

Ausgebrannt – auch junge Branchen altern

Dr. Dagmar Siebecke, Technische Universität Dortmund, Initiatorin des Burnout-Präventionsnetzwerkes „Burnon-Zentrum“ und Kurt-Georg Ciesinger, gaus gmbh medien bildung politikberatung, Dortmund

Der demografische Wandel führt dazu, dass sich das Durchschnittsalter in den deutschen Unternehmen in den nächsten Jahren erheblich erhöhen und die mitarbeiterstärksten Alterskohorten in den Bereich zwischen 45 und 60 Jahren verschieben werden. Vor allem in den wirtschaftlich für Deutschland so wichtigen wissensintensiven und High-Tech-Branchen gehen Deutschland die Nachwuchskräfte aus. Professor Bullinger, Präsident der Fraunhofer Gesellschaft, fasst zusammen: „Besonders dramatisch ist es um den Nachwuchs in den Natur- und Ingenieurwissenschaften bestellt. Schon jetzt können wir bei den Ingenieuren nicht einmal die ersetzen, die in den Ruhestand gehen.“¹

Will Deutschland also international wettbewerbsfähig bleiben, müssen die Beschäftigten zukünftig auch in höherem Lebensalter leistungsfähig sein und den innovatorischen Wandel nicht nur mitmachen, sondern selbst gestalten: Waren es früher die jüngeren Beschäftigten, von denen Innovationsimpulse ausgingen (vgl. z. B. die Entwicklung des IT-Bereichs), weil sie neue technologische Entwicklungen aufnahmen und in Produktideen umsetzten, so werden es in Zukunft die mittleren und höheren Altersgruppen sein müssen, die diese Aufgabe übernehmen. Und dazu müssen sie vor allem gesund sein.

Schaut man in die Fehlzeitenstatistiken der vergangenen Jahre, so könnte man zu dem Schluss kommen, dass sich Deutschland keine Sorgen um die Leistungsfähigkeit der älteren Beschäftigten in wissensintensiven Berufen machen muss: Ingenieure, Datenverarbeitungs-

fachleute, Chemiker oder Physiker sind Beispiele für Berufe mit weit unterdurchschnittlichen Fehltagen, allerdings mit ansteigendem Trend (vgl. S. 90). Aktuelle Studien aus der IT- und Medienindustrie kommen jedoch zu einem anderen, wesentlich bedrohlicheren Schluss und legen erheblichen Handlungsbedarf für die Betriebe offen.

So führte die Technische Universität Dortmund 2009/2010 gemeinsam mit der Ludwig-Maximilians-Universität München und der Team Gesundheit GmbH eine Studie zu Arbeits- und Gesundheitsbedingungen in der IT- und Medienbranche durch.² Ausgewählt wurde die Branche, da diese in vielerlei Hinsicht als Vorreiter moderner Arbeit und moderner Arbeitsstrukturen zu sehen ist. Hier kann aufgezeigt werden, welche Implikationen mit den Flexibilisierungstendenzen in der Wissensarbeit verbunden sind, welche neuen Belastungskonstellationen und gegebenenfalls neuen Ressourcen entstehen und was dies für die Gesundheit sowie die gesundheitliche Prävention und das Altern in der Branche bedeutet. Befragt wurden etwa 350 Beschäftigte und Alleinselbständige (Freelancer) der Branche.

Die Ergebnisse zeigen deutlich, dass ein geringer Krankenstand keine Entwarnung im Bereich des Gesundheitsmanagements darstellt. Denn trotz niedrigen Krankenstandes hatten zwei Drittel der Befragten in den letzten zwölf Monaten Muskel-/Skelett-Beschwerden, die Hälfte Atemwegsbeschwerden und ebenfalls die Hälfte klagte über psychische Probleme. Dieses Phänomen des Präsentismus ist in der Wirtschaft noch

weithin unbeachtet, aber ein großes Risiko für die Unternehmen. Denn der voreiligen Freude „Meine Mitarbeiter sind so pflichtbewusst, dass sie auch dann weiter arbeiten, wenn sie sich unwohl oder krank fühlen“, folgt die Ernüchterung, wenn festgestellt wird, dass durch mangelnde Konzentration und verminderte Leistungsfähigkeit von kranken, aber trotzdem am Arbeitsplatz erscheinenden Beschäftigten etwa dreimal so hohe Produktivitätsausfälle und Kosten entstehen wie durch Absentismus.³ Bei psychischen Beschwerden wie Depressionen gehen amerikanische Forscher von durchschnittlich 1,8 unproduktiven Stunden pro Acht-Stunden-Arbeitstag aus.⁴ Werden gesundheitliche Probleme nicht auskuriert, gönnen sich die Betroffenen keine Erholung, so kann dies zudem die gesundheitliche Situation weiter verschlechtern, bis hin zum vollständigen Ausbrennen.⁵ So haben beispielsweise auch die Alleinselbständigen in der dargestellten Studie einerseits die geringsten Fehlzeiten, andererseits aber auch am häufigsten psychische Probleme und Burnout-Symptome.

Ein großer Anteil der gesundheitlichen Beschwerden ist dabei aus Sicht der Beschäftigten arbeitsbedingt – und damit durch adäquates Arbeitsverhalten und entsprechende Arbeitsgestaltung vermeidbar (*Schaubild S1*): Über die Hälfte der Befragten berichtet von vermutlich arbeitsbedingten Muskel-/Skelett-Beschwerden, 45 % von psychischen Problemen, die sie mit ihrer Arbeit in Verbindung bringen. Sechs von zehn Personen mit Muskel-/Skelett-Beschwerden haben gleichzeitig auch psychische Probleme.

¹ vgl. Bullinger, 2008

² Projekt: „Pragdis – Präventiver Arbeits- und Gesundheitsschutz in diskontinuierlichen Erwerbsverläufen“, gefördert durch das Bundesministerium für Bildung und Forschung und den Europäischen Sozialfonds, Förderkennzeichen 01FM07003-05

³ vgl. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, 2009

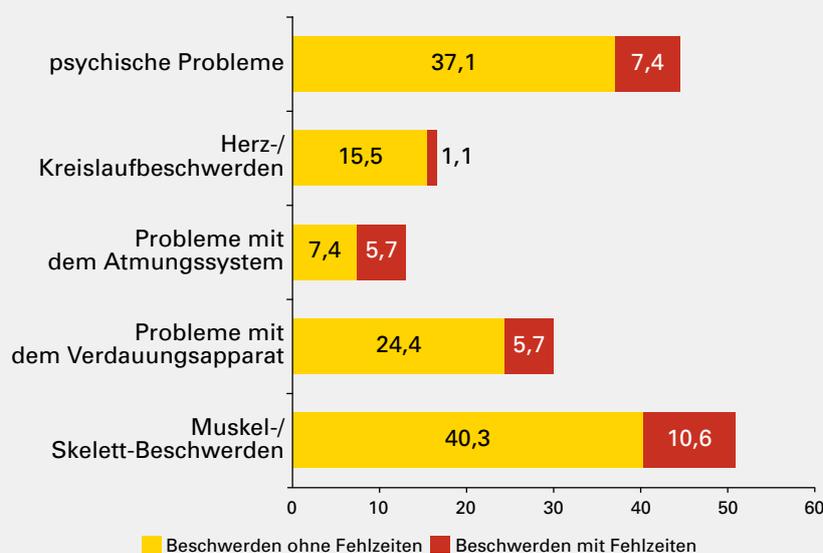
⁴ vgl. Marlowe, 2002

⁵ vgl. Becke, 2007



Schaubild S1

Gesundheitliche Beschwerden, die nach Angaben der Befragten arbeitsbedingt sein könnten



Anteil der Befragten IT-Beschäftigten mit vermutlich arbeitsbedingten Beschwerden in den letzten 12 Monaten

- Die Personen waren vor Eintritt der Symptomatik hoch leistungsmotiviert, engagiert, hatten sich hohe Ziele gesteckt, waren die Leistungsträger der Unternehmen.
- Nicht das Zuviel oder Zulange an Arbeit hat sie nach eigener Einschätzung krank gemacht.
- Auch die ständige Erreichbarkeit, die von vielen Forschern als zentrale Problematik moderner Arbeit angesehen wird, wird von vielen Interviewpartnern eher positiv als negativ eingeschätzt (wenn sie selbstbestimmt ist).
- Das gleichzeitige Bearbeiten mehrerer Projekte ist erstaunlicherweise unkritisch und wird oftmals als positive Herausforderung verstanden, solange die Aufgaben gut zu bewältigen sind.

Kritisch wird es aber dann, wenn Aufgaben schlecht zu bewältigen sind – zum Beispiel auf Grund von schlechtem Projektmanagement, mangelnden Informationsflüssen, unzureichender Arbeitsorganisation, inadäquaten Arbeitsmitteln etc.. Oder aber, so berichten die Befragten, wenn sinnlose Aufgaben das Fortkommen in der Arbeit behindern. Das immer wiederkehrende Erlebnis, die hoch gesteckten Ziele nicht erreichen zu können, in den Handlungsmöglichkeiten eingeschränkt zu sein, die falschen Dinge tun zu müssen, zermürbt auf Dauer und führt im Extrem zur Erkrankung. Diese kann sich im frühen Stadium ganz unterschiedlich zeigen: Anfälligkeit für Infektionskrankheiten, Rückenprobleme, Tinnitus, Magen-Darm-Probleme, erhöhtes Suchtpotenzial sind nur einige Beispiele. Am Ende steht der psychische Zusammenbruch, der sich beispielsweise in

Vor dem Hintergrund der aktuellen demografischen Situation ist besonders erschreckend, dass nur 30 % der Alleinselbständigen und 41 % der abhängig Beschäftigten davon ausgehen, die Belastung bis zum Rentenalter von 65 Jahren aushalten zu können. Jeder zehnte abhängig Beschäftigte und 14 % der Freelancer meinen, dass sie die Belastungen nicht einmal bis zum 50sten Lebensjahr aushalten werden. Sie sagen „Eigentlich müsste ich jetzt schon aufhören“ – bei einem Durchschnittsalter von 43 Jahren. Aus-

schlaggebend sind dabei psychische Probleme. Studien des IAQ – Institut Arbeit und Qualifikation – kommen zu ähnlichen Ergebnissen.⁶

Wo liegen aber nun die Gründe für die hohe Zahl psychischer Probleme? In zahlreichen Interviews mit von Burnout Betroffenen konnten die beiden Universitäten interessante Parallelen in den Krankheitsgeschichten identifizieren, die vielen aktuellen Diskussionen um die Entstehung psychischer Probleme am Arbeitsplatz diametral entgegen stehen:

⁶ vgl. Gerlmaier et al., 2010



Depressionen oder Panikattacken manifestieren kann.

Als weiterer zentraler Aspekt bei der Entstehung arbeitsbedingter psychischer Probleme mit gleicher Symptomatik kommt mangelnde Wertschätzung hinzu. Denn hohe Leistungsbereitschaft ist oft gekoppelt mit hohen Gratifikationsbedürfnissen: Man möchte für seine Leistungen wahrgenommen, wertgeschätzt und honoriert werden. Bleibt dies aus, so kommt es zur sogenannten Gratifikationskrise, die krank machen kann.⁷

Diese prototypische Krankheitsgeschichte ist dabei offensichtlich kein „Spezialfall“, sondern ein neues pathogenetisches Muster. Denn auch die quantitativen Ergebnisse im Forschungsprojekt von TU Dortmund und LMU München bestätigen diese Erfahrungen. Die drei am höchsten mit dem Auftreten psychischer Probleme korrelierenden Faktoren waren:⁸

1. selten gut zu bewältigende Aufgaben (.33)
2. selten sinnvolle Aufgaben – Einsatz lohnt sich selten (.32)
3. geringe Wertschätzung durch Vorgesetzte und / oder Kunden (.30)

Für viele Forscher unerwartet, aber in das berichtete Muster passend, zeigt sich auch in der Befragung kein statistisch bedeutsamer Zusammenhang zu der Arbeitszeit – egal ob wöchentlich 40 Stunden oder ständig über 50 Stunden gearbeitet wird. Der Faktor Zeit spielt nur dann eine Rolle, wenn das Zeitbudget als zu klein interpretiert und damit Zeitdruck wahrgenommen wird, denn

dadurch wird eine Aufgabe wiederum schwer zu bewältigen. Eine negative Belastung geht zudem mit der zeitlichen Vermischung von Arbeit und Privatleben einher, was die Regeneration erschwert.

Aus diesen Ergebnissen lässt sich ein einfaches Modell der Burnout-Genese ableiten: Die Gefahr des Auftretens von Burnout in der Wissensarbeit besteht dann, wenn die Bedürfnisse und Fähigkeiten des Individuums einerseits und die Umfeldbedingungen andererseits nicht zusammen passen – wenn leistungsorientierte Personen auf Arbeitsbedingungen stoßen, die subjektiv als Behinderung der Zielerreichung und des effektiven Arbeitens wahrgenommen werden, und Leistung unzureichend gewürdigt wird.

Die Wahrscheinlichkeit an einem Burnout zu erkranken ist in diesem Modell in mittleren Erwerbsjahren am höchsten: Trotz erfahrungsbedingt steigender Leistung bleiben Gratifikationssteigerungen aus. Gehaltsentwicklungen sind ausgereizt,

Aufstiege werden seltener, ebenso wie die entgegengebrachte Wertschätzung. Was bleibt, ist der Stress, der nun von einem als positiv empfundenen Eu-Stress in einen krankmachenden Dis-Stress umkippt.

Bei der Burnout-Prävention muss es folglich darum gehen Arbeitsbedingungen zu schaffen, in denen es den Leistungsträgern in allen Altersstufen möglich ist, ihre Ziele zu erreichen und dabei Wertschätzung und Anerkennung zu erfahren. Wichtig ist die Analyse von Faktoren, die den Arbeitsprozess erschweren. Es geht also nicht um ein „Weichspülen“ der Arbeitsbedingungen. Vielmehr sind Hindernisse im Sinne der Effizienz- und Effektivitätssteigerung sowie im Sinne der Burnout-Prävention zu beseitigen. Nur so können betriebliche Wettbewerbsfähigkeit und Innovationskraft langfristig gesichert werden – und nur so können auch die intellektuellen Potenziale der Wissenselite im demografischen Wandel erhalten und gefördert werden.

Literatur:

- [1] BECKE, Guido (2007): *Gesundheitsförderung in flexiblen Arbeitsstrukturen der „digitalen Wirtschaft“ – Problemfelder und Gestaltungsperspektiven bei abhängiger und alleinselbständiger Erwerbstätigkeit* – artec-paper Nr. 142, Bremen.
- [2] BULLINGER, Hans-Jörg (2008): „Der Kreative ist König“, in: *Faszination Forschung*, Ausgabe 3, S.82.
- [3] BUNDESANSTALT FÜR ARBEITSSCHUTZ UND ARBEITSMEDIZIN (2009): *Arbeiten mit Erkrankung birgt Risiken. Fehlzeiten kein Indikator für Gesundheit der Beschäftigten*. Online verfügbar unter http://www.baua.de/nn_5846/sid_0CF2DA796DB68BC3041133C4DECA9A5C/de/Presse/Pressemitteilungen/2009/07/pm029-09.html?__nnn=true, Stand 18.08.2010

- [4] GERLMAIER, Anja / KÜMMERLING, Angelika / LATNIAK, Erich (2010): *Gesund altern in High-Tech-Branchen? Im Spannungsfeld von Innovation und Intensivierung* – IAQ-Report 2010-4, Duisburg.
- [5] MARLOWE, Joseph F. (2002): „Depressions surprising toll on worker productivity“, in: *Employee benefits journal*, 27, S.16-21.
- [6] SIEBECKE, Dagmar (2010): „Burnout-Risiken in der Wissensgesellschaft“, in: *praeview – Zeitschrift für innovative Arbeitsgestaltung und Prävention*, Nr. 2/2010, S.18-19.
- [7] SIEGRIST, Johannes (1996): *Soziale Krisen und Gesundheit. Eine Theorie der Gesundheitsförderung am Beispiel von Herz-Kreislauf-Risiken im Erwerbsleben*. Göttingen.

⁷ vgl. Siegrist, 1996

⁸ Die in Klammern genannten Korrelationen sind auf dem 0,01-Niveau signifikant.