



Ursula Kreft

## Burnout in der IT-Branche

„Schwindelgefühle und Pfeifen auf den Ohren, Übelkeit, Kopfschmerz. Trotz völliger Erschöpfung kann ich abends oftmals nicht einschlafen und liege die Nacht wach. Um 4:00 Uhr klingelt der Wecker und dann geht der Wahnsinn wieder los.“ Der IT-Beschäftigte „klaunix“ beschreibt seine Situation in einem Internet-Forum zum Thema „Psychische Probleme machen ITlern zu schaffen“. Seine radikale Lösung: „klaunix“ hat seinen Job gekündigt.

Ein anderer Forumsteilnehmer mit dem Namen „der\_realistische“ schreibt: „Ich bin 27, seit 10 Jahren in der IT. Ich bin chronisch müde, nehme Ephedrin wie andere TicTac und bin absolut von der IT angekotzt.“

Werden hier Symptome des berühmten Burnout beschrieben? Wenn ja: Was kann man tun, um nicht in eine solche Situation zu geraten? Oder sind die Leute einfach zu empfindlich? Gilt in der IT-Branche das Motto: Man muss eben eine Menge wegstecken können, wenn man hier arbeiten will?

### Was Sie von diesem Arbeitspapier erwarten können und was nicht

In diesem Arbeitspapier gehen wir auf folgende Fragen ein:

- **Was ist Burnout und welche Anzeichen deuten auf ein Burnout hin?**
- **Welche Ursachen für Burnout werden in der Wissenschaft diskutiert?**
- **Was kann man selbst tun, um Burnout zu verhindern? Was kann der Betrieb tun?**

Wir sind keine Mediziner und keine Therapeuten und maßen uns nicht an, eine endgültige Erklärung und Lösung für ein komplexes Problem zu kennen. Bei unserer Darstellung zum Burnout orientieren wir uns an ausgewählter wissenschaftlicher Literatur.

Das Arbeitspapier will Ihnen Anstöße geben, über Ihre Arbeits- und Lebensbedingungen nachzudenken. Vielleicht kommt Ihnen das eine oder andere der hier beschriebenen Anzeichen bekannt vor. Dann sollten Sie rasch handeln. Denn beim Arbeitsstress gilt wie so oft im Leben: Wehret den Anfängen.

Wenn Sie allerdings ein einfaches Rezept suchen, wie Sie bereits bestehende unangenehme Symptome ruck zuck beseitigen und wieder topfit rein-klotzen können, werden Sie wahrscheinlich enttäuscht sein. Die Ruck-Zuck-Lösung gibt es nicht.

### Was ist Burnout?

Burnout bedeutet laut Duden: „Ausgebrannt sein, sich erschöpft fühlen, total kaputt sein“. Eine allgemeingültige, einheitliche Definition von Burnout gibt es in der Wissenschaft aber bisher nicht. (Jakob 2006) Aus den verschiedenen Studien ergibt sich jedoch etwa folgendes Bild (nach Jakob 2006 und Maslach / Leiter 2001):

Burnout ist eine anhaltende, auf die Arbeit bezogene negative psychische Verfassung, die zuerst durch chronische Erschöpfung und Erholungsunfähigkeit gekennzeichnet ist. Die betroffenen Menschen haben das Gefühl, alle körperlichen und seelischen Reserven verbraucht zu haben. Die Erschöpfung wird begleitet von erheblichem Leiden und der Befürchtung, den Anforderungen der Arbeit zunehmend weniger gerecht werden zu können. Viele Betroffene entwickeln negative Verhaltensweisen und eine zynische, gleichgültige Einstellung gegenüber anderen Menschen, ihrer

Arbeit und der gesamten Umwelt. Burnout wird häufig von allmählich schlimmer werdenden körperlichen Beschwerden begleitet.

Einige WissenschaftlerInnen betonen, dass Burnout sich langsam und schleichend entwickelt und für die Betroffenen lange unbemerkt bleiben kann (Jakob 2006). Bei einem voll ausgeprägten Burnout ist die berufliche Leistungsfähigkeit massiv eingeschränkt. Körperliche Leiden oder Suchtprobleme führen dann zum Ausscheiden aus dem Beruf, zur Arbeitslosigkeit oder Frühpensionierung (Possnigg 2008).

Ein wichtiger, aber umstrittener Aspekt in der Forschung ist die Unterscheidung zwischen „Burnout“ und „Arbeitsstress“. Burnout wird manchmal als Folge von verlängertem Arbeitsstress oder auch als Ergebnis von nicht bewältigtem Arbeitsstress beschrieben (Jakob 2006). Wenn es nicht gelinge, den Arbeitsstress mit geeigneten Strategien zu bewältigen, bleibe der betroffene Mensch dauerhaft „auf einem hohen Stressplateau“ (Jakob 2006, S. 10) und laufe Gefahr, Burnout-Symptome zu entwickeln. Wenn dagegen der Arbeitsstress erfolgreich bewältigt und verringert werde, könne der betroffene Mensch in der Regel seine frühere psychische Balance wiederherstellen und neue Energiereserven aufbauen.

Studien zum Burnout wurden zuerst in den 70er Jahren des vorigen Jahrhunderts in den USA und Kanada durchgeführt (Maslach / Jackson / Leiter 1996). Zu Beginn der Forschung wurde Burnout vor allem mit Arbeitsbelastungen in Berufen der Human Services (Ärzte, Pflegepersonal, Pädagogen etc.) in Verbindung gebracht; später auch auf andere Dienstleistungsberufe ausgedehnt. Inzwischen setzt sich die Ansicht durch, dass nahezu alle Berufsgruppen von Burnout betroffen sein können, darunter auch Beschäftigte der IT-Branche (Gerlmaier / Latniak 2006).

### **Warnsignale: Wie zeigt sich Burnout?**

Jeder Mensch drückt Burnout auf seine individuelle Art und Weise aus. Es gibt jedoch einige häufig beschriebene Erkennungszeichen. Einige Autoren gliedern den Prozess in mehrere Phasen – vom „Früh-Stadium“ bis zum „voll ausgeprägten Burnout“ (z. B. Possnigg 2008). Der Prozess beginnt danach mit harmlos wirkenden Warnsignalen, die auch bei starkem Stress vorübergehend auftreten können. Beim Burnout nehmen jedoch Zahl und

Intensität der Symptome immer mehr zu bis zum völligen Verlust der Arbeitsfähigkeit.

Wir wollen hier auf die Darstellung einzelner Phasen verzichten, weil diese für medizinische Laien kaum einschätzbar und abgrenzbar sind. Wir sprechen lieber von „Dimensionen des Burnout“ (nach Maslach / Leiter 2001), weil dies andeutet, dass mehrere Bereiche des Erlebens – die Gefühle, der Körper, das Verhalten zur Arbeit, der Umgang mit der Umwelt – gleichermaßen betroffen sind.

#### **Dimension 1: Emotionale und physische Erschöpfung**

- Man fühlt sich durch die Arbeit völlig ausgelaut, verbraucht, ständig erschöpft. Schon der Gedanke an die Arbeit löst bei manchen Menschen Gefühle von tiefer Erschöpfung und Resignation aus.
- Trotz chronischer Erschöpfung ist man unfähig, sich richtig zu erholen. Am Morgen fühlt man sich genauso kaputt wie am Abend vor dem Zubettgehen.
- Auch nach einem Urlaub fühlt man sich sehr bald wieder völlig kraftlos, ohne jede Energie.
- Der Gedanke an ein neues Projekt, der einen früher beflügelte, löst jetzt Beklemmungen, Angst oder sogar Verzweiflung aus.
- Häufige Schlafstörungen machen die Nacht zur Qual: Die Gedanken kreisen um die Arbeit, man findet keine Ruhe.
- Viele Betroffene fühlen sich so angespannt und erschöpft, dass auch für private Aktivitäten keine Kraft mehr bleibt. Man hat kein Privatleben mehr.
- Körperliche Symptome kommen hinzu: z. B. häufige und länger dauernde Erkältungen, häufige Kopf- und Rückenschmerzen, Magenbeschwerden, Schwindelgefühle, Taubheitsgefühle. (Solche Symptome können natürlich auch Anzeichen einer anderen, körperlichen Erkrankung sein.)

#### **Dimension 2: Zynismus, Demoralisierung, Entfremdung**

- Man fühlt sich ständig gereizt, unter Druck, übernervös.
- Man wird extrem „dünnhäutig“ und begegnet den Anforderungen am Arbeitsplatz mit Feindseligkeit.

- Von den Kolleginnen und Kollegen, den Freunden oder der Partnerin / dem Partner zieht man sich immer weiter zurück und vermeidet jede Unannehmlichkeit. Man vereinsamt.
- Viele der Betroffenen entwickeln eine negative, kalte und zynische Haltung. Alle Kunden und Kundinnen sind „Deppen“, alle Kollegen und Kolleginnen sind „Schwachsinnige“ oder Feinde, der Betrieb ist „ein Irrenhaus“.
- „Wie eine Maschine“ hockt man vorm Bildschirm und vernachlässigt bei der Arbeit elementare menschliche Bedürfnisse (Essen, Trinken, Bewegung). Man wird sich selbst fremd.
- Manche der Betroffenen flüchten in den Alkohol oder konsumieren regelmäßig Aufputsch- oder Beruhigungsmittel. Bei anderen steigt der Verbrauch von Kaffee, Zigaretten, Pizza / Döner etc. extrem an. Insgeheim ist einem vielleicht längst klar, dass man damit seine Gesundheit ruiniert, aber ein Aspekt des Burnout ist die fortschreitende Resignation: Eine Veränderung der Situation scheint unmöglich.

### **Dimension 3: Verfall des Engagements für die Arbeit und Gefühl der Ineffizienz**

- Ein frühes Anzeichen für ein beginnendes Burnout ist der Verfall der Einsatzbereitschaft: Ein früher hohes Engagement im Beruf beginnt spürbar abzuflauen.
- Positive Gefühle wie Begeisterung für neue Aufgaben und Freude an der Arbeit werden immer seltener.
- Man fühlt sich in zunehmendem Maße den Anforderungen im Job nicht mehr gewachsen. Jedes neue Projekt scheint einen zu erdrücken. Man befürchtet, bei der Arbeit immer mehr zu versagen, unproduktiv und ineffizient zu sein.
- Die Motivation und das Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten gehen verloren.
- Was als befriedigende, faszinierende Arbeit begann, wird bedrohlich und unangenehm. Man erlebt seine Arbeit schließlich als völlig sinnlos und hat ein Gefühl innerer Leere.
- In einem fortgeschrittenen Stadium des Burnout reduziert man seine Anteilnahme am Arbeitsgeschehen auf ein absolutes Minimum und verliert jedes Interesse an seiner Tätigkeit.

### **Bin ich burnout-gefährdet? Vorteile und Nachteile von „Burnout-Tests“**

Fragen Sie sich bitte zunächst selbst: Warum erwarte ich, dass hier ein Test angeboten wird? Warum will ich mich selbst testen?

Vielleicht haben Sie seit einiger Zeit ein unbehagliches Gefühl: Dieses „Arbeiten ohne Ende“ kann doch nicht mehr so weitergehen. Das macht mich kaputt.

Wir halten es jedoch für problematisch, in diesem Arbeitspapier einen Selbst-Test anzubieten. Spielereien nach dem Muster der Tests in den Massenmedien („Können Sie so richtig feiern?“), verbieten sich beim Thema Burnout. Aber auch in anderer Hinsicht ist ein Selbst-Test mit Vorsicht zu genießen.

Im Netz werden eine ganze Reihe von Online-Tests zum Burnout angeboten, von Kliniken, Krankenkassen, Therapeuten, Seminaranbietern. Wir haben einige an uns selbst getestet (Ja, auch wir kennen Arbeitsstress).

Die meisten dieser Online-Tests erwiesen sich als wenig hilfreich oder als völlig unbrauchbar. Wenn ich bei der Frage „Fällt es Ihnen schwer, sich zu konzentrieren?“ nur zwischen „stimmt“ und „stimmt nicht“ wählen kann, wird meine individuelle Situation wohl kaum erfasst. Die Auswertungen sind häufig standardisiert und sehr eindimensional: Wir erhielten z. B. pauschale „Gratulationen“ zu unserer guten Verfassung oder ebenso pauschale „Warnungen“ vor Überlastung und fühlten uns nicht ernst genommen.

Anregend und aufschlussreich fanden wir dagegen den ausführlichen, recht differenzierten Online-Test der Techniker Krankenkasse. Der TK-Test soll eine mögliche Überforderung in unterschiedlichen „Verhaltensbereichen“ prüfen. Es geht also in erster Linie nicht um Burnout, sondern um Vorbeugung gegen Überarbeitung. Im Gegensatz zu anderen Tests konnten wir bei der TK das Ergebnis nicht voraussagen. In den Auswertungen wurden nicht nur „Schwachstellen“ recht gut sichtbar, sondern auch unsere „Stärken“ und Ressourcen hervorgehoben. Wir fühlten uns motiviert, die vorgeschlagenen Entspannungsmethoden auszuprobieren, die man bei TK-online direkt aufrufen kann. <http://www.tk-online.de/centaurus/generator/tk-online.de/Formulare/Fragebogen/UeberforderungIB/Formular.html>

Nützlich und zur Orientierung gut geeignet fanden wir auch den Online-Test unter [www.burnoutnet.at](http://www.burnoutnet.at) einer österreichischen Plattform, die auch verständliche Informationen zum Burnout, zu den Frühzeichen, zur Selbsthilfe und zur therapeutischen Unterstützung anbietet. Auch hier war die Auswertung zum Online-Test durchaus treffend, anregend und motivierend.

Auch brauchbare Selbst-Tests haben aber einen großen Nachteil: Sie richten den Blick notwendigerweise nur auf das Verhalten des einzelnen Menschen. Die Arbeitsbedingungen, das soziale Umfeld, in dem die Menschen arbeiten, die Form der Arbeitsorganisation müssen im Selbst-Test außen vor bleiben.

Durch „Selbst-Tests“ kann leicht folgender Eindruck entstehen: Ich habe irgendetwas falsch gemacht. Hätte ich mich richtig und klug verhalten, wäre ich nicht unter derart extremen Arbeitsstress geraten. Diese einfache Vorstellung der Zusammenhänge entspricht nicht dem aktuellen Stand der Forschung zum Burnout.

Es gibt wissenschaftliche Testverfahren, in denen auch das Arbeitsumfeld, die Strukturen und Beziehungen im Betrieb unter die Lupe genommen werden. Ein Testverfahren dieser Art ist z. B. das „Maslach Burnout Inventory“ (Maslach / Jackson / Leiter 1996), das in mehreren Variationen für unterschiedliche Berufsgruppen vorliegt. Solche Verfahren sind sehr aufwendig und erfordern arbeitswissenschaftliches Know-how. Für einen Selbst-Test sind sie nicht geeignet.

### **Ursachen von Burnout: Ist jeder selbst schuld?**

Burnout gilt in vielen Betrieben immer noch als Tabu. Der alte Mythos „Wir sind alle topfit und stehen alles durch“ wird weiter gepflegt, oft entgegen der eigenen Erfahrung. Aus dieser Sicht ist Burnout ausschließlich das Problem des Einzelnen – wenn jemand den Druck nicht aushält, dann muss er eben aus dem Beruf aussteigen. Eine sehr teure Ansicht – nicht zuletzt für den betroffenen Betrieb, der möglicherweise wertvolle Fachkräfte verliert.

Über die möglichen Ursachen des Burnout-Syndroms wird in der Forschung immer noch gestritten. Unterschiedliche Ursachenzuschreibungen führen zu entsprechend vielfältigen Vorschlä-

gen für Gegenstrategien und vorbeugende Maßnahmen.

Ein Teil der Forschung konzentriert sich stark auf das Individuum. Burnout gefährdet sind danach Personen, die mit großem Idealismus, hohen Ansprüchen und hohen Erwartungen in ihren Beruf gehen.

Andere Studien sehen dagegen starkes Engagement in verschiedenen Lebensbereichen („Commitment“) geradezu als Schutz vor Burnout und betonen, dass im Prinzip jeder Berufstätige von einem Burnout betroffen sein könne. Bis heute ist wissenschaftlich nicht eindeutig belegt, ob hohe Ansprüche an den Beruf und die damit verbundene Enttäuschung durch die berufliche Realität Burnout-Symptome auslösen oder nicht (Jakob 2006; Kernen 1997).

Tatsache ist, dass jede berufliche Tätigkeit Belastungen und Beanspruchungen mit sich bringt. Davon geht der so genannte „Ressourcen-Ansatz“ aus (Kernen 1997). Danach stehen unter günstigen Bedingungen diesen Beanspruchungen im Beruf aber ausreichende Energiereserven, psychische und physische Ressourcen unterschiedlicher Art, gegenüber. Unter Arbeitsstress werden diese Ressourcen beansprucht, können aber durch positive Faktoren – z. B. Arbeitsfreude, Anerkennung, Erholung – auch immer wieder aufgebaut werden. Der Mensch kann immer wieder eine Balance zwischen Beanspruchungen und persönlichen Ressourcen herstellen und trotz Stress gesund bleiben.

Burnout entsteht aus dieser Sicht durch einen lang andauernden übermäßigen Verschleiß der Ressourcen. Der betroffene Mensch verbraucht seine Energiereserven, hat aber keine oder zu geringe Möglichkeiten, für einen „Energienachschub“ zu sorgen, neue Ressourcen aufzubauen.

Ein Teil der Forschung sieht die Ursachen für Burnout primär im Arbeitsumfeld, in den Arbeitsbedingungen und der Form der Arbeitsorganisation, weniger im Verhalten des Individuums. Burnout wird mit dem Wandel der Arbeitswelt und den veränderten Arbeitsanforderungen in Verbindung gebracht.<sup>1</sup> Eine wachsende Kluft zwischen den Bedürfnissen des Menschen und den Anforderun-

<sup>1</sup> Vgl. dazu auch unser ITG Arbeitspapier 1/2008, das sich mit den besonderen Merkmalen und Problemfeldern der „Projektarbeit“ im IT-Bereich beschäftigt. Das Papier liegt zum Download unter [www.itg-gesundheit.de](http://www.itg-gesundheit.de)

gen an modernen Arbeitsplätzen trägt danach zum Burnout bei (Maslach / Leiter 2001). Beispiele für eine solche Kluft zwischen den Menschen und den Arbeitsbedingungen sind:

#### Dauerhafte Arbeitsüberlastung

Ein zu großes Arbeitsvolumen muss in zu kurzer Zeit und mit unzureichenden Mitteln erledigt werden. Um die festgesetzten Ziele doch noch zu erreichen, dehnen die betroffenen Menschen ihre Arbeitszeiten „freiwillig“ über die eigene Leistungsgrenze hinaus aus. „Arbeiten ohne Ende“ wird zum Normalfall. Eine hohe psychische Anspannung, die länger als zwei Monate dauert, begünstigt jedoch nachweisbar die Entstehung von Burnout (Gerlmaier / Latniak 2006).

#### Mangel an Kontrolle über die eigene Arbeit

In manchen Berufen führen starre, unflexible Vorgaben und ein Mangel an Gestaltungsspielraum zum Dauerstress. Andere Berufsbereiche (darunter die IT-Branche) bieten dagegen abwechslungsreiche, kreative Tätigkeiten mit freier Zeiteinteilung. Die Handlungsspielräume verwandeln sich allerdings unter dem Druck des Marktes häufig in Schein-Freiheiten (Änderungsforderungen des Kunden, restriktive Zeitvorgaben etc.). Viele „Projekt-Mitarbeiter“ haben wenig oder keinen Einfluss auf die Rahmenbedingungen, den Ressourceneinsatz, die Prioritätensetzung, die Abgabetermine. Sie haben damit keine echte Entscheidungsbefugnis – tragen aber trotzdem die Verantwortung für das Gelingen „ihres Projekts“. Dieser Widerspruch gilt als guter Nährboden für Burnout (Gerlmaier / Latniak 2006).

#### Unzureichende Belohnung

Menschen erwarten, dass ihre Arbeit ihnen angemessene „Belohnungen“ einbringt, zum einen natürlich eine materielle Belohnung in Form von Geld, Prestige und einer sicheren beruflichen Zukunft. Ebenso wichtig sind immaterielle Belohnungen: Freude an der Arbeit, Wertschätzung durch Kunden, Vorgesetzte oder Kollegen, die Chance, seine Fähigkeiten zu entfalten. Wenn solche Belohnungen trotz hoher Arbeitsleistung ausbleiben, verlieren Menschen die Motivation. Die Arbeit „bringt nichts mehr“ und erscheint sinnlos.

#### Der Zusammenbruch der Gemeinschaft am Arbeitsplatz

Eine „ingespieltes Team“ von vertrauten Kolleginnen und Kollegen kann manchen Arbeitsstress

abfedern – ein gutes Sozialklima ist eine Ressource gegen Burnout. In vielen Betrieben ist jedoch der ständige Wechsel der Normalfall. Für rasch wechselnde Aufgaben werden immer neue „Teams“ aus wechselnden Personen gebildet. Die modernen „Team-Player“ sind geradezu aufgefordert, von bisherigen Kooperationen abzurücken (Hien 2008). Der Verlust von kollegialem Austausch, dauernde Konkurrenz zwischen „Einzelkämpfern“ und die steigende Tendenz zur Isolation begünstigen Burnout.

#### Das Fehlen von Fairness

„Eine Arbeitsstelle wird als fair empfunden, wenn drei Grundanforderungen erfüllt sind: Vertrauen, Offenheit und Respekt.“ (Maslach / Leiter 2001, S. 56) Manche Mitarbeiter haben jedoch den Eindruck, dass das Management ihnen wichtige Hintergründe verschweigt, ihre Anregungen nicht ernst nimmt oder sie nur als „Kostenfaktor“ betrachtet. Mögliche Folgen sind Verlust der Motivation, eine zynische Haltung zur Arbeit, innere Kündigung oder – gerade bei besonders engagierten Mitarbeitern – der Beginn eines Burnout-Prozesses.

#### Widersprüchliche Vorgaben und Werte

Ein Widerspruch entsteht z. B., wenn Menschen durch Zeitdruck gezwungen sind, ihre beruflichen Qualitätsstandards über Bord zu werfen, um Abgabetermine einhalten zu können. Auch mangelhafte technische oder organisatorische Voraussetzungen und ungeplante Zusatzaufgaben verhindern, dass die eigenen Qualitätsansprüche erfüllt werden können. Der Weg zum Burnout beginnt dann oft mit Selbstaussbeutung: Um trotz aller Hindernisse Qualität liefern zu können, ignoriert man körperliche und psychische Warnsignale und fährt „Panzerschichten“ bis zur völligen Erschöpfung.

### **Was kann man selbst tun, was kann der Betrieb tun, um Burnout zu verhindern?**

Untersuchungen zeigen, dass persönliche Anstrengungen für ein gesünderes Verhalten („Verhaltensprävention“) allein nicht ausreichen, um den Verschleiß der Ressourcen zu verhindern. „Arbeitsstress“ mit all seinen Aspekten ist in hohem Maße auch ein betriebliches Problem – egal wie sich der einzelne Mensch dazu verhält.

Wer Burnout verhindern will, muss daher auch die Verhältnisse am Arbeitsplatz unter die Lupe nehmen, also „Verhältnisprävention“ betreiben.

### Burnout-Prävention im Betrieb

#### Die betriebliche Vorbeugung gegen Burnout sollte zwei Ebenen berücksichtigen:

- Übermäßige Beanspruchungen sollen so weit wie möglich verringert werden. Die Arbeit soll so gestaltet sein, dass kein gesundheitlicher Schaden entsteht.
- Zugleich sollen „gesundheitsförderliche“ Arbeitsbedingungen erreicht werden, damit man die vorhandenen Ressourcen sichern und neue aufbauen kann. Damit schafft man eine Art „Energiepolster“ gegen den täglichen Stress.

Man sollte also nicht nur fragen „Was macht bei der Arbeit krank?“, sondern auch „Was hält bei der Arbeit gesund – trotz Stress?“

Im Betrieb sind verschiedene Maßnahmen zur Prävention gegen Burnout möglich. Veränderungen brauchen Zeit und den Konsens der Beteiligten. Man kann aber mit „kleinen Dingen“ anfangen und sich allmählich zu einem umfassenden „Gesundheitsmanagement“ vorarbeiten – wenn das zum Betrieb passt. Gute Ausgangspunkte sind z. B. Arbeitszeitregelungen, Pausenzeiten und die Form der innerbetrieblichen Kommunikation.

- Vereinbaren Sie regelmäßige Erholungspausen bei der Arbeit. Das beliebte „Durcharbeiten“ unter Zeitdruck gehört zu den schädlichsten Angewohnheiten. Mehrere zeitnahe kurze Erholungspausen bei der Arbeit sind zur Vorbeugung wesentlich wirksamer als „Blockurlaub“ oder eine „Auszeit“ nach mehreren Monaten der Überarbeitung.
- In manchen Betrieben gibt es Rituale, die „heilig“ sind und auch in Stressphasen eingehalten werden: die gemeinsame „Kaffeepause“, der gemeinsame „Mittagsrundgang“. Solche Rituale sorgen dafür, dass die offizielle Pausenregelung „gelebt“ wird und dass auch „der einsame Wolf“ sein Büro verlässt. Vielleicht brauchen Sie auch solche Rituale.
- Denken Sie über verbindliche Arbeitszeitregelungen nach. Eine tägliche reale Arbeitszeit von 10 Stunden oder mehr führt schon nach

wenigen Wochen zu einem übermäßigen Ressourcenabbau. Verbindliche Regelungen zur Wochenendarbeit, Arbeitszeitkonten oder andere Modelle können dazu dienen, ausufernde Arbeitszeiten zu begrenzen.

- Ausreichende zeitnahe (!) Erholungszeiten nach besonders intensiven Arbeitsphasen sollten in der Personaleinsatz-Planung berücksichtigt und verbindlich vorgesehen sein. Das verursacht Kosten, sorgt aber auch dafür, dass die Kreativität und Zufriedenheit der Beschäftigten und die Qualität der Arbeit langfristig erhalten bleiben.
- Pausen- und Arbeitszeitregelungen sind natürlich nur dann zur Burnout-Prävention geeignet, wenn man sie konsequent umsetzt. In der Hitze des Gefechts werden solche Regelungen schon mal vergessen, von Projektleitern und vom Management, aber auch von den ProjektmitarbeiterInnen. Vielleicht brauchen Sie einen Impuls von außen, der Ihren Blick für Gesundheitsprobleme schärft. Workshops und Schulungen zum Thema „Gesunde Arbeit“ sind gut geeignet, um sein persönliches Arbeitsverhalten zu überprüfen und gemeinsam Strategien zur Gesundheitsprävention zu entwickeln. Einige Krankenkassen unterstützen Sie gern bei der Planung eines Workshops zur Prävention.
- Kommunikation ist oft der zentrale Hebel, um negative Belastungen in den Griff zu bekommen. Schaffen Sie sich einen regelmäßigen Freiraum, um über problematische oder widersprüchliche Situationen in Projekten zu sprechen oder ein abgeschlossenes Projekt kritisch zu betrachten. Suchen Sie gemeinsam jene „Schwachstellen“ und „Hindernisse“, die dazu beitragen, dass die Arbeit ausufert und unnötig viel Energie verbraucht. Je nach der Struktur kann dieser Freiraum „Teambesprechung“ oder anders heißen. Sie machen bereits Teamsitzungen – aber das nutzt nichts? Was treiben Sie denn da? Haken Sie nur ab, wer wann welchen Termin hat? Missbrauchen Sie etwa die Sitzung, um zu kontrollieren, wer etwas vermässelt hat oder wer den ersten Preis in der Kategorie „Überarbeitung“ gewinnt? Konzentrieren Sie sich lieber darauf, Arbeitsprozesse zu optimieren und damit auch für Entlastung zu sorgen.
- Wenn es möglich ist, sollten Sie eine „Arbeitsgruppe Gesundheit“ ins Leben rufen. Damit entwickeln Sie ein Instrument, das Ihnen hilft, zielgerichtet und langfristig vor-

zugehen. Hier können Arbeitsbedingungen, „Schwachstellen“ im Arbeitsprozess und Belastungsfaktoren systematisch analysiert werden. Parallel sollte man jedoch auch eine „Ressourcenanalyse“ durchführen. Damit ermittelt man positive, entlastende Faktoren (Arbeitszufriedenheit, gutes Sozialklima etc.), die man pflegen und weiter ausbauen kann. Es gibt viele Erfahrungen aus Betrieben, an denen man sich orientieren kann, um eine solche Arbeitsgruppe zu starten und zu entwickeln (z. B. Bamberg / Ducki / Metz 1998). Diesen Prozess können wir hier nicht weiter ausführen. Die Arbeitsgruppe kann der erste Schritt zum „Gesundheitsmanagement“ sein, das dann über das Thema „Burnout-Prophylaxe“ hinausgeht.

Wahrscheinlich ist es Ihnen bereits aufgefallen: Bei unseren Hinweisen zur Prävention im Betrieb gehen wir davon aus, dass es keinen Betriebsrat gibt. Dies ist in den meisten Unternehmen der IT-Branche der Fall und in kleinen Betrieben die Regel.

In Betrieben mit einem Betriebs- oder Personalrat sind bereits die Ausgangsbedingungen zur Entwicklung von Maßnahmen zur Prävention sehr viel günstiger als hier angenommen, da die Überprüfung des Gesundheitsschutzes zu den originären Aufgaben der Betriebsräte gehört. In größeren Betrieben sind häufig neben dem Betriebsrat zwei weitere zentral wichtige Akteure vorhanden: der Betriebsarzt und die „Fachkraft für Schutz- und Sicherheit“.

Auch wenn sie keine Interessenvertretung haben, können Sie trotzdem auf Instrumente zurückgreifen, die jeder Betriebsrat kennt. Dazu gehört in erster Linie das „Arbeitsschutzgesetz“:

- Nach dem Arbeitsschutzgesetz ist der Arbeitgeber verpflichtet, für die Gesundheit und Sicherheit der Beschäftigten zu sorgen. Damit Gefahren für die Gesundheit rechtzeitig erkannt und die nötigen Maßnahmen eingeleitet werden können, sollen „Gefährdungsbeurteilungen“ durchgeführt werden.
- Im Arbeitsschutzgesetz geht es dabei keineswegs nur um Schadstoffe, unfallträchtige Maschinen etc., sondern auch um Gefährdungen, die durch Arbeitsverfahren, Arbeitsabläufe und Arbeitszeiten („Arbeitszeitgesetz“) entstehen können. Psychische Fehlbelastungen, die zum Burnout führen können, sind hier also durchaus berücksichtigt.

Wenn Sie systematisch vorgehen wollen und langfristig eine „Arbeitsgruppe Gesundheit“ aufbauen wollen, empfehlen wir Ihnen den Kontakt zur

- Initiative Neue Qualität der Arbeit „INQA“, einem Zusammenschluss mehrerer Organisationen, darunter die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.

Unter [www.inqa.de](http://www.inqa.de) finden Sie eine Fülle von Informationen zur Gesundheit im Betrieb, darunter auch Hinweise zum Umgang mit psychischen Belastungen.

### **Individuelle Strategien gegen Burnout**

Mit den Hinweisen auf betriebliche Lösungswege argumentieren wir nicht gegen ein persönliches Selbsthilfe-Programm. Es ist für jeden Menschen vernünftig, sein körperliches und seelisches Wohlbefinden zu stärken und sein persönliches Arbeitsverhalten zu prüfen. Man sollte sich aber darüber im klaren sein, dass der Erfolg individueller Bemühungen begrenzt ist, wenn die Arbeitsbedingungen im Betrieb Burnout begünstigen.

Individuelle Burnout-Vorbeugung wird in Zukunft immer wichtiger, weil in allen Bereichen der Wissensökonomie (auch in der IT-Branche) die Zahl der „Allein-Unternehmer“ und „Freelancer“ steigt, die oft nur durch kurzfristige Projekte mit einem oder mehreren Betrieben verbunden sind. In der Regel kommen sie nicht in den Genuss der betrieblichen Maßnahmen zur Gesundheitsprävention.

Es gibt viele Tipps zur Vorbeugung im Netz und in Ratgeber-Büchern. Im Kapitel zu „Burnout-Tests“ haben wir zwei Web Sites genannt, die auch brauchbare Ratschläge zur Selbsthilfe enthalten. Zur Anregung haben wir einige Tipps zusammengestellt, die zum Teil aus Veröffentlichungen stammen (vgl. Literaturliste), zum Teil aus unseren Erfahrungen in Projekten.

- Wenn Sie „unternehmerisch“ am Markt auftreten, sollten Sie auch in anderer Hinsicht wie ein Unternehmer handeln. Physische und psychische Ressourcen sind das Kapital des Freelancers. Sichern und vermehren Sie Ihr Kapital.
- Auch wenn Sie noch jung sind: Sie sind nicht unverwundbar, und Ihre Energiereserven sind nicht unendlich. Gehen Sie ökonomisch mit Ihren Kräften um.

- Verplanen Sie nicht den ganzen Tag oder die ganze Woche im Terminkalender. Planen Sie „Puffer“ ein. Planen Sie, bestimmte Zeiten nicht zu verplanen. Wer der Ansicht ist, er müsse immer „mindestens 100% Arbeitsauslastung“ erreichen, ist schon auf dem Weg zum Burnout.
- Gewöhnen Sie sich an, nach einer oder anderthalb Stunden Arbeit eine kurze Pause zu machen. 5 bis 10 Minuten genügen schon. Stehen Sie auf und bewegen Sie sich. Am besten natürlich in der frischen Luft.
- Verlassen Sie mindestens einmal während des Arbeitstages für 20 Minuten das Büro und das Haus. Ein Spaziergang im Park z. B. ist ideal, um Abstand zu gewinnen. Hauptsache, Sie entfernen sich für eine gewisse Zeit vom Arbeitsplatz und werden in dieser Zeit nicht mit neuen beruflichen Fragen konfrontiert.
- Schaffen Sie sich im Verlauf der Woche „arbeitsfreie Zonen“, die völlig frei von beruflichen Angelegenheiten sind. Schützen Sie diese privaten Inseln auch in stressreichen Phasen vor „Überfällen“ von Kunden, Vorgesetzten etc. Wenn Sie bedrängt werden, bleiben Sie stur. Auch Hobbys, Freunde und Familie müssen einen angemessenen Platz in Ihrem Leben haben.
- Sie sind selbst derjenige, der seine privaten Inseln verwüstet? Sie haben kein Hobby mehr und kaum noch Bekannte, die keine Kollegen sind? Versuchen Sie folgenden Trick: Organisieren Sie sich zweimal pro Woche „stille Stunden“, immer zur selben Zeit (!) und immer an denselben Wochentagen (!), in denen Arbeit absolut tabu ist. Bereiten Sie diese Stunden sorgfältig vor. Manche Leute besorgen sich extra dafür Zeitungen (keine Fachzeitschrift!) oder besondere Musik, andere machen Sport oder planen Fahrrad-Touren ins Umland. Erstaunlich viele Kollegen empfehlen übrigens anspruchsvolles Kochen nach ausgefallenen Rezepten als Entspannungsmethode für die „Stillen Stunden“. Wichtig ist, dass Sie die Stunden zu Beginn im Terminkalender eintragen und sie ebenso ernst nehmen wie berufliche Termine.
- Auch wenn es zunächst schwer fällt: Sprechen Sie mit anderen – Kolleginnen und Kollegen, Freunden – über Ihre Probleme mit Stress und Überarbeitung. Sie werden feststellen, dass andere in ähnlichen Tretmühlen stecken. Es kann befreiend sein, wenn man hört, dass andere dieselben Sorgen haben.
- Wenn Sie den Eindruck haben, dass Sie schon jetzt oder bald „körperlich und seelisch am Ende“ sind, tun Sie bitte sich selbst einen Gefallen: Sprechen Sie sobald wie möglich mit einem Arzt.

## Literatur

**Arbeitnehmerkammer Bremen (2004):** Burn-out – ausgebrannt, Info 1/04 zu Fragen der Gesundheitsvorsorge, [www.arbeitnehmerkammer.de/gesundheitsvorsorge](http://www.arbeitnehmerkammer.de/gesundheitsvorsorge)

**Bamberg, Eva / Ducki, Antje / Metz, Anna-Marie (Hrsg.) (1998):** Handbuch Betriebliche Gesundheitsförderung. Arbeits- und organisationspsychologische Methoden und Konzepte, Göttingen (Verlag für Angewandte Psychologie)

**Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.) (2008):** Integration der psychischen Belastungen in die Gefährdungsbeurteilung – Handlungshilfe, von Matthias Holm und Max Geray, Dortmund ([www.inqa.de](http://www.inqa.de))

**Gerlmaier, Anja (2006):** Das Burnout-Syndrom – widersprüchliche Arbeitsanforderungen bei Projektarbeit, Klausurtagung der IG Metall, 17.-18.02. 2006 in Springe, [www.igmetall-itk.de/index.php?article\\_id=414](http://www.igmetall-itk.de/index.php?article_id=414)

**Gerlmaier, Anja / Latniak, Erich (2006):** Wenn der Akku leer ist. Gesundheitliche Auswirkungen flexibler Formen der Wissensarbeit, in: FlFF Kommunikation 1/2006 – März 2006, Forum InformatikerInnen für Frieden und gesellschaftliche Verantwortung e. V., S. 35-37

**Hien, Wolfgang (2008):** „Irgendwann geht es nicht mehr“. Älterwerden und Gesundheit im IT-Beruf, Hamburg (VSA-Verlag)

**Jakob, Katharina (2006):** Zum Zusammenhang von Burnout und Gesundheitsbewusstsein. Eine empirische Untersuchung zum Burnout bei Lehrern und Lehrerinnen, Schriften aus dem Institut für Rehabilitationswissenschaften der Humboldt-Universität zu Berlin, Band 2/2006, Aachen (Shaker Verlag)

**Kernen, Hans (1997):** Burnout-Prophylaxe im Management. Erfolgreiches individuelles und institutionelles Ressourcenmanagement. Bern, Stuttgart, Wien (Verlag Paul Haupt)

**Maslach, Christina / Leiter, Michael P. (2001):** Die Wahrheit über Burnout. Stress am Arbeitsplatz und was Sie dagegen tun können. Wien (Springer-Verlag)



**Maslach, Christina / Jackson, Susan E. / Leiter, Michael P. (1996):** Maslach Burnout Inventory Manual. Third Edition, Palo Alto, California (Consulting Psychologists Press)

**Possnigg, Günther (2008):** Burn-out geht alle an! [www.burnoutnet.at](http://www.burnoutnet.at) (01.08. 2008)



Das Projekt „Präventiver Gesundheitsschutz in der IT-Branche“ wird gefördert von der Europäischen Union und vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) im Rahmen des Förderprogramms „Arbeiten – Lernen – Kompetenzen entwickeln. Innovationsfähigkeit in einer modernen Arbeitswelt“

Ziel des Vorhabens ist es, zusammen mit Partnern aus Unternehmen, Verbänden, Gewerkschaften und Weiterbildungsträgern Interventionsstrategien für einen präventiven Gesundheitsschutz in der IT-Branche zu entwickeln. Dies soll regional geschehen (Nordrhein-Westfalen mit Schwerpunkt auf das Münsterland und das nördliche Ruhrgebiet). Es geht um jeweils passgenaue Konzeptentwicklungen für drei Branchensegmente:

1. große und mittlere IT-Unternehmen, die insbesondere Industriekunden unterstützen, für sie entwickeln und ihnen einen Wartungsservice bieten;
2. IT-Abteilungen in größeren Unternehmen verschiedener Branchen, die sich als Service- oder Entwicklungsabteilungen etabliert haben;
3. kleine und kleinste und Ein-Personen IT-Unternehmen.

Der Verbund der Projektpartner soll im Projektverlauf noch um weitere Akteure (z.B. Krankenkassen, Berufsgenossenschaften, weitere Unternehmen etc.) erweitert werden.

Das Projekt wird durchgeführt vom Rhein-Ruhr-Institut für Sozialforschung und Politikberatung (RISP) an der Universität Duisburg-Essen in Kooperation mit dem Berufsbildungswerk des DGB (bfw) Ruhr.

Gesamtkoordination: Dr. Hans Uske (RISP)



**Projektbüro RISP**

Ursula Kreft  
Tel.: 0203 / 39342959  
[Ursula.kreft@uni-duisburg-essen.de](mailto:Ursula.kreft@uni-duisburg-essen.de)



**Projektbüro bfw**

Elisabeth Meyer  
Tel.: 0209 / 7009283  
[Lisa.meyer@bfw-ruhr.de](mailto:Lisa.meyer@bfw-ruhr.de)

Weitere Informationen zum Projekt ITG im Internet unter [www.IT-Gesundheit.de](http://www.IT-Gesundheit.de)