

Wer sich heute nicht die Zeit nimmt,  
seine Gesundheit zu pflegen,  
muss sich morgen die Zeit nehmen,  
seine Krankheit zu heilen.

*Konfuzius, 551-479 v.Chr.*

# Vom „Eldorado guter Arbeit“ zur „Burnout-Zone“?

Arbeit in der IT-Industrie als „schöne neue Welt der Arbeit“?

- ✓ Ideen entwickeln,
- ✓ innovative Dienstleistungen erbringen,
- ✓ selbstbestimmt kreativ tätig sein können,
- ✓ frei von den Zumutungen industrieller Arbeit des 20. Jahrhunderts
- ✓ ideale Bedingungen, um fit bis ins Rentenalter zu arbeiten

## „Zeitenwende“ in der IT-Industrie

- ✓ sinkende Wachstumsraten, verschärfter globaler Wettbewerb;
- ✓ Personalabbau, Verlagerung hochqualifizierter Arbeitsplätze;
- ✓ Mangelnde Work-Life-Balance
- ✓ psychische Belastungen, „Burnout“,

## **Leistungsverdichtung**

- steigende Leistungsanforderung, Zeitdruck, Unterbrechungen, Verschränkung hochkonzentrierter Arbeit mit Erreichbarkeit für ext./int. Kunden, Arbeit in mehreren Projekten gleichzeitig, ungeplante Mehrarbeit, Wochenendarbeit;

## **Widersprüchliche Arbeitsanforderungen**

- Widersprüchliche Arbeitsziele (z.B. ökonomisch vs. Kundenwünsche), ausführungshindernde Arbeitsbedingungen, unzureichende Aneignungsbedingungen, verschiedene Aufgaben gleichzeitig;

## **Veränderte Arbeits- und Führungskultur**

- Vertrauenskulturen und „Wir-Gefühl“ geht verloren; mangelnde Anerkennung und Wertschätzung, Führung „remote“ (Führung beschränkt sich auf „Weiterreichen“ vorgegebener Ziele);

## **Tabuisierung von Belastung/ Stress**

- Stress/ psychische Belastung wird als „persönliches Problem“ tabuisiert

## **Unsichere/ befristete Beschäftigungsverhältnisse**

# Burnout – ... Zahlen, Daten Fakten

- ✓ 2010 etwa 1,8 Millionen Fehltage wg. Burnout (AOK 2011)
- ✓ IT-Dienstleistungen: 43,6% der Befragten fühlen sich oft oder immer „leer und ausgebrannt nach der Arbeit“ (DGB-Index gute Arbeit 2008)

## **Typische Stressfaktoren in der Arbeitssituation von Hochqualifizierten**

- Widersprüche zwischen Zielen und Aufgaben
- Vorschriften konterkarieren geforderte Eigeninitiative
- Zielvorgaben blenden vorhanden Ressourcen aus
- Leistung garantiert keine Beschäftigungssicherheit
- Tabuisierung von Erschöpfung/ Stress/ Burnout

## **Welche konkreten Arbeitsbedingungen beeinträchtigen die Arbeitsfähigkeit bei Wissensarbeit?**

- Hoher Zeitdruck
- Arbeitsunterbrechungen, Störungen im Ablauf
- Ungeplanter Zusatzaufwand
- Lange Arbeitszeiten
- Unzureichende Erholungszeiten (keine kleinen Pausen)
- Probleme in der Vereinbarkeit von Familie und Beruf
- Mangelnde Unterstützung durch Vorgesetzte
- Unzureichende Möglichkeiten arbeitsimmanenten Lernens
- Erschwerte Fortbildungen/ Fortbildungen nur in der Freizeit
- mehr als 2 Projekte gleichzeitig
- Tabuisierung von Erschöpfung/ Stress / Burnout

Quellen: A.Gerlmaier, 2011

# Stressreaktion

**körperliche Aktivierung / Energiebereitstellung**  
(Kampf- / Fluchtmodus)

- Herzfrequenz, Blutdruck ↑
- Atemfrequenz ↑
- Muskelanspannung
- „Erleichterung“ von Magen und Darm



Anspannung bleibt bestehen



über längere Zeit:  
• Erschöpfung/ Burnout  
• Gesundheitsstörungen



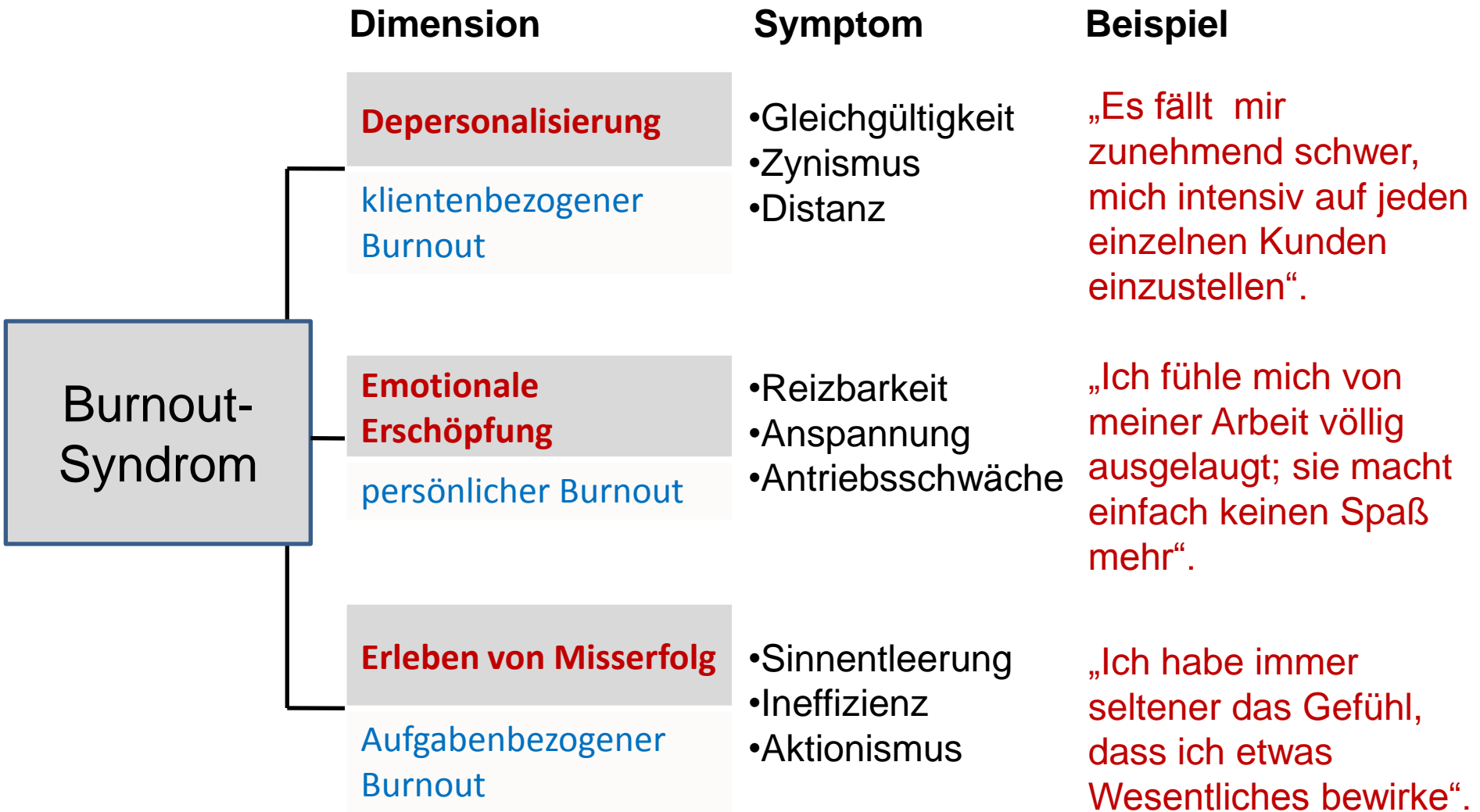
(körperliches) Abreagieren

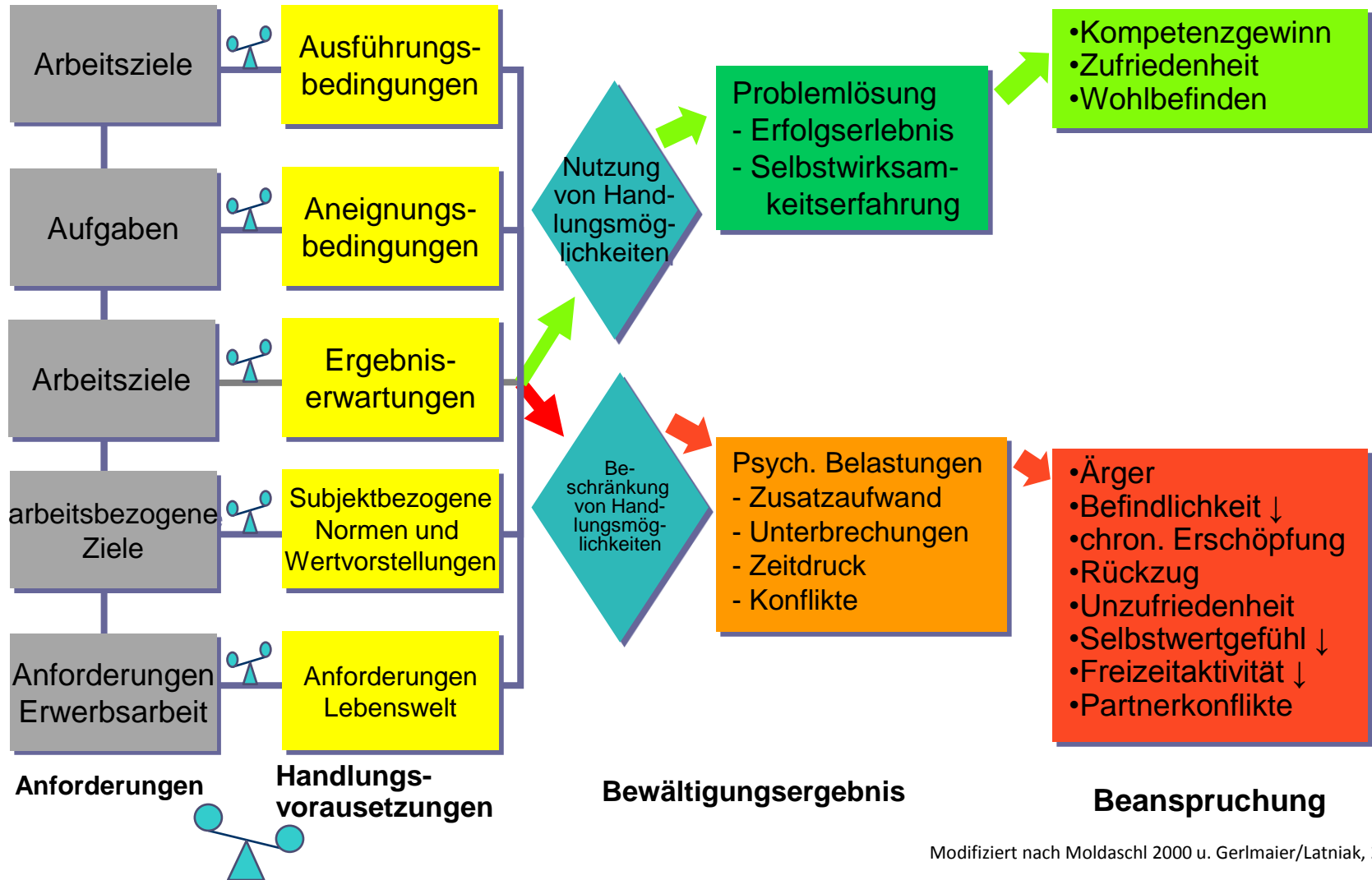


Normalisierung von:  
• Herz, Blutdruck, Atmung,  
• Muskeln, Magen/ Darm

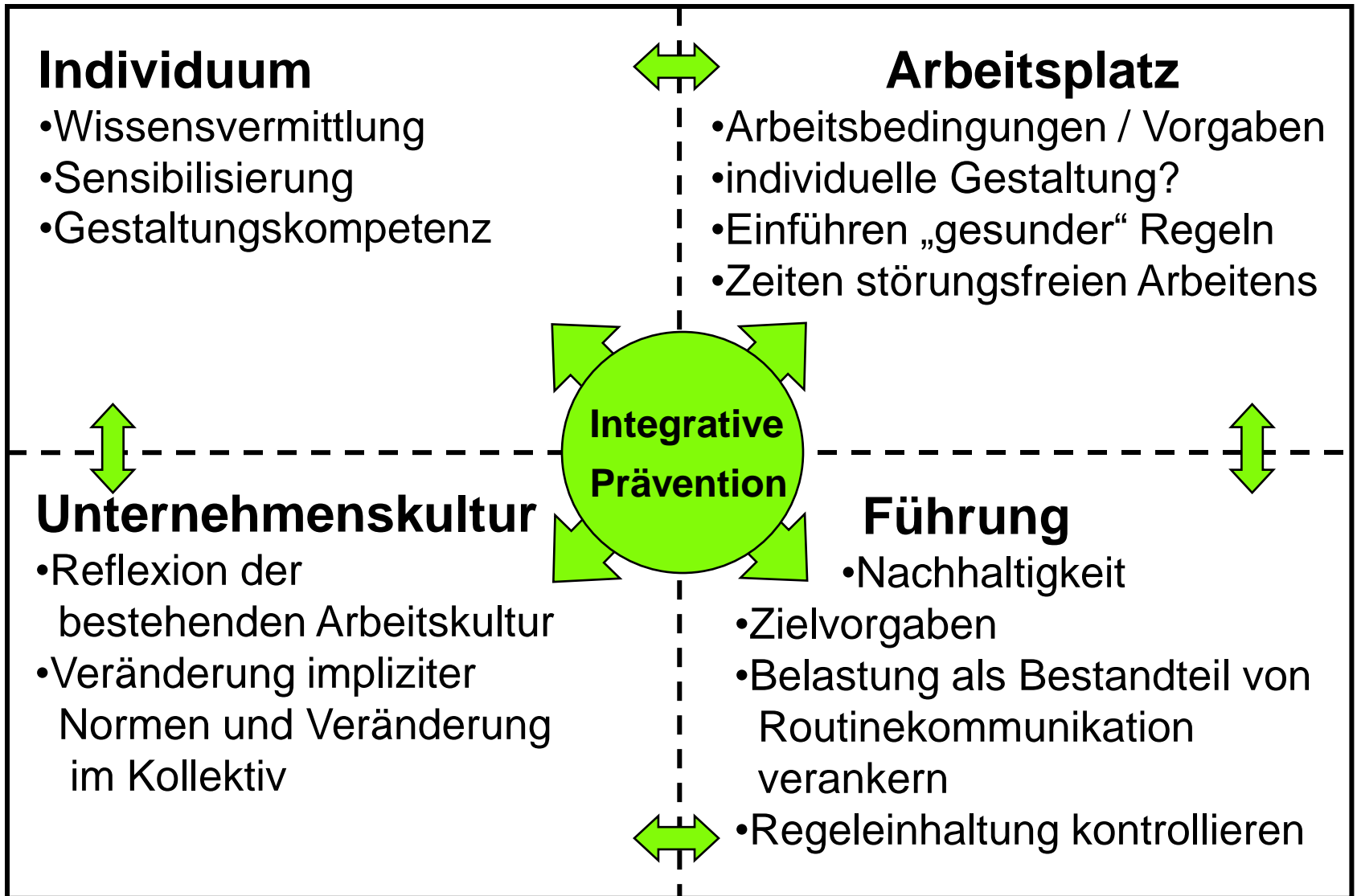
<p><b>Krank</b></p> <p>z.B. Depression</p> <p>Herz- Kreislauf- Erkrankungen</p> <p>Hörsturz</p> <p>Bandscheiben- Vorfall</p>	<p>Chronische Erschöpfung Burnout</p> <p>Überforderung über längere Zeit Aufbrauchen der körperlichen und psychischen Reserven</p>	<p>Akute Erschöpfung Überarbeitung</p> <p>Normale Müdigkeit nach intensiver Arbeitsphase</p> <p>Bedürfnis nach Auszeit (Urlaub)</p>	<p>Mangelnde Motivation / Lustlosigkeit</p> <p>unterfordert überfordert</p> <p>Keine Identifikation</p> <p>Kein Interesse</p> <p>Keine Kontrolle</p> <p>Keine Einbindung</p> <p>Kein Erfolg</p>	<p><b>gesund</b> gut leistungsfähig</p> <p>„fit“</p> <p>Freude bei Arbeit</p> <p>motiviert</p> <p>Kreativ</p> <p>gern zur Arbeit</p>
<p><b>„krank“</b></p>		<p><b>„gesund“</b></p>		







Modifiziert nach Moldaschl 2000 u. Gerlmaier/Latniak, 2011



## Wenn Mitarbeiter/innen betroffen sind ...

- Wahrnehmen, Ansprechen, gemeinsam nach Lösungen suchen
- Interne und externe Hilfen nutzen: z.B. betriebliche Sozialberatung, externe Beratung, ...
- Unterstützung für Führungskräfte: z.B. „Fall“besprechungen, Einzelberatung durch Externe, ...
- Transparente Vorgehensweise bei der Wiedereingliederung (BEM)

# Individuelle Prävention

- Stressbewältigungstraining, Reflexion der eigenen Stressmuster
- Realistische Ziele bilden
- Zeitmanagement
- Supervision, externe Beratung
- Ausgleich im Privatleben
- Grenzen setzen
- Fort- und Weiterbildung
- Life-Style-Change: Meditation, Bewegung, gesundes Essen,
- ...

# Ressourcenförderung im Betrieb

- **Soziale Unterstützung durch Vorgesetzte**  
„Bereits eine um 20% intensivere Unterstützung seitens der Führungskräfte führt zu 10% weniger Burnout-bedingten Erkrankungen.“ (Hanebuth 2010)
- **hohe Anforderungen**  
**+ gleichzeitige soziale Unterstützung**  
= Gesundheitsförderung
- **Gesundheitsförderung**  
**+ Ergonomie**  
**+ verbessertes Führungsverhalten**  
= stärkt Arbeitsfähigkeit und lässt sie wieder ansteigen

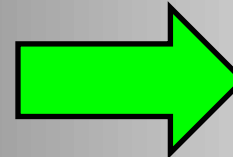
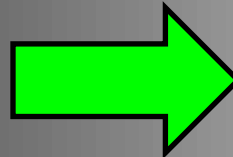
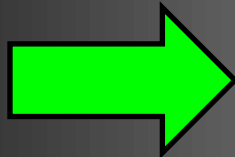
# Gesundheitsmanagement als präventiver Akt

- **Gefährdungs- und Belastungsbeurteilungen** durchführen und Maßnahmen ableiten
- Führungskräfteentwicklung (**Gesundheitsgerechte Führung**,...)
- **Supervision und (Gesundheits)Coaching** für Führungskräfte und MitarbeiterInnen anbieten
- Erste Hilfe über **betriebliche Anlaufstellen** (Sozialberatung, Betriebsarzt, psychotherapeutische und ärztliche Hilfsangebote, ...)
- Anlaufstellen für Betroffene, KollegInnen, Führungskräfte, Betriebsräte,... einrichten, bekanntmachen, ...
- (Gesundheitsgerechte ) Organisationsentwicklungsprozesse/**Arbeitsgestaltung**, z.B.
  - Arbeitszeitgestaltung (Freizeit, Sabbat-Monate, Teilzeit, Verhinderung exzessiver Überstunden)
- Aufbau einer betrieblichen **Kultur**, die Erschöpfung ent-tabuisiert, Überforderung ent-individualisiert, Hochleistungskulturen hinterfragt, und Regeln zum Umgang schafft

# Was uns gesund erhält (und wieder gesund macht)



„krank“



„gesund“