

# Burnout in der Wissensökonomie

## Die IT-Branche verliert ihre Leistungsträger

Dagmar Siebecke

Zu Beginn des 21. Jahrhunderts ist „Wissensarbeit“ zur vorherrschenden Gestalt moderner Ökonomien geworden. Die Dominanz von Wissensarbeit gilt branchenübergreifend und (nahezu) unabhängig vom Qualifikationsniveau der Beschäftigten. Tätigkeitsmerkmale dieses modernen Arbeitstypus sind

- ⊕ die weitgehende Entlastung von körperlicher Arbeit,
- ⊕ die Umstellung von Fremdbestimmung auf Selbstorganisation in der Arbeit,
- ⊕ die nachhaltige Mobilisierung und Flexibilisierung der Beschäftigten.

Mit diesen neuen Arbeitsformen sind neue Belastungen und neue Gefährdungspotenziale verbunden, die die Innovationsfähigkeit der Beschäftigten, Unternehmen und schließlich der wissensintensiven Branchen insgesamt gefährden. Im Mittelpunkt des Projektes pragdis steht daher die praktische Umsetzung neuer Konzepte und Instrumente betrieblicher und überbetrieblicher Prävention in und für Unternehmen im IT-Bereich – als Vorreiterbranche der Wissensökonomie.

Am Beispiel dieser Branche zeigt sich, dass moderne Formen der Wissensarbeit prinzipiell geeignet sind, die Anforderungen an „gute Arbeit“ umfassend zu realisieren, weil sie z.B. in den Dimensionen Handlungsspielräume, Aufgabenvielfalt, Selbstbestimmung, lebenslanges Lernen schon heute eine vergleichsweise hohe Qualität aufweisen. Mit den verschiedenen Formen flexibler, diskontinuierlicher und prekärer Beschäftigung gehen aber auch zunehmend Gesundheitsrisiken einher, die sich

- ⊕ aus einem kaum messbaren Umschlag von engagierter Arbeitsfreude in negative Stressbelastung,
- ⊕ aus sich jeder Messung entziehenden kumulativen Risiken des Erwerbsverlaufes,
- ⊕ aus der Gleichzeitigkeit verschiedener Tätigkeiten bzw. nebenberuflicher Selbstständigkeit oder
- ⊕ aus dem zunehmenden Verlust an Arbeitsplatzsicherheit ergeben.

Die neuen Arbeitsformen führen insbesondere zu einem neuen Typus psychischer Belastung, der die Innovationsfähigkeit in der Wissensarbeit nachhaltig zu beeinträchtigen droht. Denn gerade die Innovationsträger der Wissensökonomie sind, so ist festzustellen, in erheblichem Umfang von psychischer Erschöpfung betrof-

fen und damit die Hochrisikogruppe für Burnout. Es sind nicht mehr (wie in klassischen industriellen Produktionsbetrieben) die jungen Mitarbeiter, die aufgrund ihrer Unerfahrenheit häufiger verunfallen, es sind nicht mehr die älteren Mitarbeiter, die aufgrund körperlichen Verschleißes erkranken, es sind nicht mehr die „Schwachen“, die die Belastungen nicht verkraften können. Es trifft in der IT-Branche offenbar vielmehr die Leistungsträger: in mittlerem Alter, berufserfahren, (ehemals) hoch motiviert, leistungsorientiert und (ehemals) leistungsfähig. Die arbeitsbedingten psychischen Erkrankungen in der IT-Branche haben dabei – so zeigt die Burnout-Forschung – eine neue Pathogenese. Lag den Entstehungsmodellen arbeitsbedingter körperlicher Erkrankungen immer das Verschleißmodell zugrunde, so geht die Burnout-Forschung davon aus, dass die Ursache psychischer Erkrankungen ein Misfit zwischen den Bedürfnissen und Fähigkeiten des Individuums einerseits und den betrieblichen Bedingungen andererseits ist. Wird der Misfit zwischen Leistungsorientierung und Leistungsbedingungen nicht behoben, so kommt es zu emotionalen, mentalen und physischen Erschöpfungszuständen, die sich schleichend aufbauen, sich in der Regel aber plötzlich – und für die Umwelt unerwartet – manifestieren.

**Präventions-, Interventions- und Therapiestrategien dürfen daher nicht – wie dies heute noch oftmals die Regel ist – nur am Individuum oder nur am Betrieb ansetzen, sondern müssen den „Fit“ zwischen individuellen Ansprüchen und betrieblichen Bedingungen wieder herstellen.**

Der Betrieb als Präventionsort wird zudem aufgrund diskontinuierlicher Erwerbsverläufe und oftmals sehr schnell wechselnder Einsatzorte von abhängig Beschäftigten in der IT-Branche zunehmend obsolet. So werden auch die gängigen Präventionsansätze, in denen der Betrieb der Ort ist, an dem Gesundheitsprävention greifen soll, für diese Arbeitnehmergruppe entwertet.

Damit kann der Betrieb für viele Beschäftigte nicht mehr primärer Ort der Prävention und das Unternehmen nicht mehr alleiniger, nicht einmal zentraler Verantwortlicher für betriebliche Prävention sein, weil vereinzelt, auto-

meorientierte und betrieblich entkoppelte Mitarbeiter, Mobile Worker oder Freelancer vom Betrieb gar nicht mehr erreicht werden.

Hinzu kommt, dass komplexe Modelle betrieblichen Arbeits- und Gesundheitsschutzes in kleineren und mittleren Unternehmen und bei Freelancern kaum umzusetzen sind. Maßnahmen müssen sich hier kurzfristig amortisieren und der finanzielle wie auch personelle Aufwand muss extrem überschaubar sein.

Vor allem im Bereich der Langfristprävention sind daher realistischerweise kaum eigenständige Beiträge der KMU in der IT-Branche zum präventiven Arbeits- und Gesundheitsschutz zu erwarten. Das größte Hemmnis für die Institutionalisierung wirksamer Präventionsaktivitäten in der Wissensarbeit liegt daher aus der Sicht der Praxis im fehlenden (ökonomischen) Interesse und der fehlenden Wertschätzung der KMU für Präventionsmaßnahmen.

Die bisher beschriebene Situation der Gesundheitsbelastungs- und Präventionsbedingungen führt zu einem Dilemma: Wenn

- ⊕ seitens der kleineren Unternehmen kaum originäres Interesse an umfassenden Präventionsangeboten besteht
  - ⊕ und die Unternehmen ohnehin nicht mehr primärer Ort der Prävention sein können,
  - ⊕ andererseits aber massiver Bedarf nach Präventionsstrategien besteht, die der Zunahme psychischer Belastung und psychischer Erkrankungen begegnen,
  - ⊕ aber nach dem Burnout-Modell die Konzentration auf die Stärkung der individuellen Ressourcen nicht ausreicht,
- so entsteht in der Wissensökonomie ein Vakuum des präventiven Arbeits- und Gesundheitsschutzes, das durch betriebsunabhängige Strukturen aufgefüllt werden muss.

Ohne Prävention ist die Innovationsfähigkeit der Wissensökonomie gefährdet – und dies kurzfristig: Gelingt es nicht, die Ressourcen zur Vermeidung psychischer Erschöpfung zu steigern und die Zunahme psychischer Erkrankungen aufzuhalten und driften die Arbeitsbedingungen und die Ansprüche der Beschäftigten weiter auseinander, so droht die Innovationsfähigkeit der deutschen Wirtschaft nachhaltig Schaden zu nehmen, weil eine „Burnout-Welle“ auf die Unternehmen zurollt und ihnen die Leistungsträger und Innovatoren entzieht.

Die IT-Branche hat einen aktuellen Altersdurchschnitt von 36 Jahren, die Gruppe der Gefährdeten beginnt in diesem Alter. Die Leitbranche der Wissensökonomie droht also ihre Leistungsträger und ihre innovativen Köpfe zu verlieren.

Das Projekt pragdis hat deshalb ein systemisches Konzept einer Beratungs- und Koordinationsstelle (Präventions-Zentrum) entwickelt und wird das Angebot im Projektverlauf erproben. Die Lösung liegt aus der Sicht von pragdis also im Aufbau interdisziplinärer Präventions-Zentren.

Dieses Konzept basiert auf dem multidisziplinären Ansatz einer salutogenetisch fundierten Prävention psychischer Erschöpfung bis hin zum Burnout, der Organisations- und Arbeitswissenschaft, Arbeitspsychologie, BWL, Arbeitsrecht und Gesundheitspsychologie umfasst.

Die Interventionen richten sich einerseits auf die Steigerung der individuellen Ressourcen der Stressbewältigung und Burnoutvermeidung sowie auf die Vermittlung von Kompetenzen, die erforderlich sind, um adäquate Arbeitsbedingungen autonom zu gestalten. Diese Interventionsschiene soll betriebsunabhängig institutionalisiert werden. Andererseits geht es auf der betrieblichen Ebene um die Analyse der Ressourcen und Rahmenbedingungen

sowie um Beratungs- und Interventionskonzepte zur Realisierung einer Organisation, die ein erwerbsverlaufsgerechtes Fitting zwischen individueller Leistungsorientierung und individuellen Leistungsbedingungen in der Wissensarbeit ermöglicht.

Das Präventionszentrum integriert damit verschiedenste Dienstleistungen wie z.B. Berufsorientierungsberatung, psychologische Beratung, Entspannung, gesundheitspsychologische Prävention, Unternehmensanalyse, Unternehmensberatung, Coaching, Führungskräfte-schulung etc. Dieses Leistungsangebot wird durch spezialisierte Dienstleister vor Ort realisiert, die im Rahmen einer stabilen Kooperationsbeziehung zusammenarbeiten und deren Leistungen das Präventions-Zentrum koordiniert. Das entsprechende Konzept wird in den kommenden Monaten an verschiedenen Standorten in NRW prototypisch realisiert.



### Kontakt

Dr. Dagmar Siebecke  
Technische Universität Dortmund  
(Forschungsbereich Arbeitssoziologie)  
dagmar.siebecke@tu-dortmund.de

Das Projekt „pragdis – Präventiver Arbeits- und Gesundheitsschutz in diskontinuierlichen Erwerbsverläufen“ (Förderkennzeichen 01FM07003-05) beschäftigt sich mit Präventionsstrategien für schwer erreichbare Zielgruppen (Freelancer, Intelligent Mobile Worker und diskontinuierlich Beschäftigte), die zukünftig durch das Raster des betrieblichen Arbeits- und Gesundheitsschutzes zu fallen drohen. Im Verbund der technischen Universität Dortmund mit der Ludwig-Maximilians-Universität München und der Team Gesundheit GmbH werden Ansatzpunkte innovativer Prävention auf den Ebenen Individuum, Unternehmen und Netzwerke erarbeitet.  
www.pragdis.de

tu technische universität dortmund

pragdis

