit für Erkältungen, Kopfschmerzen, sonstige Schmerzen

Phase 2: Dehumanisierung

negative, zynische Einstellung zu Kollegen

negatives Gefühl für Patienten/Klienten

Schuldgefühl

Rückzug ins Schneckenhaus

Vermeidung von Unannehmlichkeiten

Reduzierung der Arbeit auf das Allernotwendigste

Phase 3: Terminales Stadium

Widerwillen gegen sich selbst

Widerwillen gegen alle anderen Menschen

Widerwillen gegen überhaupt alles

Burnout bei IT Arbeit: Eindrücke...

Burnout: Wenn der Motor stottert

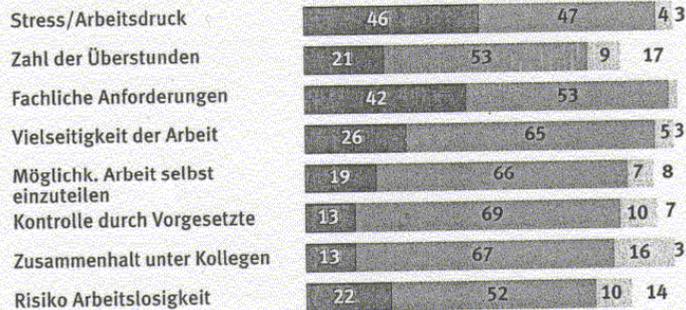
Überarbeitet und perspektivlos – so fühlen sich viele Berufstätige im Arbeitsalltag. IT-Projektmitarbeiter sind besonders gefährdet. Fast 30 Prozent von ihnen durchleben eine Burnout-Phase, Tendenz steigend.

Nach einer Umfrage des Bundesinstituts für berufliche Bildung und des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung aus dem Jahr 2000 haben Stress und Leistungsdruck bei 46 Prozent der Befragten in den letzten zwei Jahren zugenommen

Arbeitsbedingungen: Angestellte ziehen Bilanz

Angaben in Prozent

■ zugenommen ■ gleich geblieben ■ abgenommen trifft nicht zu



Quelle: BIBB/IAB 2000

wirtschaft & weiterbildung

News & Tipps

04.05.2005

Burnout: IT-Projektmitarbeiter sind besonders gefährdet

IT-Projektmitarbeiter werden nach neuesten Erkenntnissen besonders oft vom Burnout-Syndrom heimgesucht.

Entstehungsgründe von Burnout bei wissensintensiven Tätigkeiten

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)**

Individuelle Dispositionen und Einstellungen bei den Mitarbeitern

- **Mitarbeiter sind häufig hoch leistungsorientiert und eher bereit, über die Grenzen ihrer Leistungsfähigkeit zu gehen, um ein Ziel zu erreichen**

Das Projekt Nachhaltigkeit von Projektarbeit: Hintergrund und Fragestellungen

Projektarbeit wurde bisher tendenziell als „gute Arbeit“ betrachtet (hohe Regulationserfordernisse, viele Freiheitsgrade)

Eine Vielzahl neuerer Befunde weist jedoch auf eine wachsende Arbeitsintensivierung im Bereich hoch qualifizierter Tätigkeiten hin:

- Anstieg der tatsächlichen durchschnittlichen Wochenarbeitszeit (Wagner, 2000)
- Zunahme des erlebten Termin-, Leistungs- und Lerndrucks (WSI-Betriebsräte-Umfrage 2002, BIBB/IAB 1999)
- Vermehrte Stress- und Burnoutsymptome, Versagensängste und Selbstausbeutungstendenzen bei High-Involvement-Jobs (Klemens 2004, Sonnentag, 1996; Gerlmaier 2002).

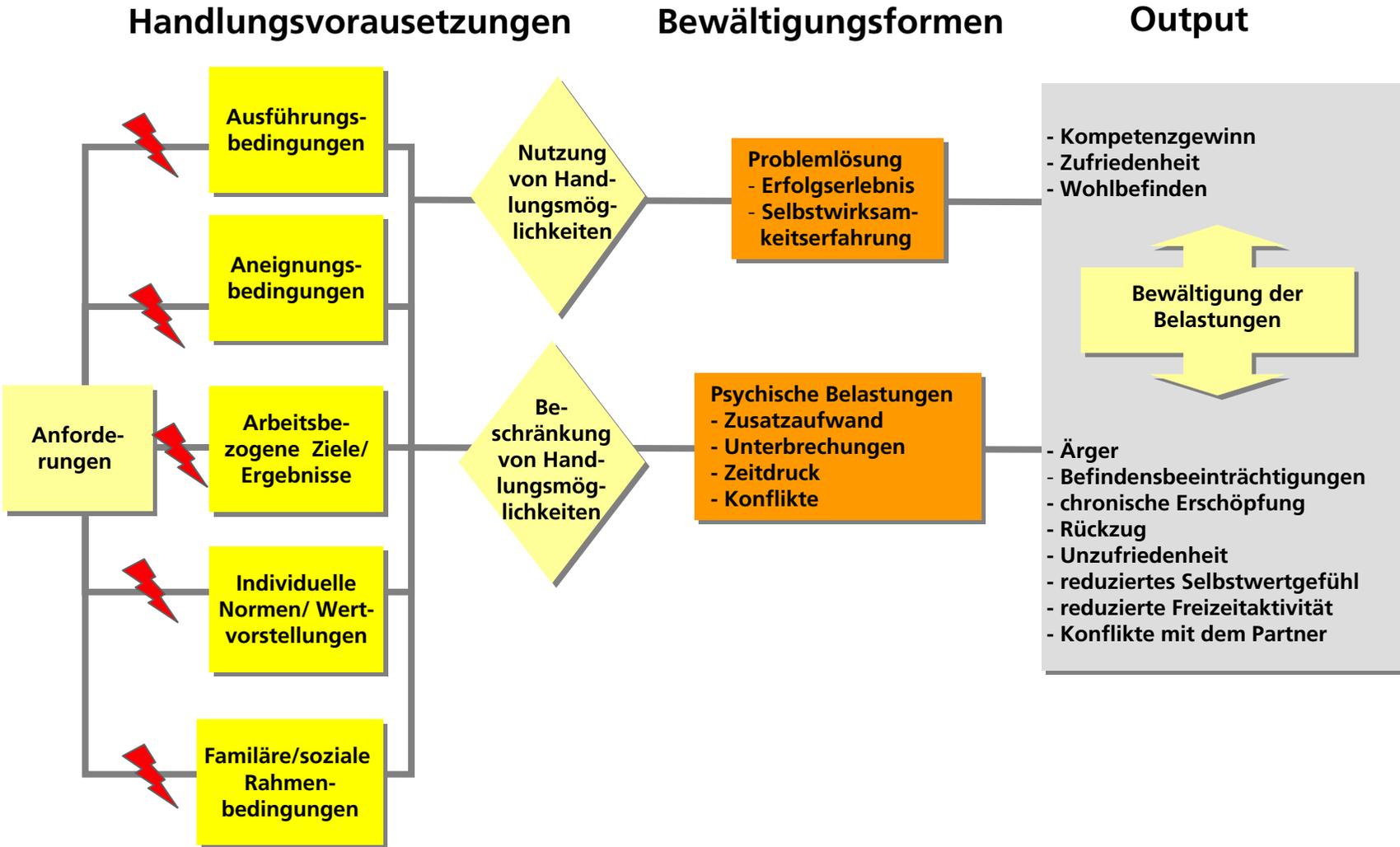
Das Projekt Nachhaltigkeit von Projektarbeit: Hintergrund und Fragestellungen

- Unter welchen betrieblichen Rahmenbedingungen findet gegenwärtig Projektarbeit im Bereich der Informationswirtschaft statt?
- Welchen besonderen Belastungen und Lernrestriktionen sind Projektteams im IT-Bereich ausgesetzt? Welche Ressourcen können sie nutzen, um ihre Arbeit zu bewältigen?
- Wie verändert sich die erlebte Beanspruchung und das Leistungsverhalten im Projektverlauf, welche Rolle spielen dabei kritische Ereignisse?
- Wie wirken sich die besonderen Konstitutions- und Handlungsbedingungen innerhalb der Projektarbeit auf die Gesundheit, Kompetenzentwicklung, Motivation und das Projektergebnis aus?

Ansatz und Methoden des BMBF-Projektes „Nachhaltigkeit von Projektarbeit“

- **Experteninterviews mit der Geschäftsführung/Projektmanagern**
- **Gruppendiskussionen mit 7 IT-Projektteams**
- **Messung des Beanspruchungsniveaus über 12 Monate bei Projektmitarbeitern**
- **Befragung zur Gesundheit, Leistung, Projekterfolg nach Abschluß der IT-Projekte**

Wie entstehen psychische Belastungen bei Wissensarbeit? Das Modell der widersprüchlichen Arbeitsanforderungen



Ergebnisse: Psychische Belastungen in der Projektarbeit

- (1) Widersprüchliche Ziele/Ergebniserwartungen, die zu **Regulationsüberforderungen** führen
 - Mehrstellenarbeit in verschiedenen Projekten (Auslastungsdilemma: 5/7)
 - Aufgaben/Ziele ändern sich während der Erstellung des Produktes, trotz Mehraufwand müssen Zeit-/Budgetvorgaben eingehalten werden (Planungsdilemma: 6/7)
 - Kunden besitzen Weisungsrechte, die Anforderungen widersprechen jedoch dem geforderten Arbeitsergebnis (Grenzstellendilemma: 4/7)

Ergebnisse: Psychische Belastungen in der Projektarbeit

(2) Widersprüche zwischen Anforderungen und Ausführungsbedingungen (**Regulationsbehinderungen**)

- Soft-/Hardware für die Bewältigung der Arbeit nicht angemessen (Ausstattungsdilemma: 5/7)
- Fehlende Entscheidungen auf der Management- oder Kundenebene (Entscheidungs-dilemma: 6/7)
- Fehlende Informationen oder Beistellungen auf der Kundenseite (Schnittstellendilemma: 4/7)

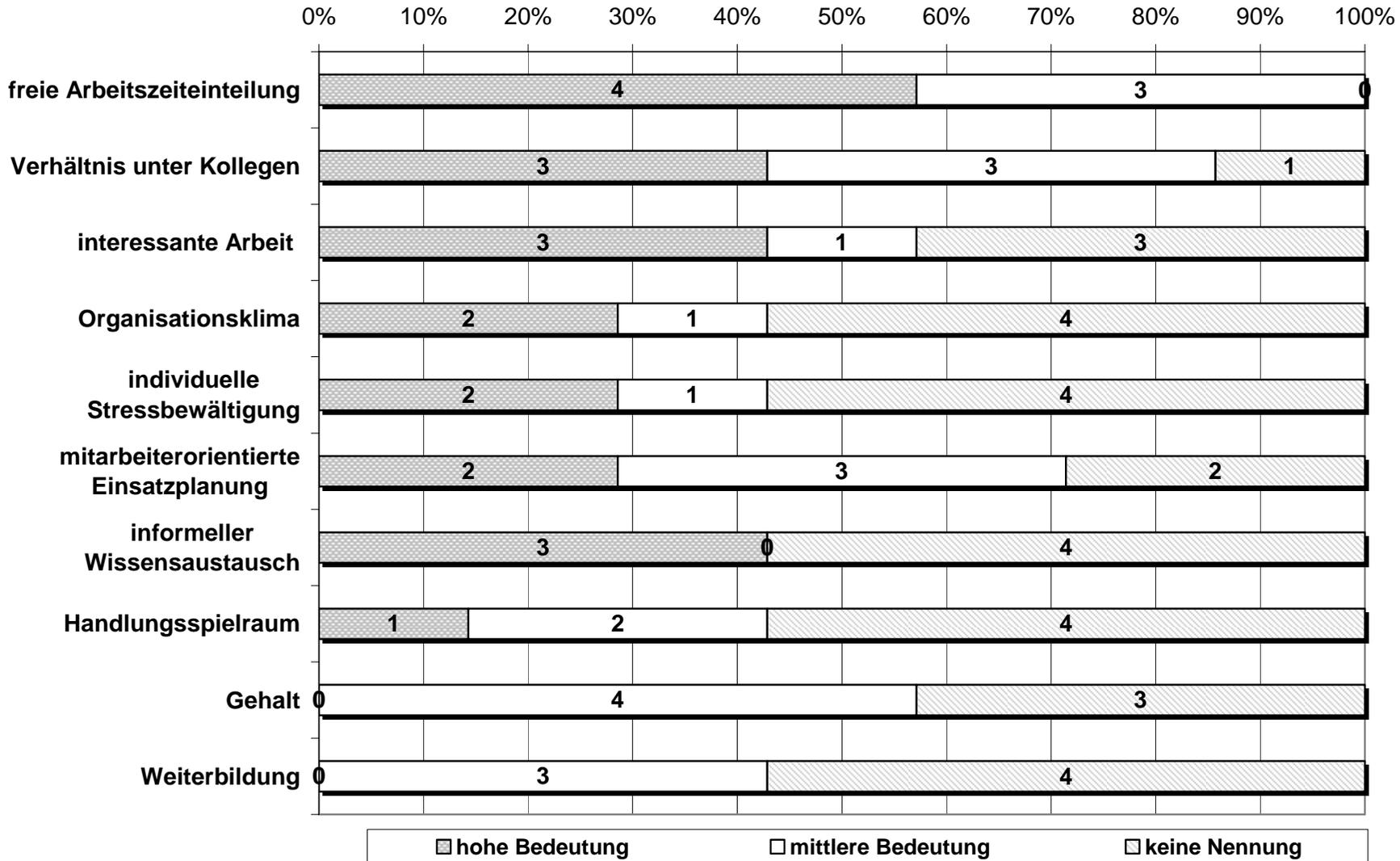
Ergebnisse: Psychische Belastungen in der Projektarbeit

- (3) Widersprüche zwischen Anforderungen und Aneignungsbedingungen (**Lernbehinderungen**)
- Es müssen Softwarelösungen erstellt werden, ohne den Echtbetrieb zu kennen: 4/7
 - Es sollen neue Methoden/Standards verwendet werden, Zeit und Kosten des Lernaufwandes sind im Projektbudget nicht vorgesehen: 4/7

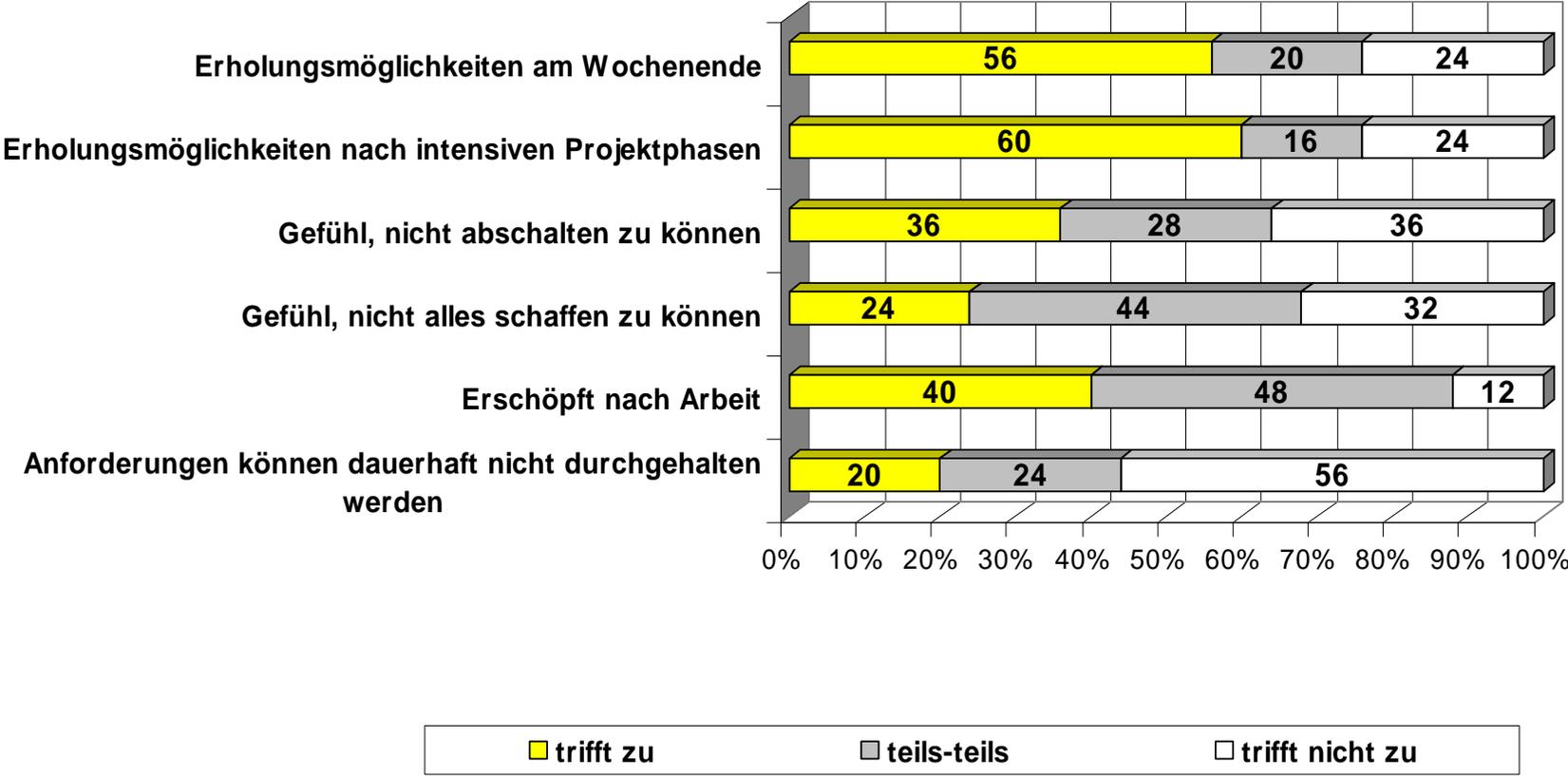
Ergebnisse: Kritische Ereignisse und Leistungsfähigkeit

Kritische Ereignisse (Anzahl Nennungen)	Psychische Anspannung	Demotiva- tion	Ermüdung	Leistungs- fähigkeit
Vertragsprobleme/fehlende Beschäftigungsperspektive (20)	••		•	••
Mehrstellenarbeit (19)	••		••	
Abnahme, Abschluss einer Aufgabe (14)	•			
Urlaub (15)	•			
Probleme mit dem Kunden (15)	••			
Unterlast, keine Aufgabe (12)		••		••
Projektwechsel in anderes Team (12)	•			
Private Probleme (10)	••			
Konflikte im Team (9)	••			
Einführung neuer Projektprozesse (7)	•			
Einarbeitung in neues Projekt (6)				
Restrukturierung/ Stellenabbau im Unternehmen (6)	••		•	••
Konflikte mit dem Management (6)	••	•	••	
Urlaubs-/Krankheitsvertretung (6)	••			

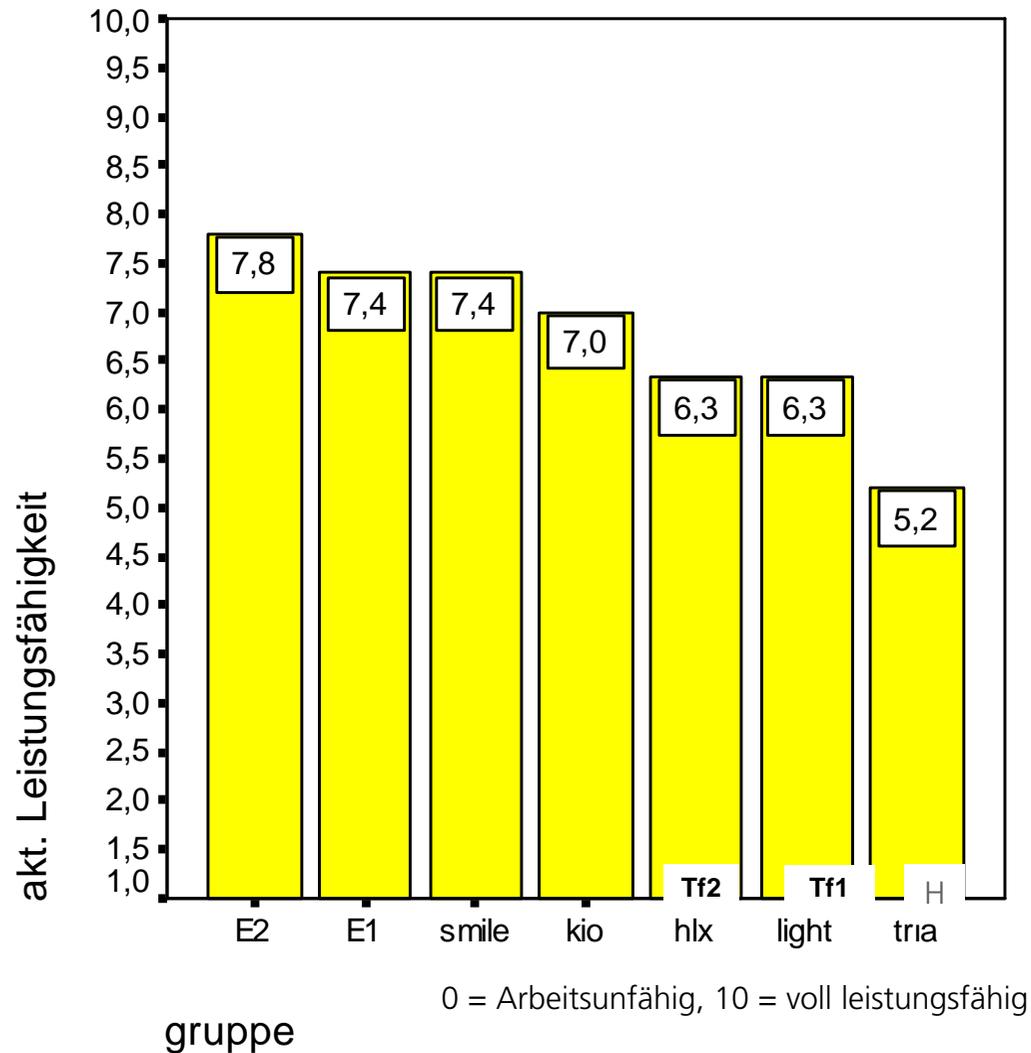
Ergebnisse: Ressourcen in der IT-Arbeit:



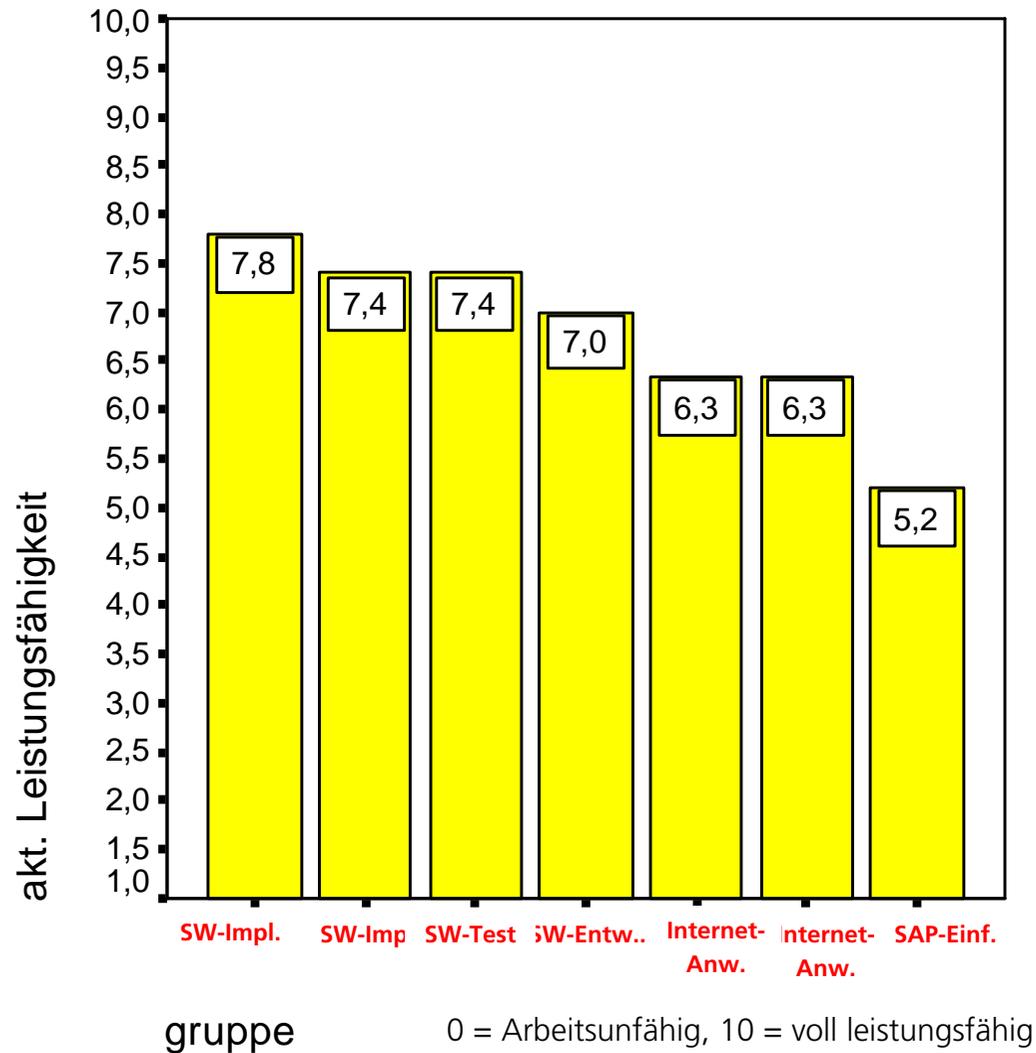
Ergebnisse: Regeneration und Erschöpfung



Ergebnisse: Aktuelle Leistungsfähigkeit im Vergleich zur besten, je erreichten Leistung

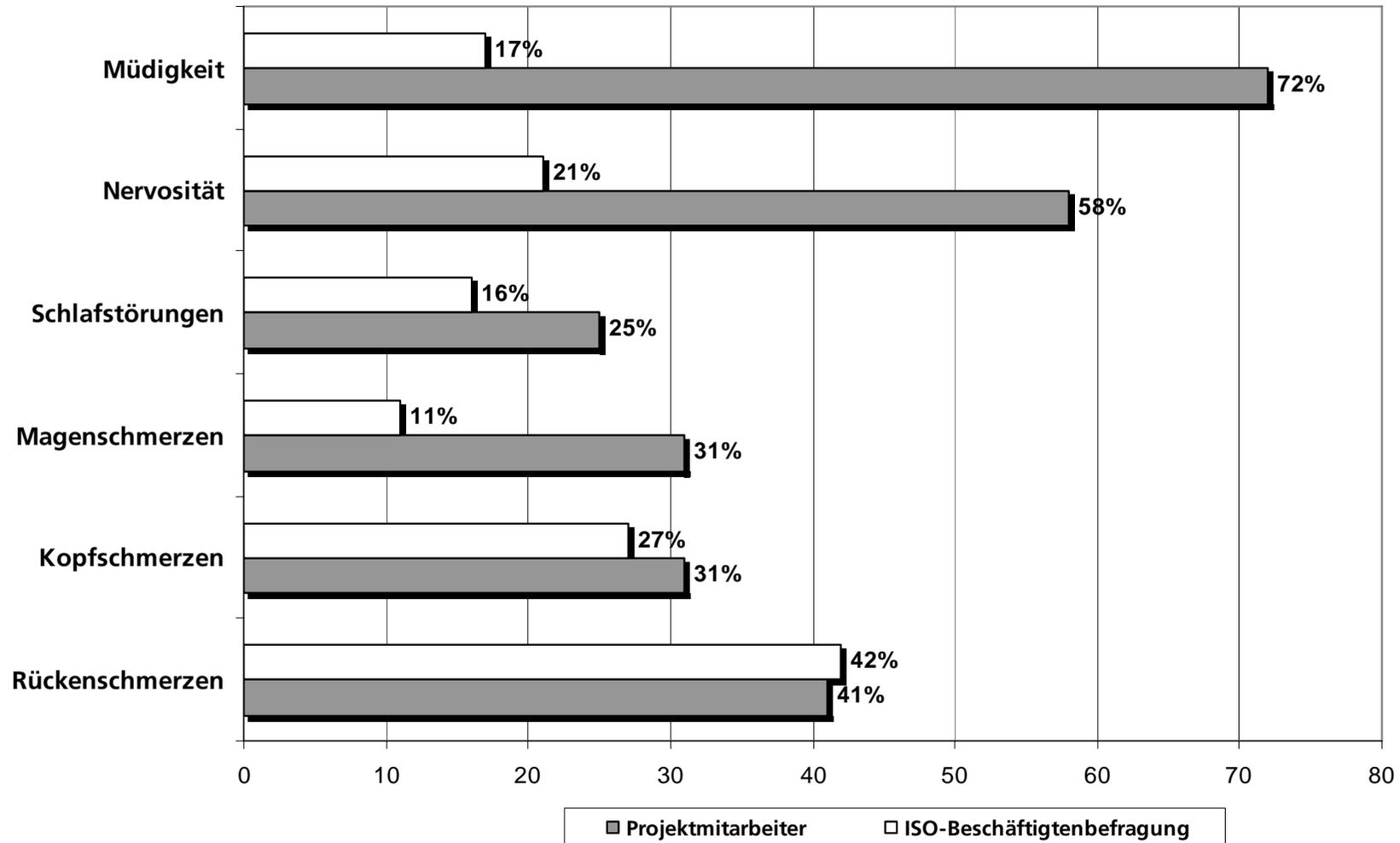


Ergebnisse: Aktuelle Leistungsfähigkeit im Vergleich zur besten, je erreichten Leistung



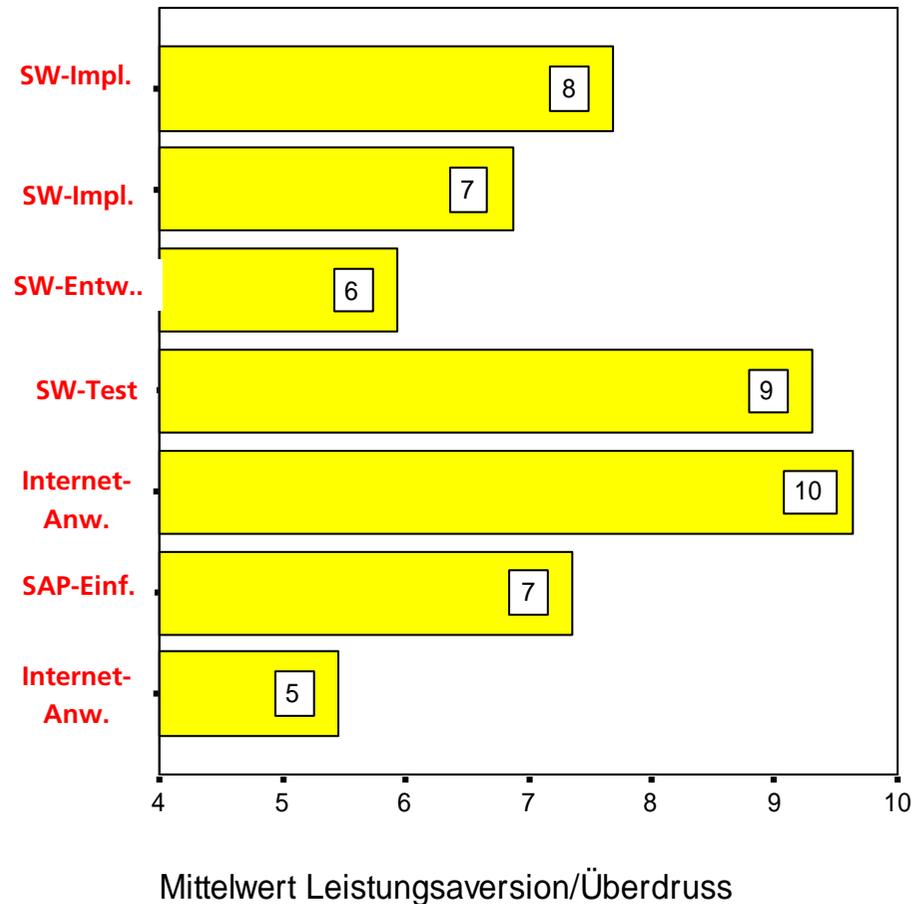
Ergebnisse: Gesundheitliche Beeinträchtigungen bei Projektarbeit

Häufigkeit von gesundheitlichen Beschwerden: Vergleich von Projektbeschäftigten mit Personen einer repräsentativen Beschäftigtenumfrage (Bauer et al. 2004, Quelle: Gerlmaier/Latniak 2005a)



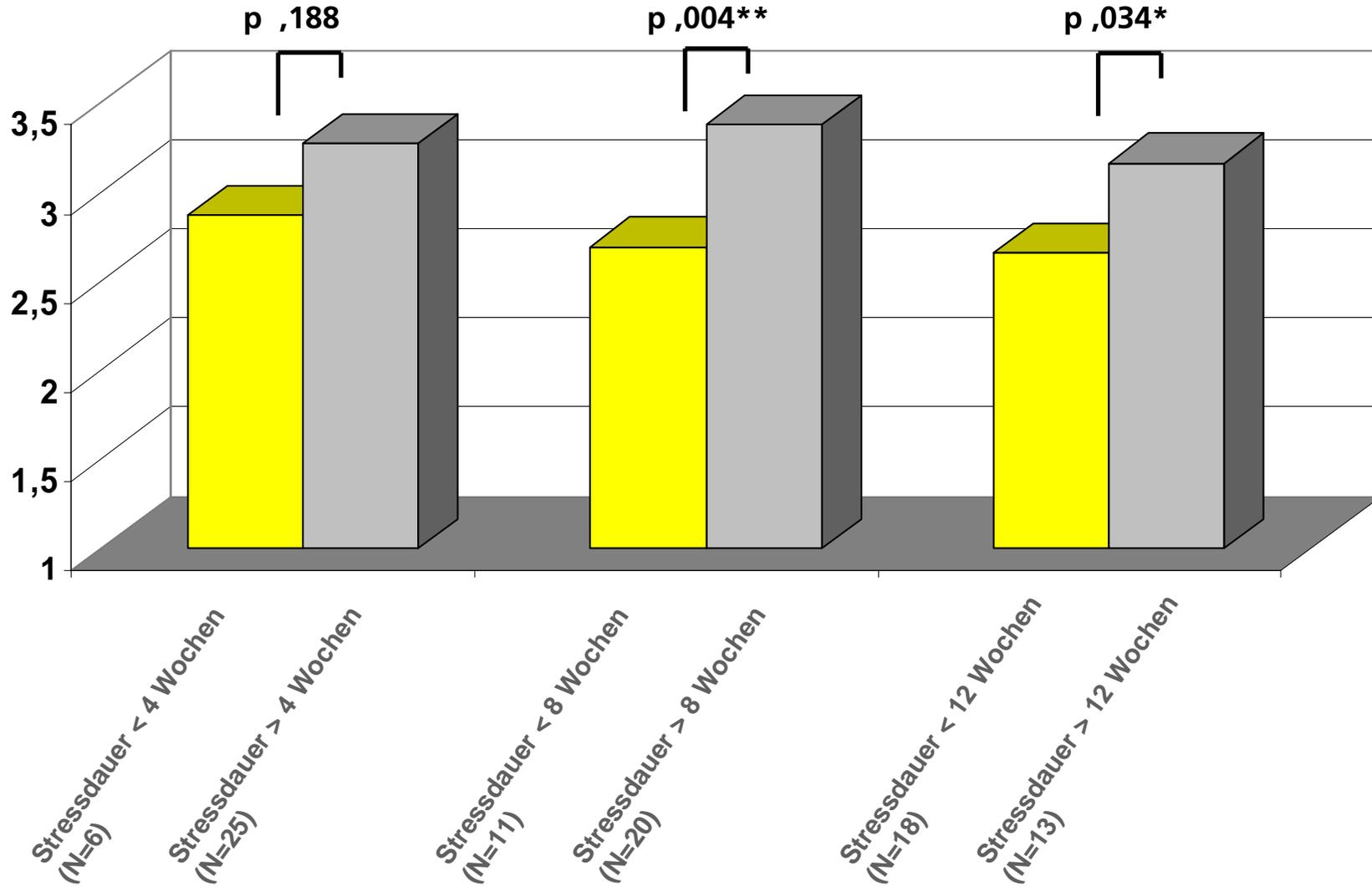
Ergebnisse: Ungenutzte Potenziale - Demotivation bei 7 IT-Projektgruppen

- Jeder vierte befragte Projektmitarbeiter findet es unbefriedigend, dass so wenig von seinen Vorschlägen umgesetzt wurde
- Knapp jedem Dritten haben nach eigenen Angaben die vielen Hindernisse bei der Bewältigung ihrer Aufgaben den Spaß an der Arbeit verdorben
- Die Mehrheit der Befragten (60%) hat das Gefühl, dass es sich innerhalb des Projektes nicht gelohnt hat, sich mehr anzustrengen, als unbedingt notwendig war



Zusammenhang von Stressdauer und Burnout

Ausmaß chronischer Erschöpfung (1 = geringe Erschöpfung)



Zusammenhänge zwischen Gesundheit, Kompetenzentwicklung, HRM und Projekterfolg

		1	2	3	4	5	6
1	Emotio. Erschöpfung/Burnout						
2	Psychosomatische Beschwerden	,45**					
3	Demotivation	,30	-,04				
4	Projektergebnisse	,07	,26	-,22			
5	Maßnahmen zur HR-Förderung/ Regeneration	-,72**	-,30	-,45**	-,19		
6	Bewertung der eigenen Leistungsfähigkeit	-,47**	-,34	-,26	,36*	,55**	
7	Projektimmanentes Lernen	,02	-,16	-,26	,10	,36**	,41*

Perspektivenwechsel: Nachhaltiges Personalmanagement

- Immaterielle Ressourcen wie Wissen, Kreativität, Teamzusammenhalt werden in der Wissensökonomie immer wichtiger. Sie können aber weder „abgelöst“ von ihren Inhabern genutzt noch direkt gesteuert werden.
 - Humane Ressourcen folgen einer anderen Ressourcenökonomie als materielle Ressourcen: Materielle Ressourcen vernutzen sich im Gebrauch, mit ihnen muss sparsam umgegangen werden. Humane Ressourcen wie Kreativität und Einsatzbereitschaft vermehren sich – bei guter Pflege – im Gebrauch.
- ➔ Ein Nachhaltiges Ressourcenmanagement verfolgt das Ziel, Bedingungen zu schaffen, die zu einer langfristigen Erhaltung und Entwicklung humaner Ressourcen beitragen und ihren Verschleiß verhindern.

Ansatzpunkte der Stress- und Burnoutprävention

Individuum

Therapie (z.B.
Selbstmanagement)

Coaching

Erholungs-/Stressmanagement

(hängt stark von den
jeweiligen individuellen
Bedürfnissen ab)

Organisation

Arbeitszeit

Führung

Arbeitsorganisation

Gruppentraining

Zielsysteme BSC

Organisation: Betriebliche Arbeitszeitpolitik

Kontensysteme, Regelungen zur Wochenendarbeit oder Pausenmodelle können einen Ausgangspunkt für die Schaffung zeitnaher und angemessener Entlastungsphasen darstellen

- ! Sie entfalten ihre präventive Wirkung jedoch nur dann, wenn sie von den Beschäftigten und Führungskräften gleichermaßen respektiert und „gelebt“ werden (Kultur)**

Organisation: Führungskultur

Ein wichtiges Element der Burnoutprävention stellt die Sensibilisierung von Führungskräften für das Thema dar.

- Um die „Awareness“ des Managements für einen nachhaltigen Personaleinsatz zu erhöhen, ist die Durchführung entsprechender Workshops hilfreich
- Darauf können Workshops gemeinsam mit Mitarbeitern aufbauen, in denen gemeinsame Regeln und Strategien zur Arbeitsoptimierung und Erholung entwickelt und umgesetzt werden, z.B. Pausenkonzepte.

Organisation: Räume für Reflexion schaffen

Mitarbeiter- bzw. führungsorientierte Trainingskonzepte können nur dann greifen, wenn es gelingt, widersprüchliche Arbeitssituationen, die zu einer Arbeitsintensivierung und –extensivierung im Projekt beitragen, zum Gegenstand der regulären Kommunikation in den Unternehmen zu machen.

- Die Reflexion kritischer Projektsituationen stellt hierbei einen wichtigen Ausgangspunkt dar, Prozesse zu optimieren und langfristig für eine Entlastung der Projektbeschäftigten zu sorgen.

Organisation: Systematisches Stress-Screening

- In den meisten Unternehmen existieren Daten zur Performance, nicht jedoch zur Gesundheitssituation ihrer Mitarbeiter
 - Burnout ist in vielen Unternehmen ein Tabu-Thema
- ➔ Daten, die z.B. im Rahmen einer regelmäßigen Gesundheitsberichterstattung oder Befragungen ermittelt werden, können Aufschluss über gefährdete Bereiche oder Gruppen geben und Ansatzpunkte zur Verbesserung der Arbeitssituation geben.

Individuum: Maßnahmen für akut Betroffene

- **Ärztliche Begutachtung (Ausschluss anderer Erkrankungen)**
- **„Leistungssteigernde“ Maßnahmen vermeiden (z.B. Sport)**
- **Individuelle Erwartungshaltung reduzieren**
- **Keine übereilten Entscheidungen treffen**
- **Zeit zur Regeneration nehmen**
- **Misserfolge bewusst vermeiden**
- **Konflikte vermeiden**
- **Erfolgserlebnisse bewusst anstreben**

Was können Betriebsräte tun?

! Wichtig ist, Einfluss auf die Arbeitsbedingungen zu nehmen, die Burnout auslösen können (Prävention)

Ansatzpunkte:

- Einfluss auf Arbeitszeitregelungen, Arbeitszeit zum betrieblichen Thema machen
- Sensibilisierung von Führungskräften, Kollegen im BR, Arbeitsmedizinern und Mitarbeitern
- Burnout-Risiken im Betrieb ermitteln (Ansatzpunkt: Gefährdungsanalyse)
- Workshops zum Thema „Erholung/Stress“

Was sollten Betriebsräte NICHT tun?

Akut von Burnout Betroffene, die sich an den BR wenden, nicht in Eigenregie zu therapieren versuchen!

→ an einen geeigneten Therapeuten vermitteln