

# Burnout in der Projektarbeit – selbstorganisiertes Arbeiten bei hohem Leistungsdruck

Automobiltag 2008 der IG Metall Stuttgart  
Stuttgart, 24.06.2008

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

# Burnout bei IT Arbeit: Eindrücke...

COMPUTERWOCHE 16/20

## JOB & KARRIERE

# 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
Stress/Arbeitsdruck	46	47	4	3
Zahl der Überstunden	21	53	9	17
Fachliche Anforderungen	42	53		
Vielseitigkeit der Arbeit	26	65		5
Möglichk. Arbeit selbst einzuteilen	19	66	7	8
Kontrolle durch Vorgesetzte	13	69	10	7
Zusammenhalt unter Kollegen	13	67	16	3
Risiko Arbeitslosigkeit	22	52	10	14

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.

## Stress und chronische Erschöpfung bei Projektarbeit: Ergebnisse (Gerlmaier/Latniak 2007)

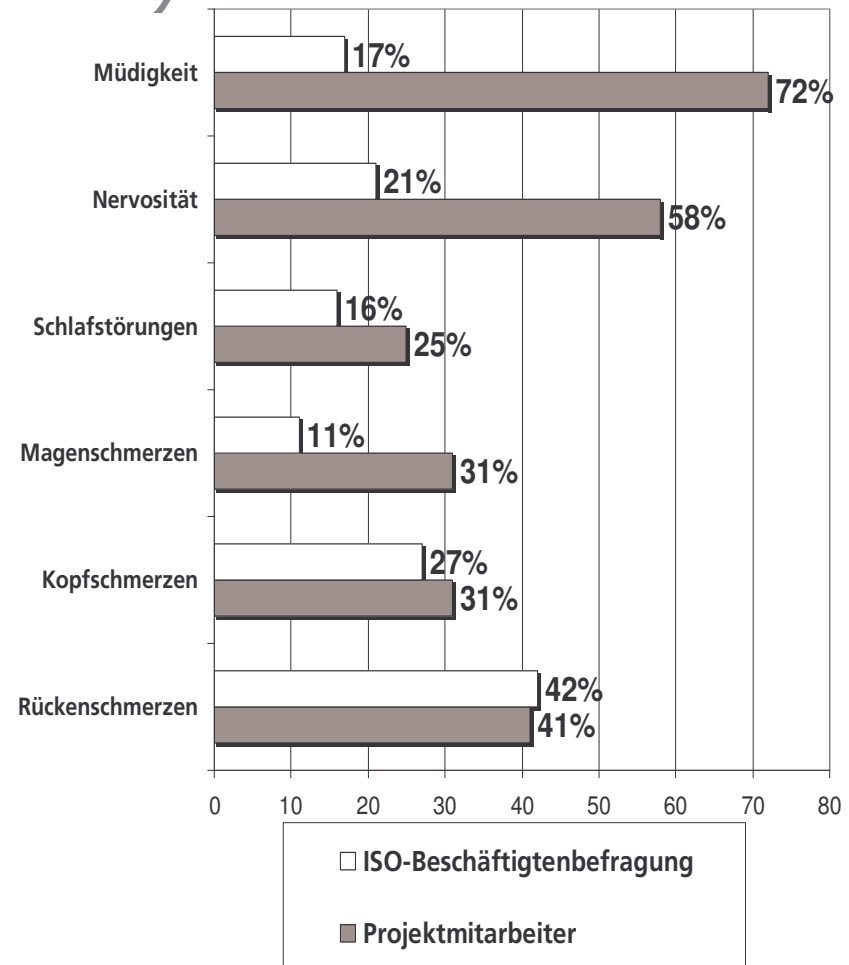
IT Fachkräfte sind im Vergleich zu anderen Berufsgruppen in hohem Maße stress- und burnoutgefährdet

-> jeder Dritte weist Symptome des „Ausgebrannt-Seins“ auf

Dauerhafter Stress macht krank (Rücken-/Kopfschmerzen, Bluthochdruck, Tinnitus, Infarkt),

Burnout kann sogar zu Arbeitsunfähigkeit führen

Stress vermindert die Leistungsfähigkeit (Denkblockaden, Konzentrationsstörungen, Verschlechterung der Entscheidungsqualität, exzessive Müdigkeit )



# Entstehungsgründe von Burnout und Stress bei Projektarbeit

## 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 und Stress bei Projektarbeit

## **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 (insbes. in Konzernen)**

## Folgewirkungen für Projektmitarbeiter

- **Qualifikations- /Lernanforderungen und Arbeitsintensität nehmen weiter zu (Hall, 2007)**
  - **Umwälzungen im Sozialgefüge von IT Unternehmen durch neue Geschäftsmodelle: mehr Einzelkämpfer beim Kunden, standort-übergreifende Vorgesetzte → Einfluss auf soziale Unterstützungssysteme/Orientierung**
  - **Skill-/Kapazitätsorientierter Personaleinsatz: mehr Arbeit in Parallelprojekten bzw. Projektüberlappungen → erhöhter Koordinationsaufwand für Mitarbeiter, „Vermarktungsdruck“ auf dem internen Arbeitsmarkt**
  - **Projektbezogene Weiterbildung: Förderung von Spezialistentum macht spätere Positionswechsel schwierig → Risiko des Veraltens von Qualifikation (Behrens, 2003)**
  - **In der Projektarbeit liegende organisationale Widersprüche werden individuell auskompensiert → Rekreationszeiten dienen als Arbeitspuffer**
- **Kann Projektarbeit über eine längere Arbeitsspanne ohne Gesundheitsbeeinträchtigung ausgeübt werden?**

## Was ist Stress?

### Definition:

**Stress ist ein subjektiver Zustand, der aus der Befürchtung entsteht, dass eine stark aversive, zeitlich nahe und subjektiv lang andauernde Situation sehr wahrscheinlich nicht vermieden werden kann. (Greif, 1989, 435)**

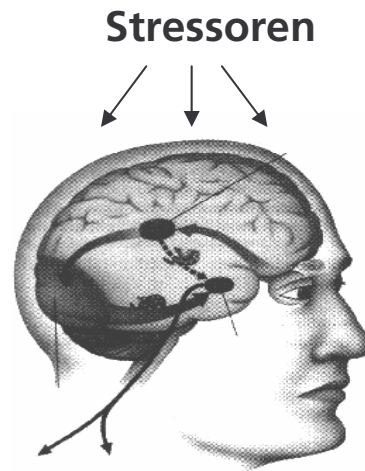
**Eine Situation oder Ereignis wird als emotional belastend und stresshaft erlebt, wenn**

- **die Anforderungen höher sind als eigene Bewältigungskompetenzen**
- **die Folgen von möglichem Versagen bedeutsam erscheinen (Befürchtung zu Versagen)**
- **die Situation nicht ohne Weiteres vermieden werden oder Hilfe eingeholt werden kann**

## Die physiologische Stressreaktion

### Alarm-/Ärgerreaktion

Freisetzung von Adrenalin/ Noradrenalin durch die Nebennieren. Die Ausschüttung dient der verbesserten Durchblutung der Herz- und Skelettmuskulatur, Atmung und Herzschlagfrequenz werden gesteigert, Zucker für die Muskulatur wird freigesetzt, Sinnesreize werden besser wahrgenommen.

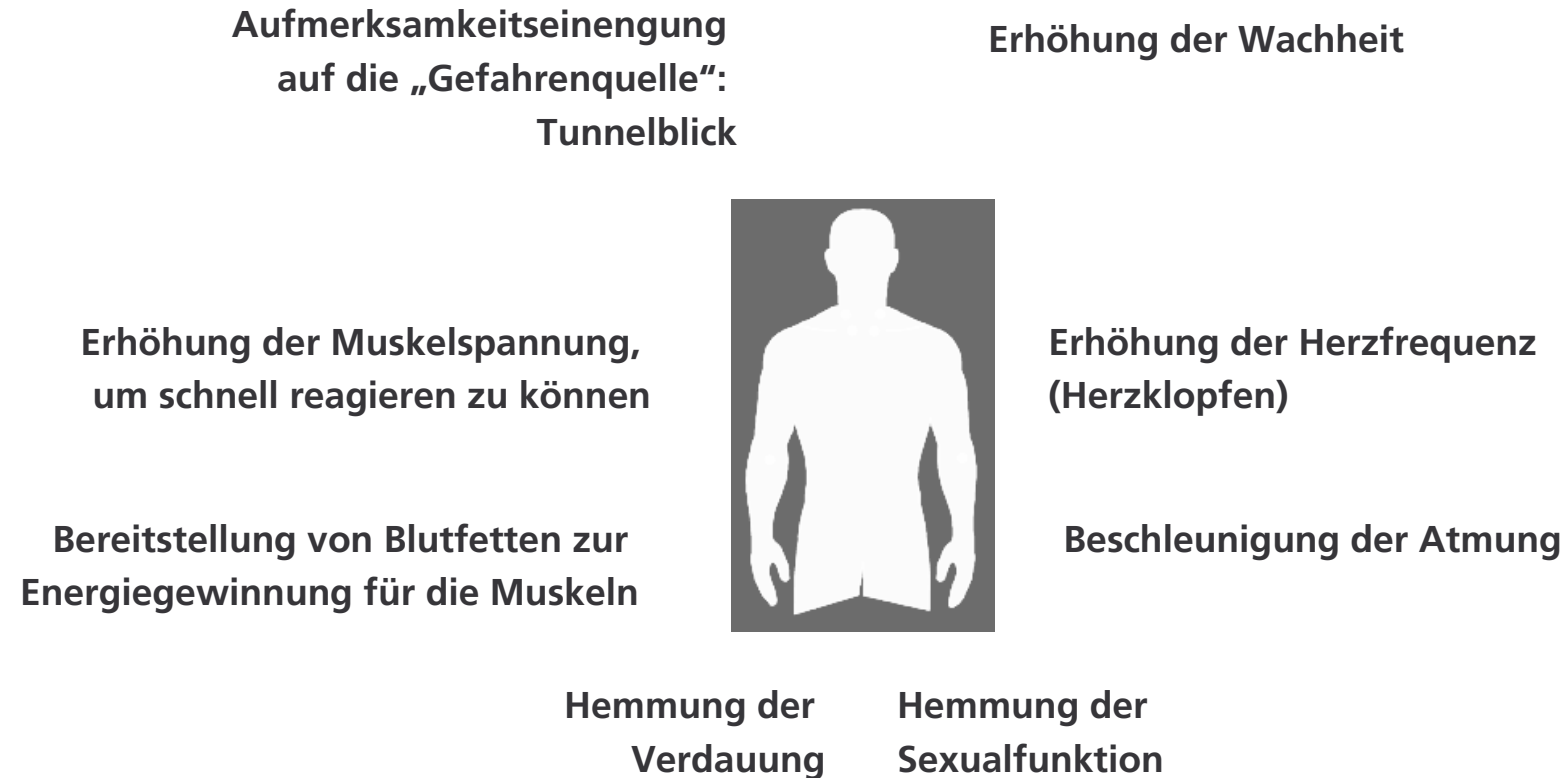


### Flucht-/Vermeidungsreaktion („passiver Stress“)

Erhöhung des Cortisolspiegels. Unspezifische emotionale Erregung, Hoffnungslosigkeit, negativer Einfluss auf das Immunsystem und den Schlaf.

- ▶ Die psychophysiologischen Reaktionen haben sich im Lauf der Evolution herausgebildet, um bei realen Bedrohungen kämpfen oder flüchten zu können (schnelle Energieversorgung)

# Die physiologische Stressreaktion: Was passiert im Körper?



➔ Problem: Biologische Funktionen/Ausstattung entspricht nicht mehr der heutigen Lebensweise/den Anforderungen („Steinzeit-Dilemma“)

# Die physiologische Stressreaktion: Folgen der Nicht-Anpassung

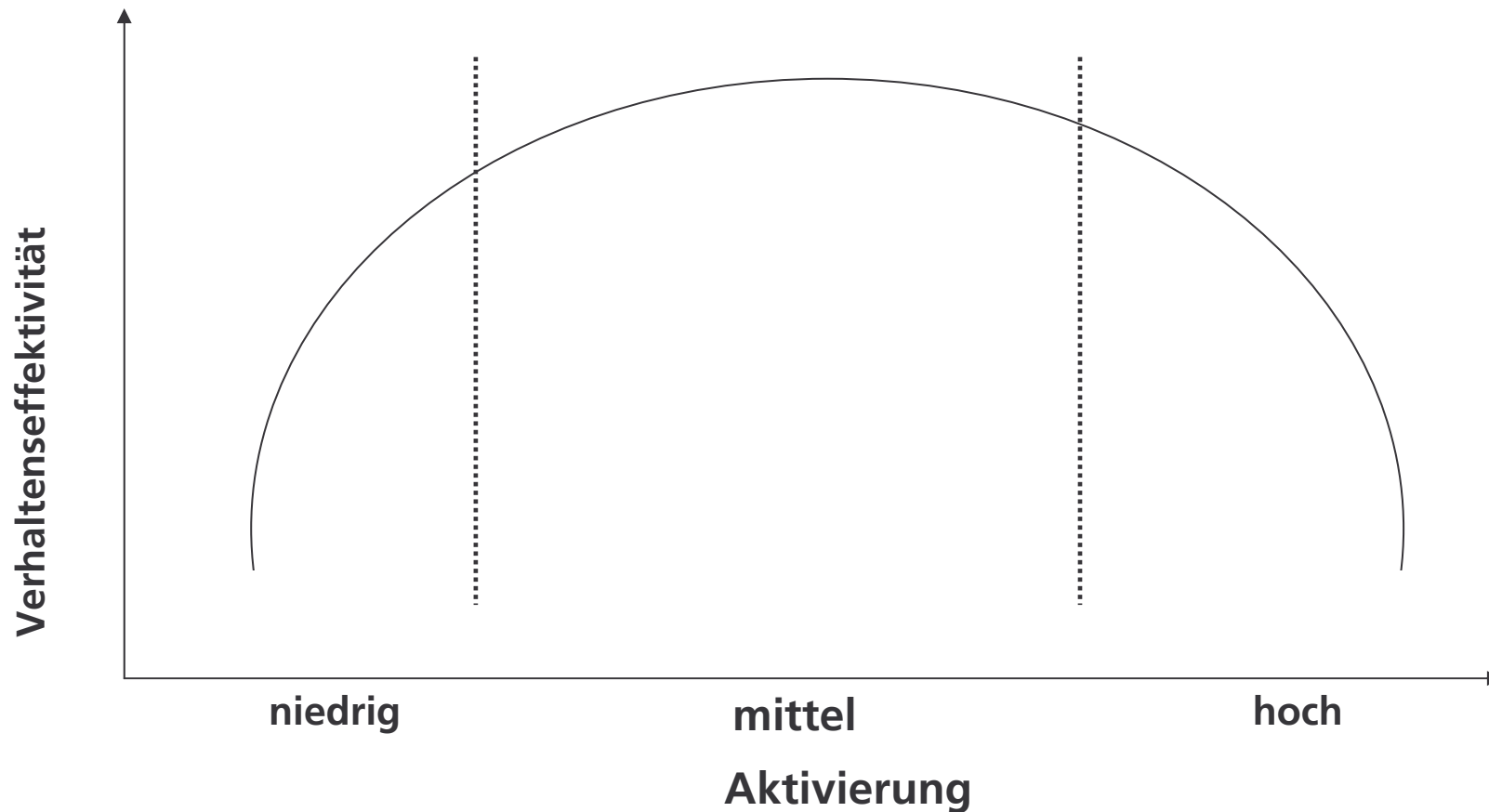
## **Vollständige Reaktion auf Bedrohungen**

- 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**

## Das Yerkes-Dodson-Gesetz



- Langeweile
- Leichtsinnfehler treten auf
- geringe Effektivität

- man fühlt sich wohl
- keine Stresssymptome
- hohe Verhaltenseffektivität

- Unruhe, Gereiztheit
- geringe Störungstoleranz
- geringe Verhaltenseffektivität

Woran erkennen Sie bei sich selbst, dass Sie gestresst sind (verändertes Verhalten gegenüber anderen, Symptome im Körper, Empfindungen)

## Langfristige Folgen von Stress: 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)

## Was ist Burnout?

### Definition:

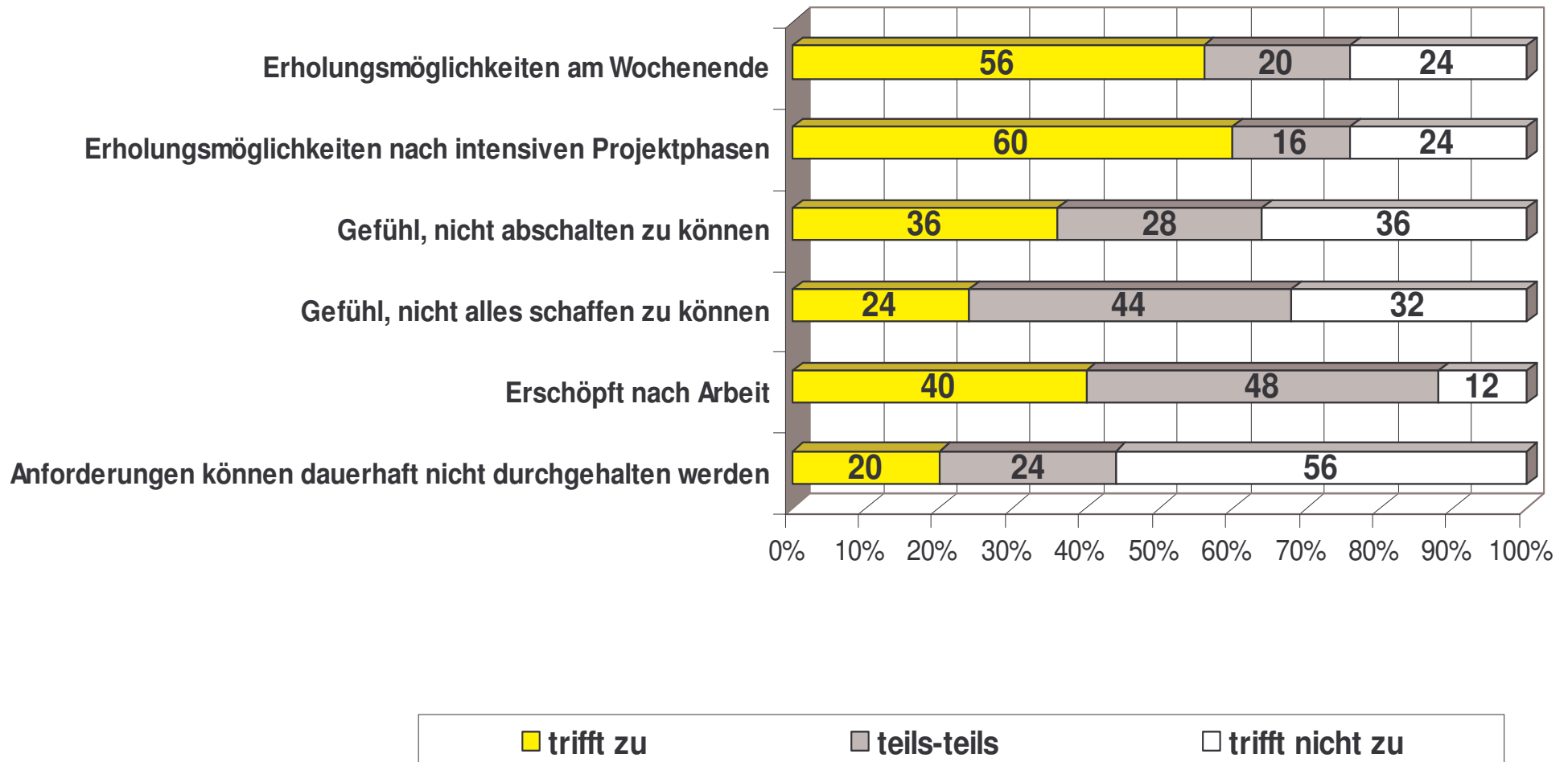
- Gefühl, durch die Arbeit ausgelaugt, erledigt, ausgebrannt zu sein. Es schließt die individuelle Befürchtung mit ein, emotional zu verhärten (Pflegeberufe z.B.).
- Burnout wird definiert als ein Prozess des Sich-Entleerens, das Erschöpfen der eigenen körperlichen und seelischen Reserven.
- Alle Berufsgruppen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

### Symptomatik:

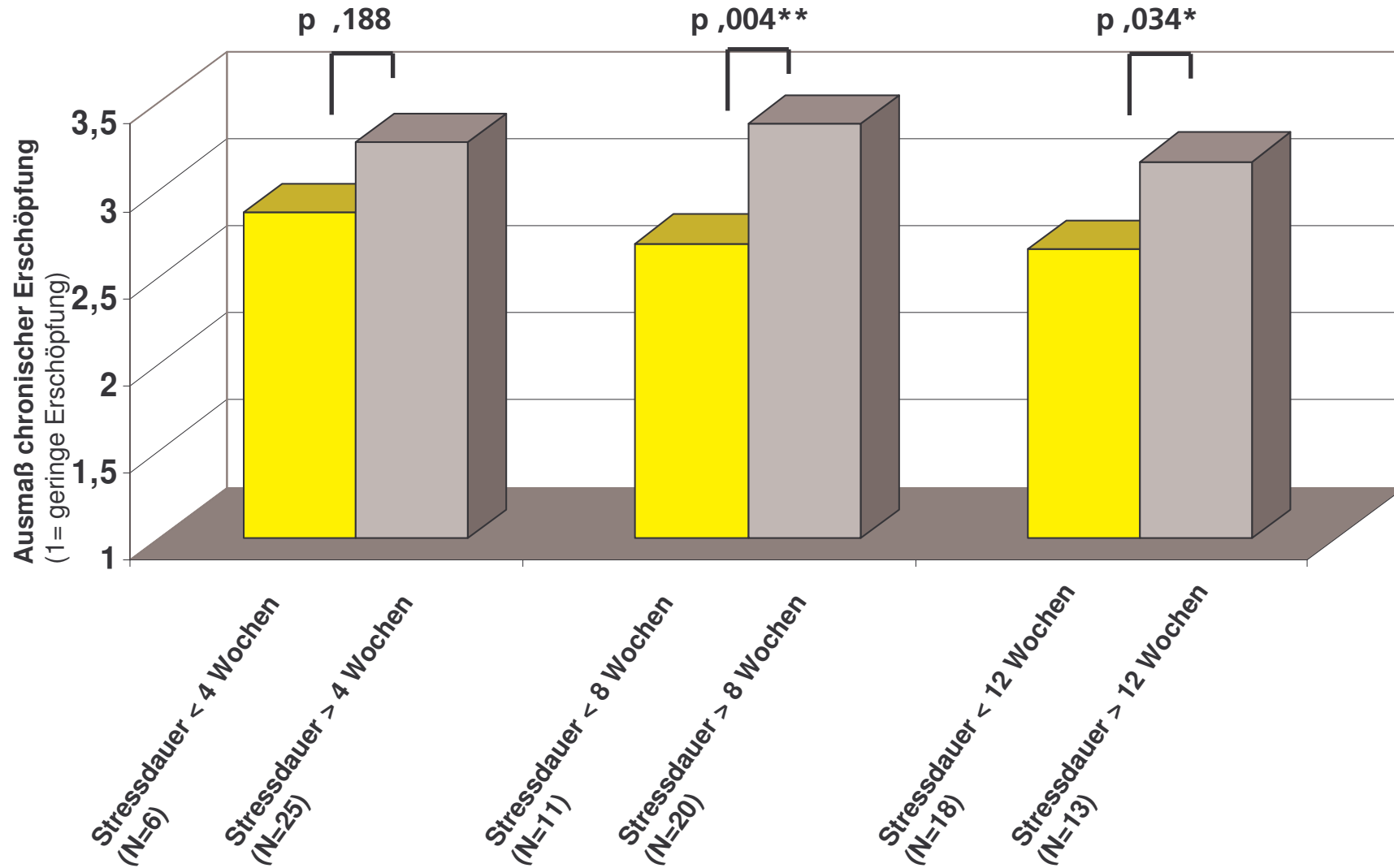
- Gefühle exzessiver Müdigkeit und Energielosigkeit
- erhöhte „Dünnhäutigkeit“
- Demoralisierung
- Ungeduld, Gleichgültigkeit, Zynismus

# Burnout/Stress in IT Projekten: Ergebnisse

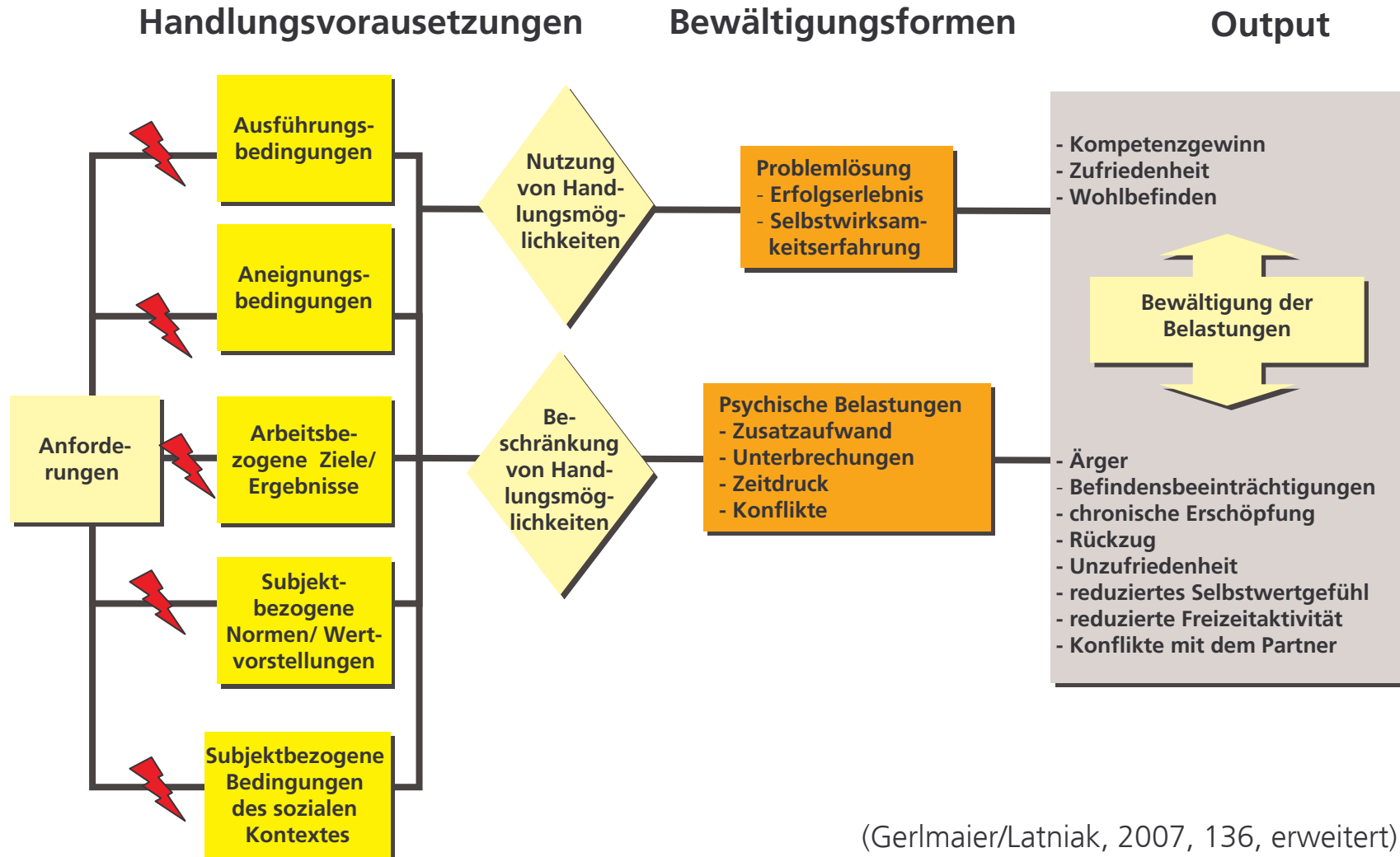
(Gerlmaier/Latniak 2007)



# Zusammenhang von Stressdauer und Burnout



# Ursachen von Stress/Burnout bei Wissensarbeit: Widersprüchliche Arbeitsanforderungen als Erklärungsansatz



(Gerlmaier/Latniak, 2007, 136, erweitert)

# Beispiele für Dilemmata 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

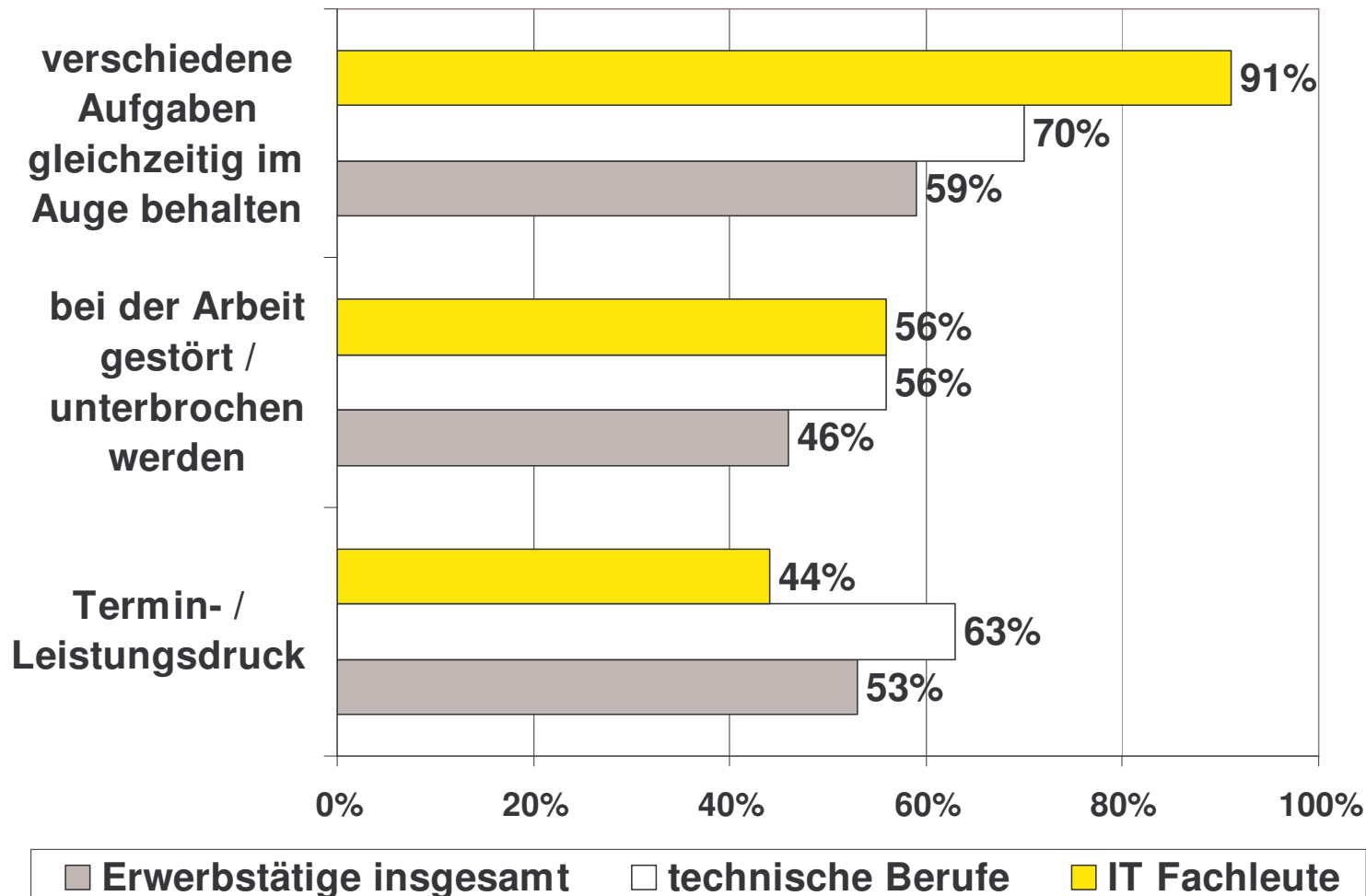
## Widersprüche zwischen Anforderungen und Ausführungsbedingungen

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

## Unvereinbarkeit von Anforderungen und übergeordneten Werten und Motiven

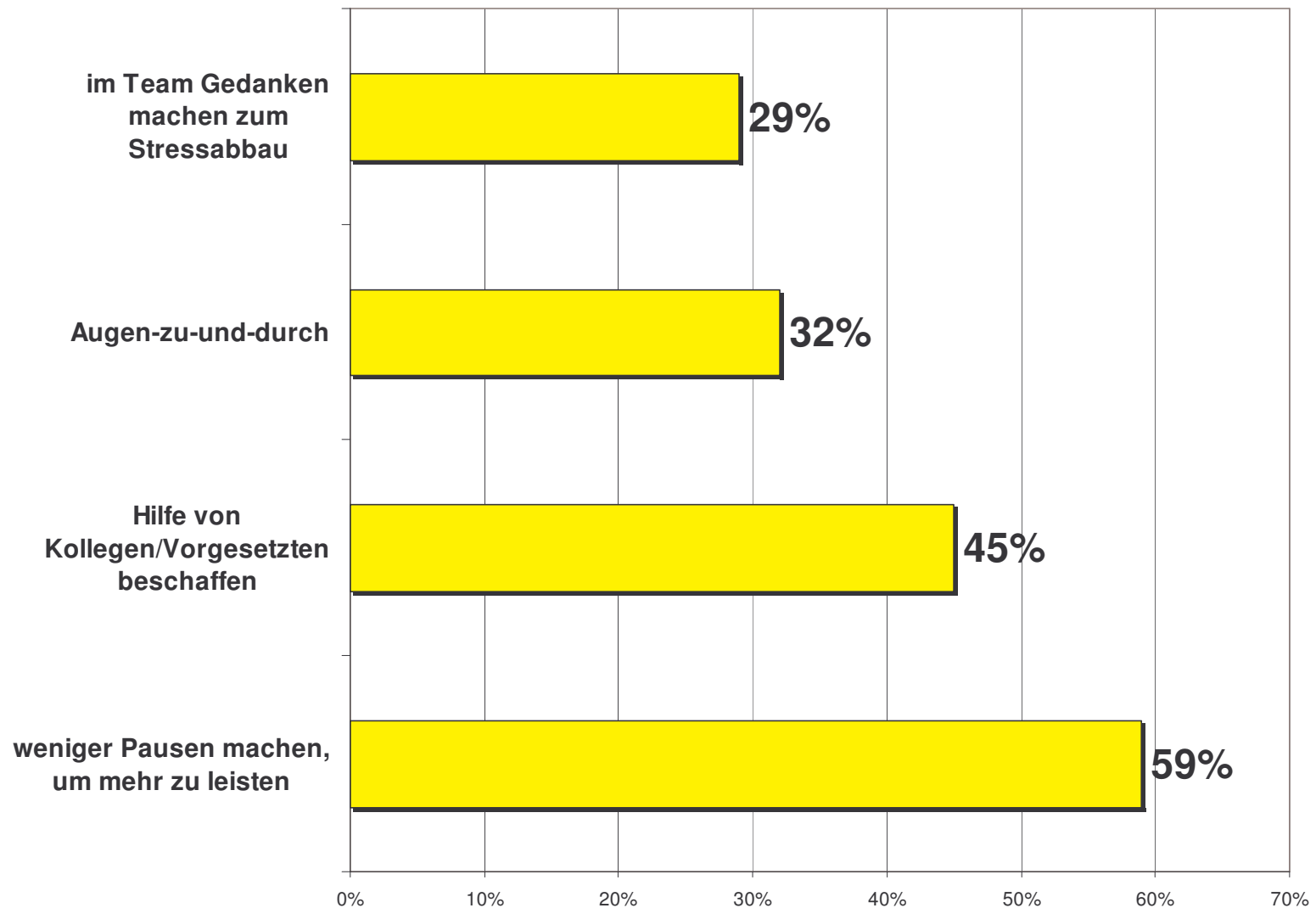
- Es wird ein überdurchschnittliches Engagement gefordert, dem steht jedoch keine immaterielle bzw. materielle Gegenleistung gegenüber (Gratifikationskrise)
- Um Zeit oder Kosten zu sparen, sollen Qualitätsprüfungen eingeschränkt werden

## Verbreitung psychischer Belastungsformen: ein Vergleich

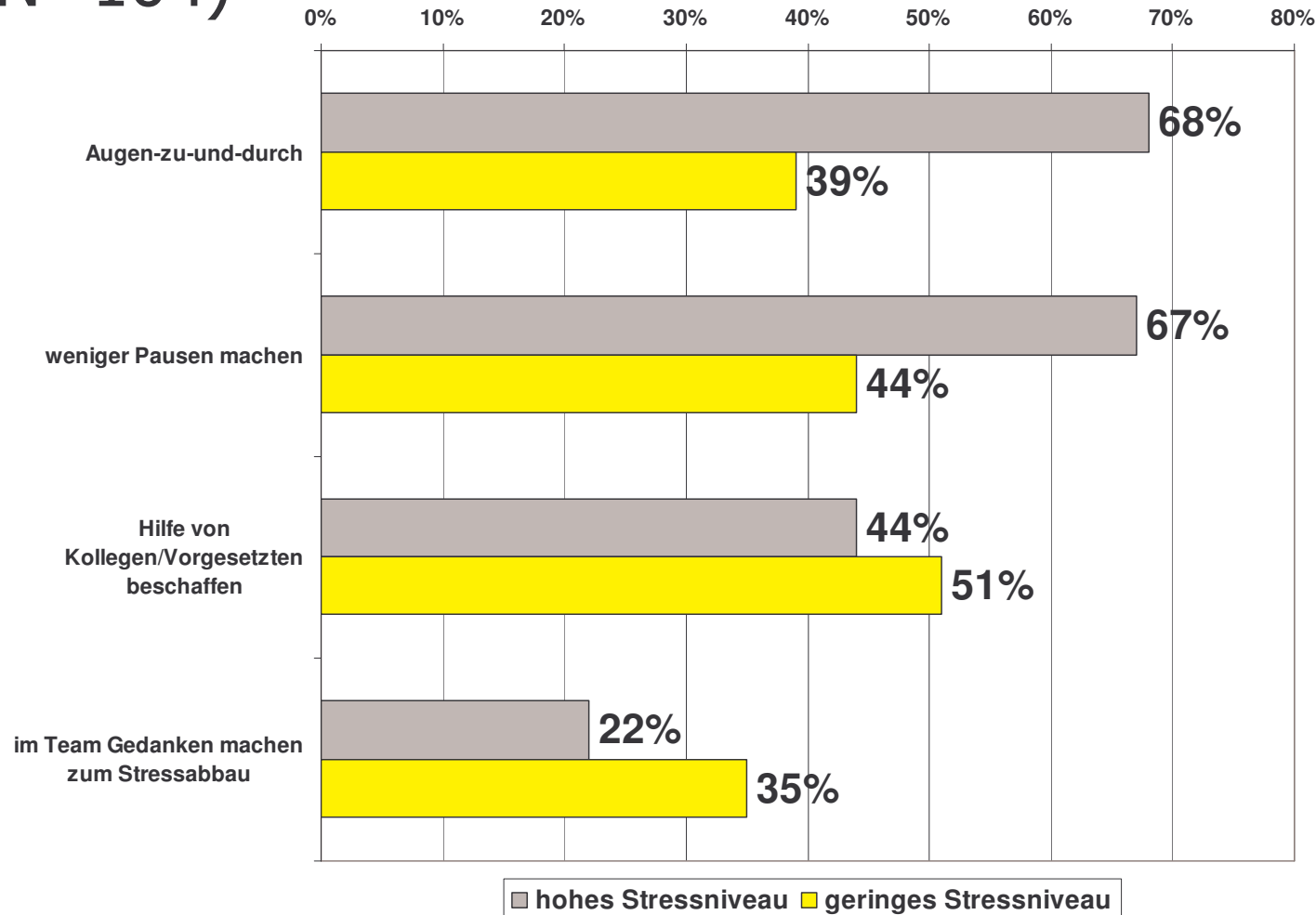


Quelle: BauA, 2006, eigene Berechnungen

# Wie wird mit psychischen Belastungen umgegangen? (IT-Fachleute, N =104)



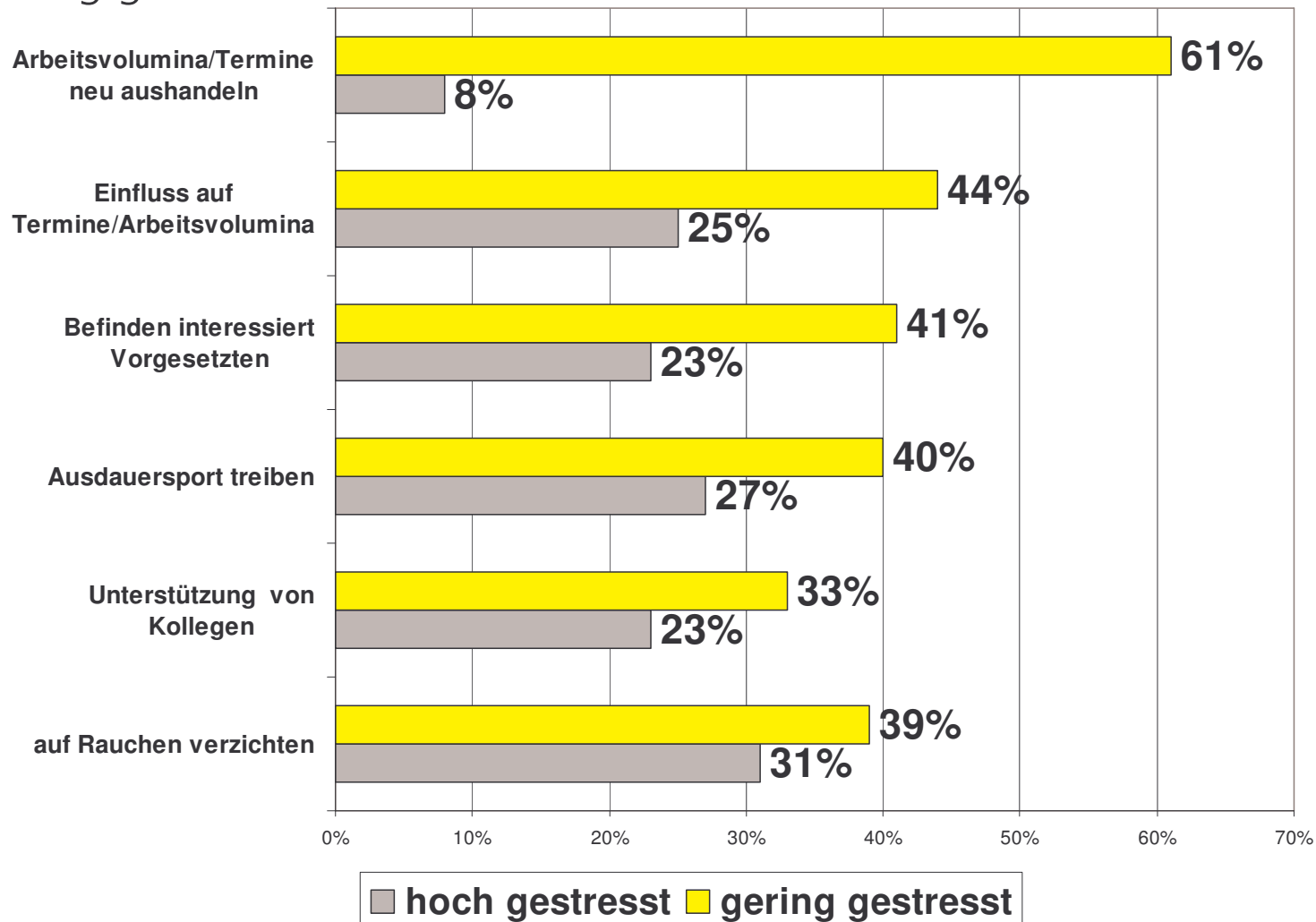
# Erlebter Stress und Bewältigungsverhalten: IT Fachleute (N=104)



**Stress begünstigt dysfunktionales Bewältigungsverhalten → Teufelskreis setzt ein**

# Welche Ressourcen erhalten gesund?

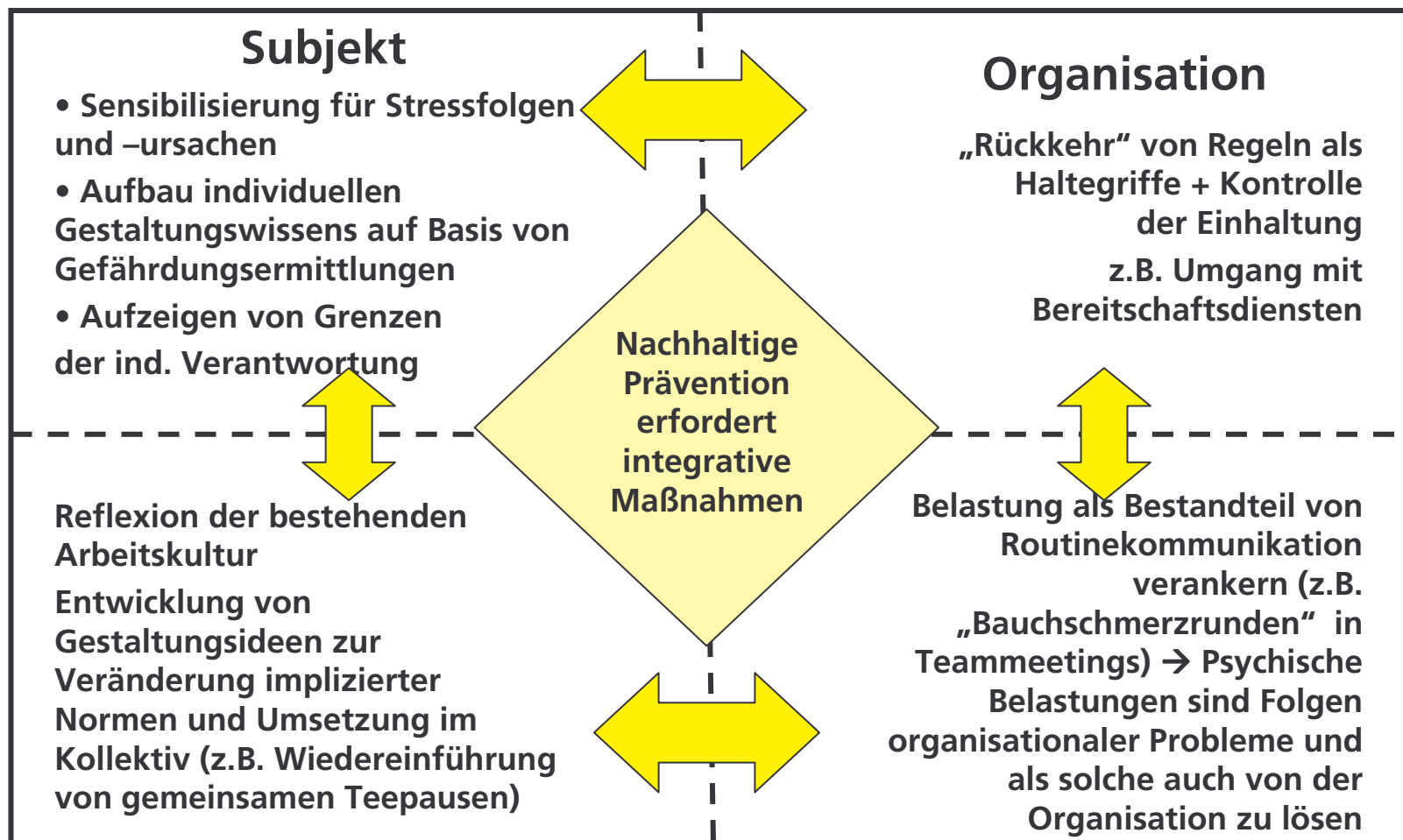
Ein Vergleich individueller und organisationaler Ressourcen hoch und gering gestresster IT-Fachleute



## Folgerungen

- **Wissensarbeiter verfügen oft nicht über ausreichenden Gestaltungseinfluss, um ihre Arbeitssituation substanziell zu verbessern. Gestaltungseinfluss ist die wichtigste 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**

# Präventionsmanagement bei neuen Formen der Wissensarbeit – Ansatzpunkte und Gestaltungswege



# Präventionsmanagement: beispielhafte Vorgehensweise in einem IT Unternehmen

## Problemanalyse

- Belastungs-/Ressourcenanalyse

## Steuerungskreis

- Entwicklung und Umsetzung von Maßnahmen

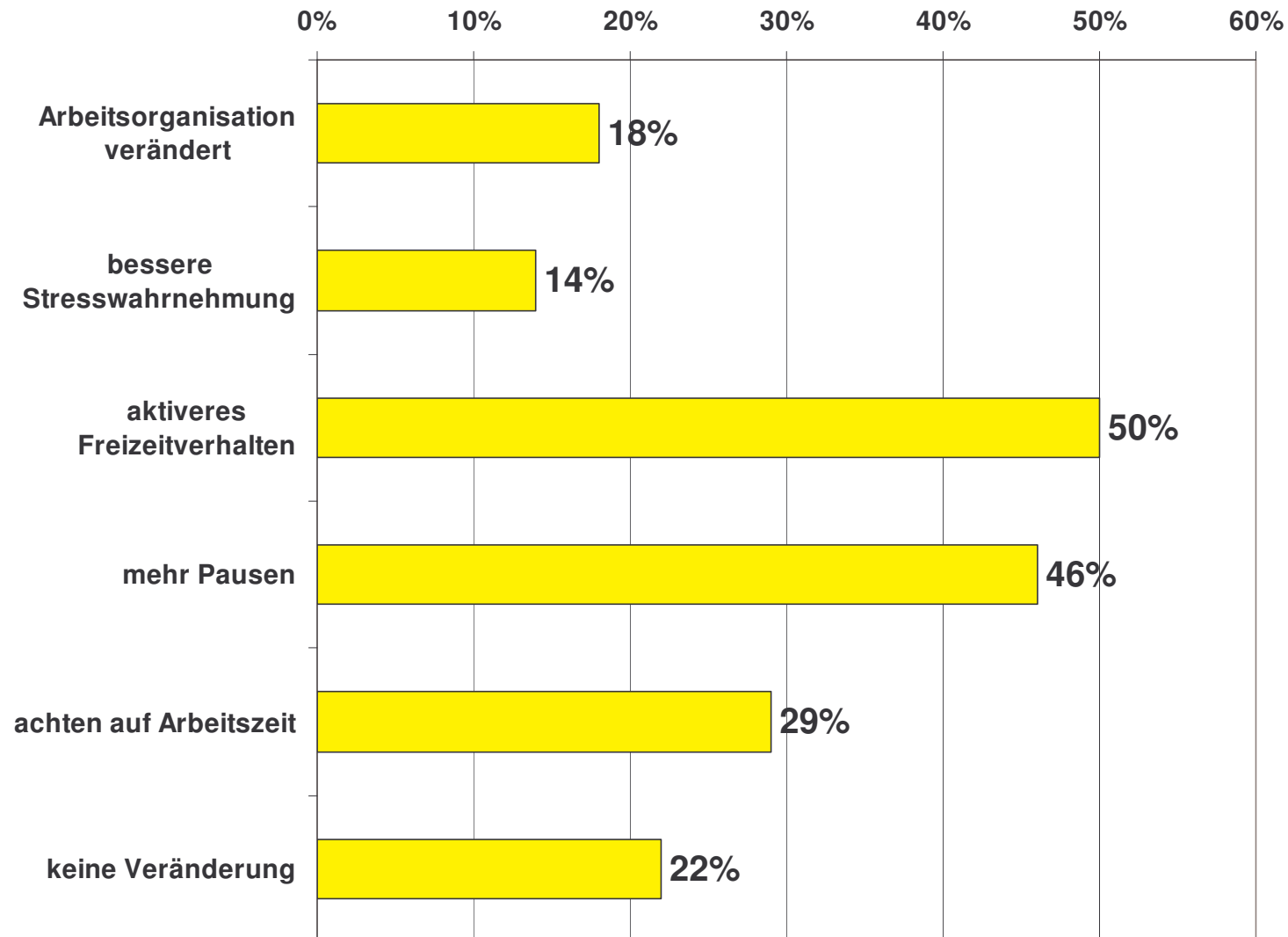
## Führungskräfte-Workshops

- Sensibilisierung für die Themen Gesundheit und Stress
- Wissensvermittlung Arbeitsgestaltung/Pausenmanagement
- Führungskräfte-Training Kommunikation und Gesundheit

## Mitarbeiter-Workshops Sensibilisierung für Themen

- Gesundheit und Stress
- Belastungsanalysen in Kleingruppen
- gesunde Arbeitsorganisation und Pausenmanagement
- Erholungsmanagement

## Veränderungen bei den Teilnehmern ein Jahr nach dem Workshop (N=34, Mehrfachnennungen möglich)



Vielen Dank für Ihre  
Aufmerksamkeit!