

# **Wie Burnout-gefährdet sind ProjektmanagerInnen?**

## **Empirische Befunde einer Erhebung in Deutschland, Österreich und der Schweiz**

Roswitha Müller-Ettrich, DB-Forum

Dr. Tatjana Reichhart, CFDM

**29.10.2013; PM Forum 2013**

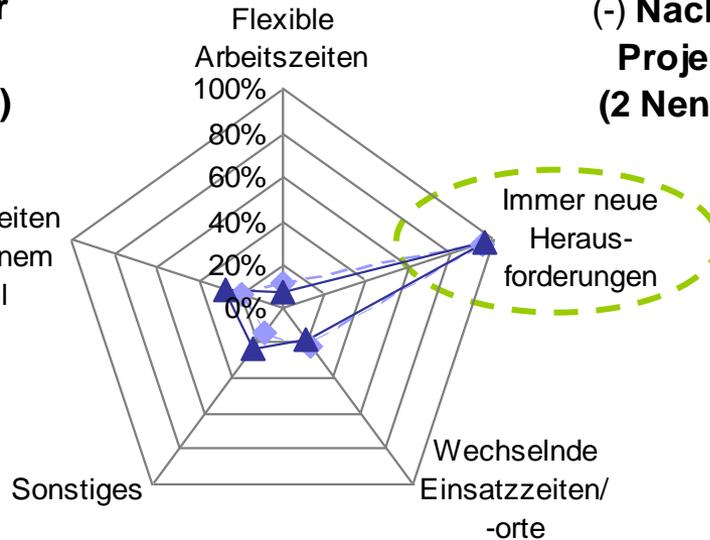
# Anlass für die Untersuchung

- **Erkenntnisse einer quantitativen Gender-Studie zur „beruflichen Situation von Projektmanagern und Projektmanagerinnen“ der SIG PM-Expertinnen und dem Genderzentrum der Universität Augsburg in 2009/2010 (N = 285)**
- **Beauftragung der PM-Expertinnen im Feb. 2013 durch den VS diese Burnout-Studie zu initiieren.**
- **Arbeitskreis: E. Aue, M. Baehr, I. Eggert, A. Makkai**
- **Leitung: R. Müller-Ettrich**
- **Kooperationspartner: Centrum für Disease Management der TU München, Leitung: Dr. T. Reichhart**

# Klare Vor- und Nachteile der Projektarbeit

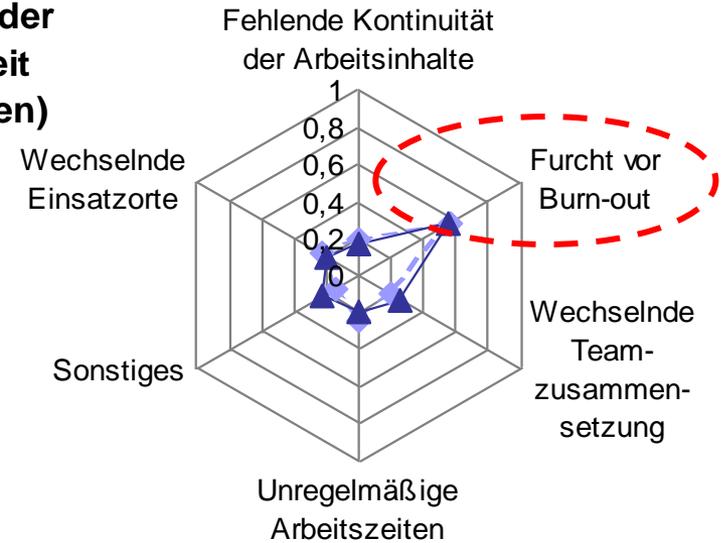
## (+) Vorteile der Projektarbeit (2 Nennungen)

Neubeginn, Abschluss, Auszeiten entsprechen meinem Lebensmodell



--◆-- Vorteile (Männer)    --▲-- Vorteile (Frauen)

## (-) Nachteile der Projektarbeit (2 Nennungen)



--◆-- Nachteile (Männer)    --▲-- Nachteile (Frauen)

- **Neue Herausforderungen als größter Vorteil**
- Männer finden Flexibilität, Arbeitszeit u. -ort vorteilhafter als Frauen

- **Furcht vor Burn-out als größter Nachteil**
- Männer empfinden instabile Verhältnisse als nachteiliger, sind wahrscheinlich häufiger davon betroffen

N: W=87, M=194

# Anforderungen an Projektmanager in einer zunehmenden Projektwirtschaft

Der „verdichtete <i>Arbeitsalltag</i> “ eines Projektleiters/-leiterin	Aktivitäten des „Privatmenschen“ Projektleiter/-Leiterin
Auftragsklärung, Zusammenstellen des Kern-Teams	Haushalt aufrechterhalten (einkaufen, Wäsche, ggf. Garten, kochen, putzen etc.)
Auswahl von Lieferanten und Dienstleistern	Kinderbetreuung und/oder Altenbetreuung
Projektplan aufstellen, Abstimmung mit Auftraggeber, Fachabteilungen, etc.	Vorsorgetermine und sonst. Termine vereinbaren und wahrnehmen
Änderungsanforderungen zusammenführen und Entscheidungen einholen	Soziale Kontakte pflegen, Partner, Kinder etc. bei Laune halten
Abnahme AP-Ergebnisse, Kontrolle offener Punkte etc.	Aktivitäten in Verbindung mit „Berufsnomadentum“ wie Wochenendpendeln
Dokumentation reviewen und freigeben	Sport, Hobbies, Reisen, Haustiere etc.
Trouble shooting und Reisetätigkeit	Ehrenamtliche Tätigkeiten, z.B. in Vereinen
Div. Meetings vorbereiten und durchführen	Lernen und Lesen, was ist los in der Welt
Risiken sammeln, bewerten, verfolgen	Alltagsbürokratie bewältigen, Steuer etc.
Tägliche Kommunikation (TCs, elektronisch)	... mal nichts tun

# Zahlen & Statistik

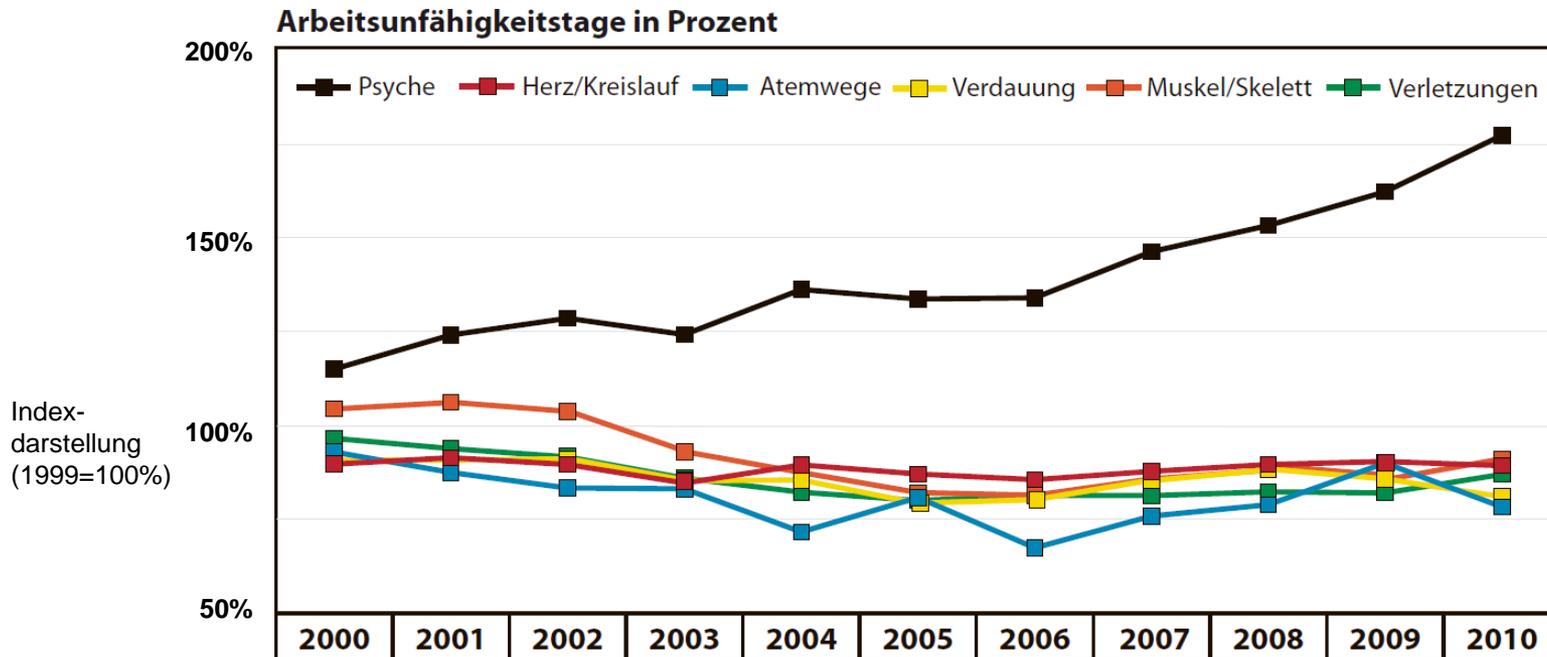
**Wie viele Menschen erkranken während ihres Berufslebens an einem Burnout Syndrom?**

- 25 – 30%
- 11 – 20%
- 5 – 10% richtig!

**Wie viele Deutsche erkranken während ihres Lebens an einer psychischen Erkrankung?**

- 30 – 33% richtig!
- 15 – 20%
- 5 – 10%

# Arbeitsunfähigkeitstage wegen psychischer Erkrankungen nehmen zu...

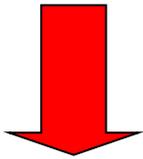


Fehlzeiten-Report, 2011, Wissenschaftliches Institut der AOK

- Anteil psychischer Erkrankungen an AU-Fällen gesamt: ca. 5%
- Pro AU-Fall aufgrund psychischer Erkrankung durchschnittlich 30 Fehltage

# Was ist Burnout?

**Burnout-Syndrom** = keine anerkannte Diagnose;  
Überlastungsreaktion, d.h. man geht dauerhaft über seine  
Leistungsgrenzen



**Depression** = kontextunabhängig,  
auch ohne Bezug zur Arbeit



# Wie entsteht Burnout?

- Schleichender Beginn, meist sogar über Jahre hinweg
- Keine Reaktion auf einmalige Belastung, sondern Reaktion auf andauernde Belastungen im beruflichen Alltag
- Es kommt zu Frühwarnsymptomen:
  - pausenloses Arbeiten : „Hamsterrad“
  - Beruf wird zum Lebensinhalt
  - Nervosität/ Unruhe/ Gereiztheit
  - Zynismus/ Frustration
  - Nichtbeachten eigener Bedürfnisse
  - individuelle körperliche Anzeichen (z.B. Ohrgeräusche, Magenbeschwerden, Schlafstörungen, Schmerzen, Schwindel ...)
- Wenn diese nicht beachtet werden:
  - Arbeitsleistung nimmt ab: Erschöpfung, „Zusammenbruch“
  - Häufige Folgen: Depression, Suchterkrankungen, Angststörungen

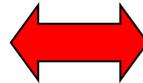


# Wo liegen die Ursachen für Burnout?

Bei der Entwicklung spielen äußere und innere Faktoren eine Rolle:

## Äußere Risikofaktoren:

- fehlender Handlungsspielraum
- fehlende oder zu wenig Wertschätzung
- zu geringe Unterstützung
- .....
- zu pflegende Angehörige
- zu viele Ehrenämter



## Innere Risikofaktoren:

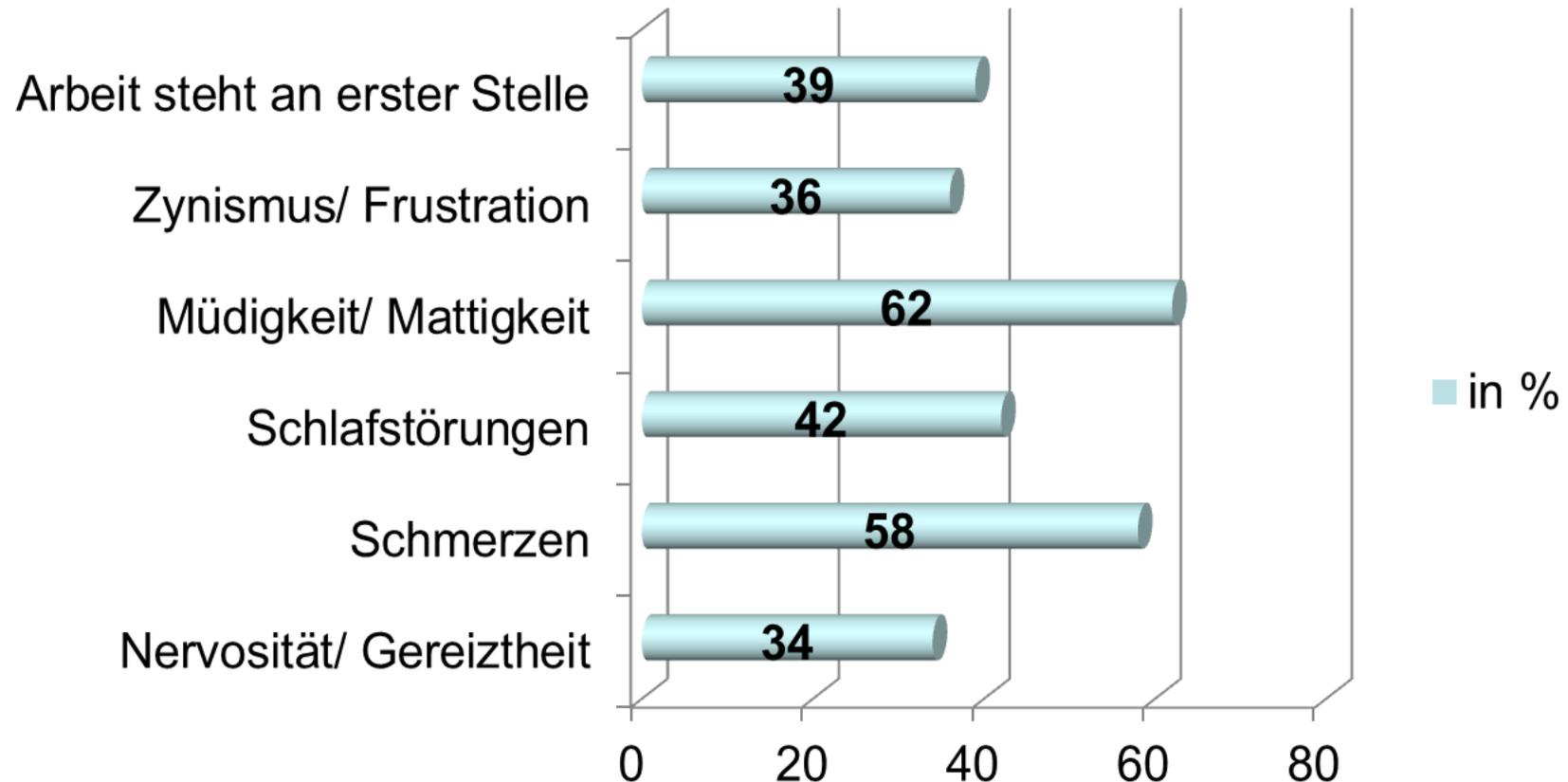
- Perfektionismus
- zu hohe Erwartungen an sich selbst
- Schwierigkeiten, Grenzen zu ziehen und „Nein“ zu sagen
- Übersehen bzw. Nicht-Reagieren auf Warnsignale

# Daten zur Erhebung

- ✓ 965 vollständig ausgefüllte Bögen
- ✓ 71% aus Deutschland, 24% aus Österreich und 5 % aus der Schweiz
- ✓ 63,3% männliche und 36,7% weibliche Teilnehmer
- ✓ Durchschnittsalter der Befragten: 42 Jahre
- ✓ Arbeitserfahrung als Projektmanager/-leiter: 10 Jahre
- ✓ Durchschnittliche Arbeitszeit/ Woche: 47,4 Stunden

# Frühwarnsymptome bei Projektmanagern

in %



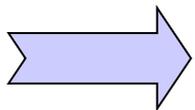
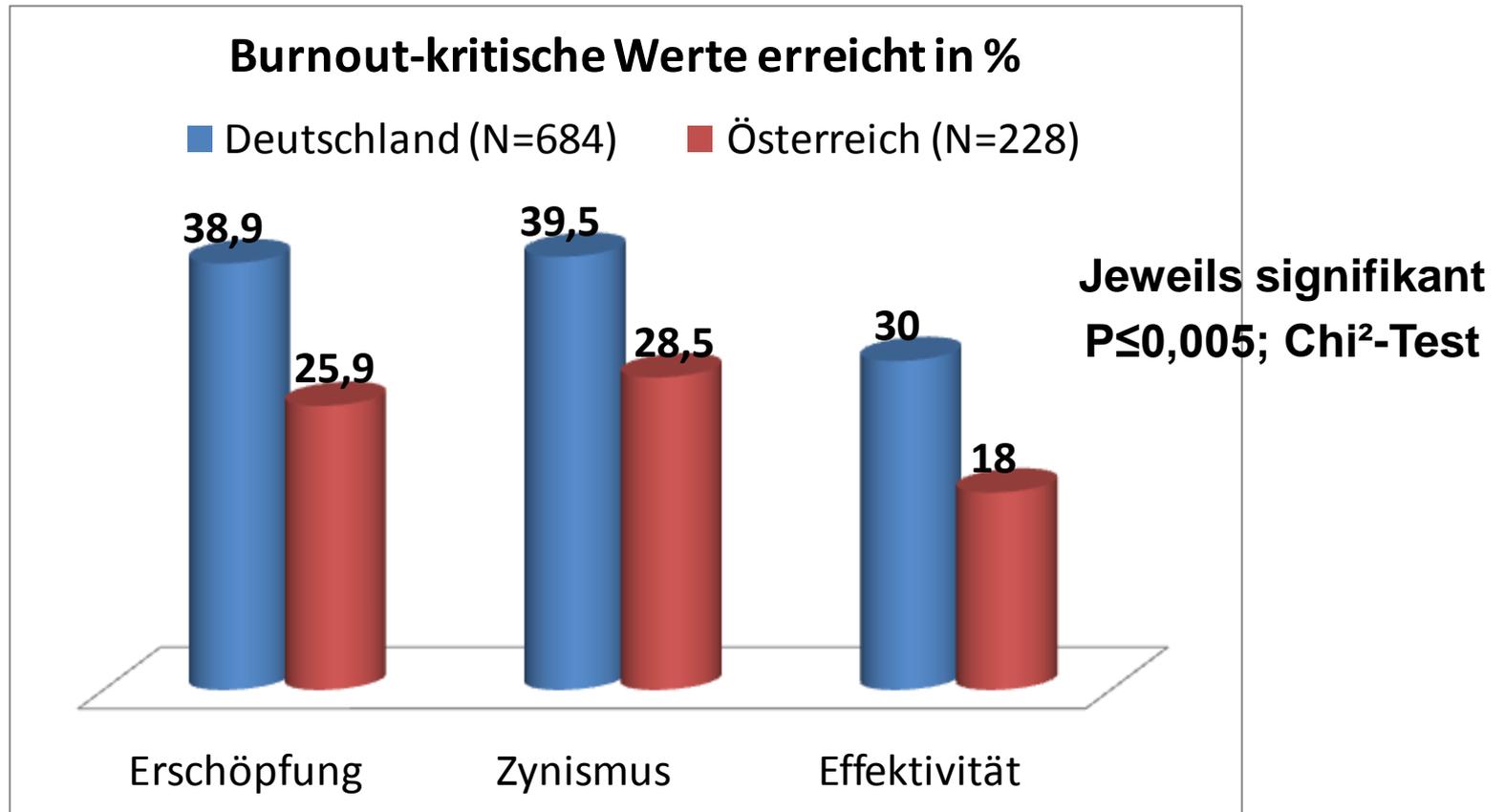
→ Arbeitseffektivität bei 27% im kritischen Bereich

→ Erschöpfung bei 35% im kritischen Bereich

# Gesundheitszustand bei Projektmanagern

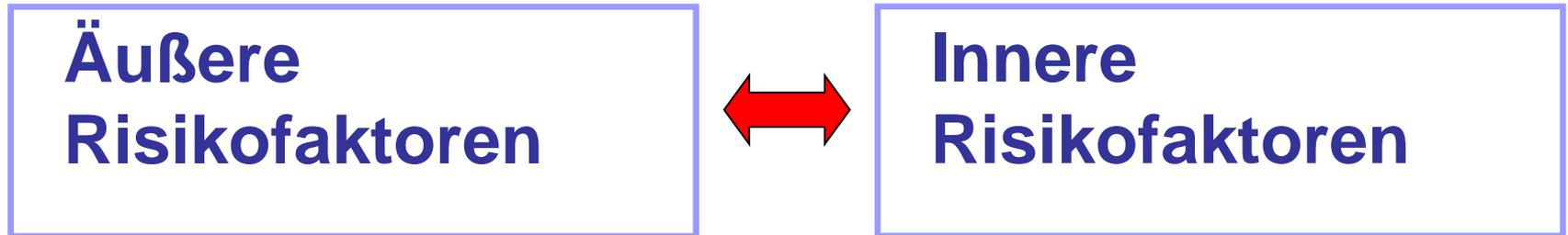
- ca. 35% stark Burnout-gefährdet, dabei keine signifik. Geschlechterunterschiede
- 56% sind in Behandlung wegen körperlicher Beschwerden
- 18% sind in Behandlung wegen psychischer Beschwerden
- 64% haben in den letzten 12 Monaten gearbeitet trotz Krankheit
- 22% beurteilen ihren Gesundheitszustand als weniger gut/ schlecht
- 27% schätzen ihre Lebensqualität als weniger gut/ schlecht ein

# Unterschiede zwischen Österreich und Deutschland



Deutsche Teilnehmer sind stärker Burnout-gefährdet

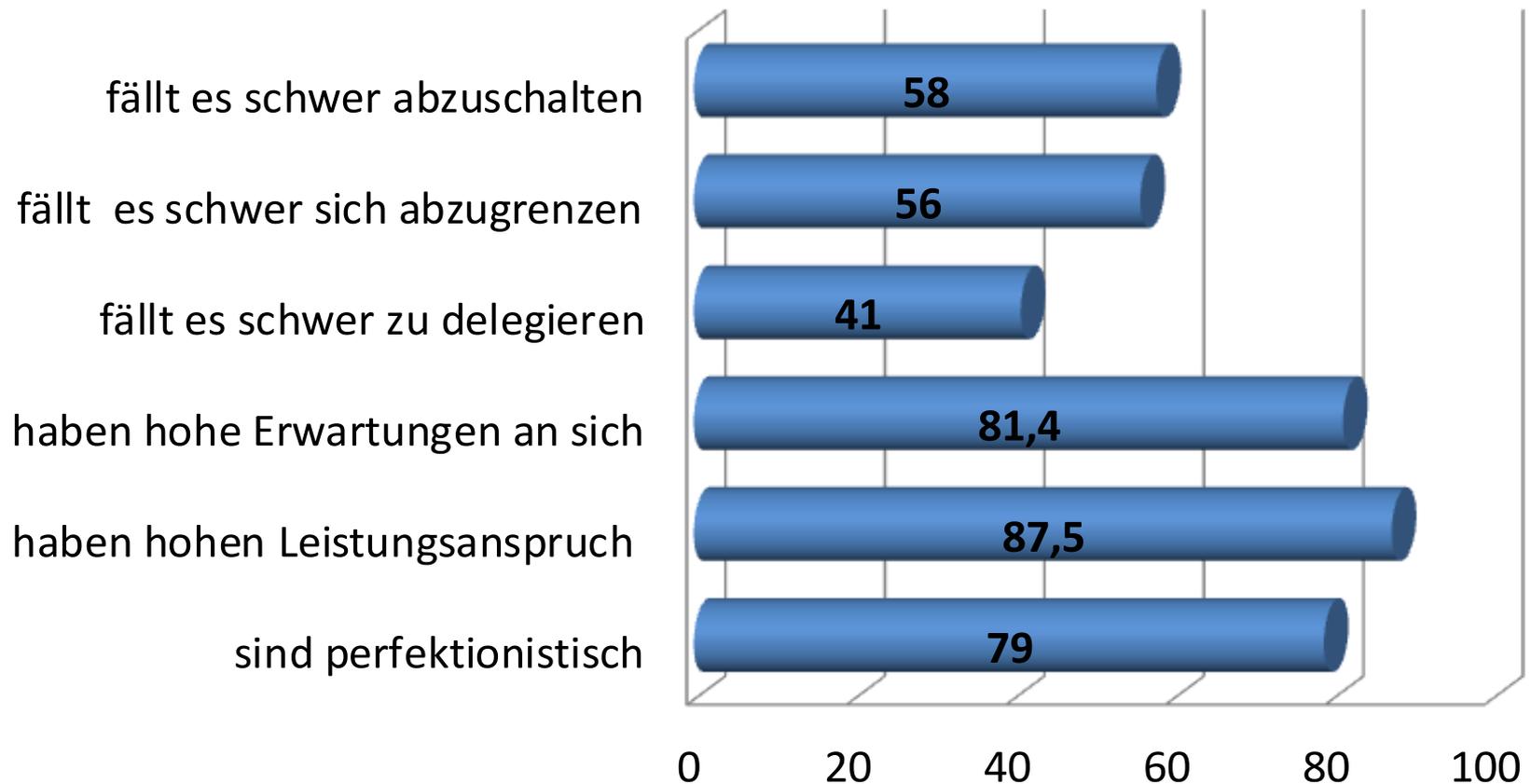
# Mögliche Ursachen für die Burnout-Gefährdung von Projektmanagern?



<b>Äußere Risikofaktoren</b>		<b>davon fühlen sich belastet</b>
<b>Arbeitsbelastung</b>	33% gehen an die Grenze ihrer Leistungsfähigkeit 24% fühlen sich überfordert	<b>89%</b>
<b>Wertschätzung</b>	24,4% fühlen sich nicht ausreichend wertgeschätzt	<b>90%</b>
<b>Entlohnung</b>	37% sind weniger oder nicht zufrieden mit ihrem Einkommen	
<b>Multitasking Informationsflut</b>	80% werden häufig bei der Arbeit unterbrochen	<b>79%</b>
<b>Erreichbarkeit</b>	21% werden häufig in ihrer Freizeit kontaktiert	<b>57%</b>
<b>Unterstützung</b>	12% bekommen nie Unterstützung 63% bekommen nur manchmal Unterstützung	<b>70%</b> <b>46%</b>
<b>Sinn der Arbeit</b>	3,4% empfinden ihre Arbeit nie als wichtig 35% empfinden ihre Arbeit nur manchmal als wichtig	<b>85%</b> <b>46%</b>
<b>Zusatzbelastung</b>	Nur 28% haben <u>keine</u> Zusatzbelastung	

# Innere Risikofaktoren: Persönlichkeitsfaktoren

**%-Anteil der Projektmanager ...**



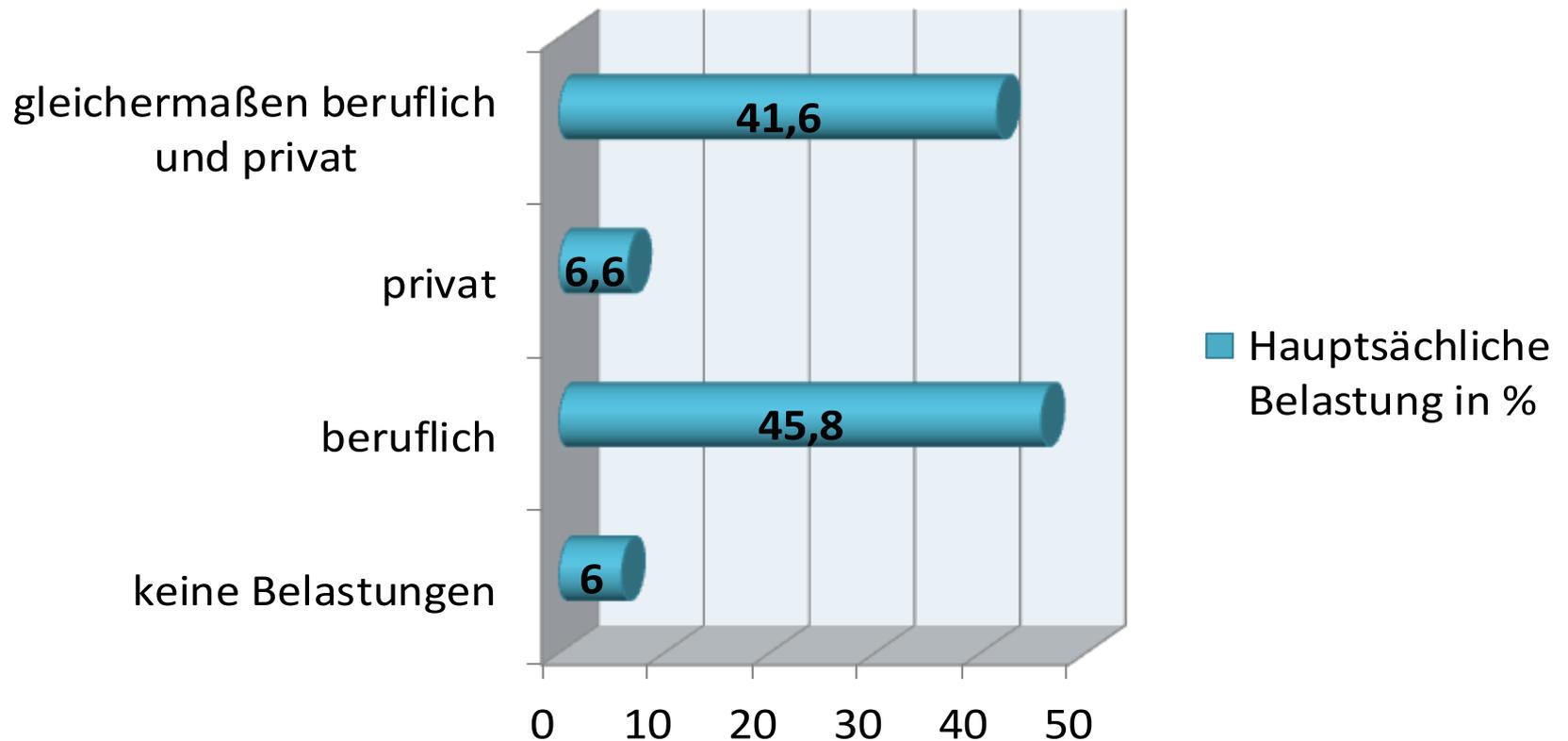
# Befund zur Work-Life Balance

Wie häufig gelingt es Ihnen bei der Arbeitszeitplanung auf Ihre familiären und privaten Interessen Rücksicht zu nehmen?

nie	3,4%	73% belastet das
manchmal	58%	70% belastet das
häufig	29%	7% belastet das

# Hauptsächliche Belastungen

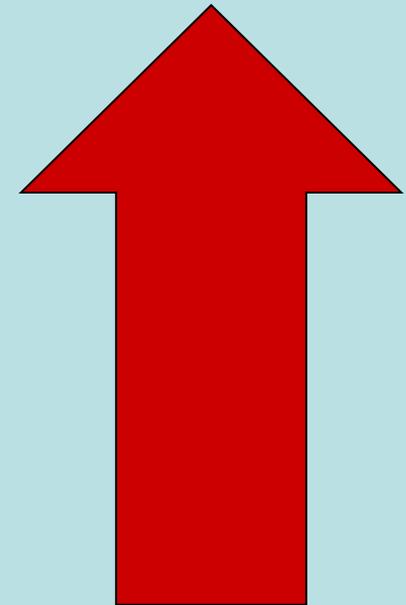
## Wo sehen Sie Ihre Hauptbelastungen?



# Burnout-Risikofaktoren

- Geringe Unterstützung durch den Vorgesetzten
- Keine klaren Zielvorgaben
- Unzufriedenheit mit der Arbeit
- Häufige Unterbrechungen bei der Arbeit
- Berufliches und Privates nie/ nur manchmal verbinden können
- Vorherrschen v.a. beruflicher Belastungen
- Je mehr Leistungsstreben/ Perfektionismus/ je weniger Abgrenzung etc.
- Finanz- und Pharmabranche

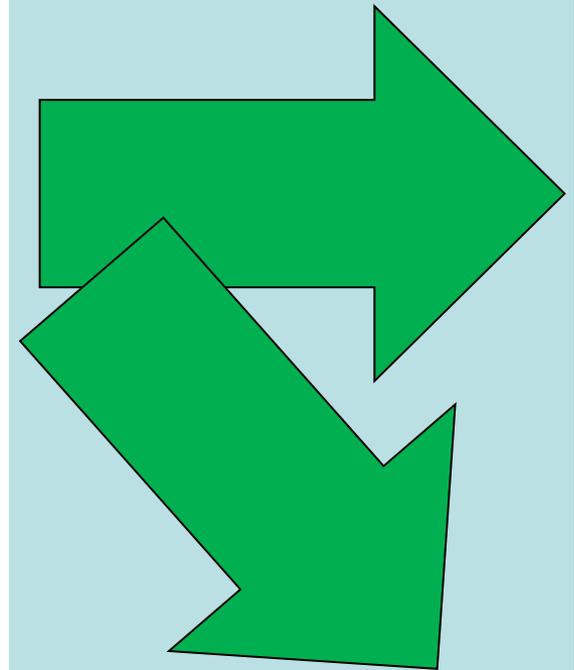
Burnout- Risiko



# Faktoren mit geringer Burnout-Gefährdung

- Arbeitszeit
- Anzahl gleichzeitiger Projekte
- Interkulturelles Arbeitsumfeld
- Häufigkeit der Reisetätigkeit
- Erreichbarkeit außerhalb der Arbeitszeit
- Mehrere berufliche Funktionen gleichzeitig
- Dauer an Berufserfahrung als Projektmanager
- Handlungsspielraum: häufige Möglichkeit selbst zu planen haben 78%; nur 5% können ihre Arbeit nicht flexibel einteilen
- Arbeitsplatzsicherheit: nur 5% sind befristet angestellt
- Regelmäßige Entspannung: 60% tun regelmäßig etwas für ihre Entspannung

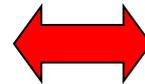
## Burnout- Risiko



# Maßnahmen um psychische Gesundheit zu fördern

## Organisationsebene

- Sensibilisierung von Führungskräften zum Thema „Umgang mit psychisch belasteten MA“/ „Gesund Führen“
- Sensibilisierung von Personalabteilung, Betriebsräten, Betriebsärzten
- Gesundheitsmanagement/ Gesundheitstage/ Gesundheitszirkel/ interne und/ oder externe Mitarbeiterberatung
- Strukturelle Veränderungen, was z.B. Unterbrechungen bei der Arbeit betrifft



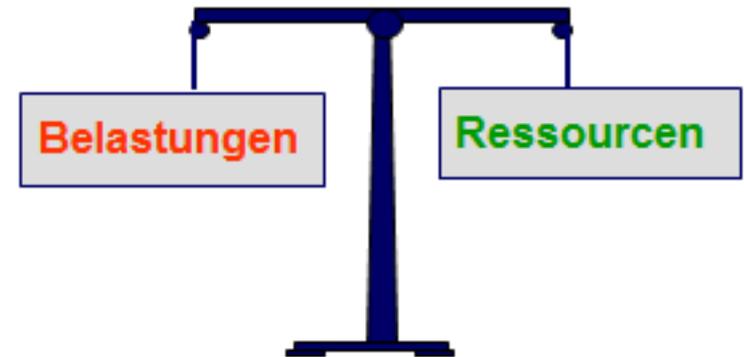
## Individuelle Ebene

- Sensibilisierung zum Thema (Gesundheitstage, Workshops)
- Kurse zu Stressmanagement, Zeitmanagement, Work-Life-Balance
- Eigene Ressourcen aufbauen und eigene Warnzeichen erkennen (Einzelcoaching)
- Entspannungsangebote/ Sport (Krankenkassen)

# Was kann ich für mich tun, um gesund zu bleiben?

- 1. Warnsignale wahrnehmen** (z.B. Schlafstörungen, Ohrgeräusche)
- 2. Stressursachen identifizieren und wenn möglich beseitigen**
- 3. Ressourcen stärken** (= Batterien aufladen)

- mehrmals täglich „richtig“ Pausen machen
- „Abschalten“
- Entspannungstraining erlernen
- die inneren Antreiber „bearbeiten“
- auf die Schlafqualität achten
- das Sozialleben pflegen
- Sport & Bewegung in den Alltag einbauen



# Was tun bei Zweifeln/ Fragen?

Bei Unsicherheit oder Fragen zum eigenen Burnout-Risiko:

- Differentialdiagnostische, körperliche Abklärung (→ Arztbesuch!)
- Erster Ansprechpartner kann immer der Hausarzt sein
- Zusätzliche Hilfe durch Experten (z.B. Psychologen, Psychiater, Psychotherapeuten, Coaching)

# Zusammenfassung

- Hohes Burnout-Risiko bei ProjektmanagerInnen
- Unterschiede zwischen den Ländern
- Zahlreiche Risikofaktoren aber auch schützende Faktoren sind ableitbar
- Konkrete Maßnahmen um das Burnout-Risiko zu reduzieren sind auf Organisations- sowie individueller Ebene möglich

***„Fangen Sie bei sich selbst an,  
denn es ist leichter sich selbst zu ändern, als die  
Mitmenschen und das Umfeld“***



GPM Deutsche Gesellschaft  
für Projektmanagement e. V.



Centrum für  
Disease Management

# Herzlichen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Kontakt:

Dr. Tatjana Reichhart [T.Reichhart@lrz.tum.de](mailto:T.Reichhart@lrz.tum.de)

Homepage: [www.cfdm.de/works](http://www.cfdm.de/works)

Dipl. Volksw. Roswitha Müller-Ettrich

[PMExpertinnen@gpm-ipma.de](mailto:PMExpertinnen@gpm-ipma.de)

Homepage: [www.GPM-IPMA.de](http://www.GPM-IPMA.de)