

Implementierung von Maßnahmen zur Optimierung psychischer Belastungen im Kontext Hochschule

Mathias Diebig, Meike Heming & Peter Angerer

Article - Version of Record



Suggested Citation:

Diebig, M., Heming, M., & Angerer, P. (2024). Implementierung von Maßnahmen zur Optimierung psychischer Belastungen im Kontext Hochschule. *Zentralblatt für Arbeitsmedizin, Arbeitsschutz und Ergonomie*, 74(5), 202–212. <https://doi.org/10.1007/s40664-024-00541-4>

Wissen, wo das Wissen ist.



UNIVERSITÄTS- UND
LANDESBIBLIOTHEK
DÜSSELDORF

This version is available at:

URN: <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:hbz:061-20241202-103630-3>

Terms of Use:

This work is licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 International License.

For more information see: <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0>

Zbl Arbeitsmed 2024 · 74:202–212
<https://doi.org/10.1007/s40664-024-00541-4>
Angenommen: 19. April 2024
Online publiziert: 7. Mai 2024
© The Author(s) 2024



Mathias Diebig · Meike Heming · Peter Angerer

Institut für Arbeits-, Sozial- und Umweltmedizin, Medizinische Fakultät und Universitätsklinikum
Düsseldorf, Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf, Düsseldorf, Deutschland

Implementierung von Maßnahmen zur Optimierung psychischer Belastungen im Kontext Hochschule

Erfahrungen aus Fallbeispielen und qualitativen Interviews

Wissenschaftliche Beschäftigte an Hochschulen werden zunehmend vor große Herausforderungen gestellt. Steigender Publikations- sowie Drittmitteldruck, eine vergleichsweise geringe Bezahlung, lange Arbeitszeiten gepaart mit einer hohen Arbeitsintensität und eine wachsende Anzahl an zu betreuenden Studierenden stehen kennzeichnend für die wesentlichen Rahmenbedingungen der Arbeit im Hochschulkontext [1–3]. Diese herausfordernden Rahmenbedingungen zeigen sich sowohl national im deutschen Hochschulsystem [4] als auch länderübergreifend im internationalen Kontext [5] und beschreiben insgesamt eine ungünstige Konstellation aus hoher Anstrengung und geringer Belohnung für die Beschäftigten [6, 7]. Aus der epidemiologischen Forschung ist bekannt, dass diese ungünstige Konstellation aus hoher Anstrengung bei gleichzeitig geringer Belohnung zu unterschiedlichen gesundheitlichen Beeinträchtigungen führen kann [8]. Systematische Übersichtsarbeiten [9] fassen hier zusammen, dass ungünstig gestaltete Arbeitsbedingungen zu negativen gesundheitsbezogenen Konsequenzen führen können. Dies gilt vor allem für die Entstehung von koronaren Herzerkrankungen sowie psychischen Erkrankungen und dabei insbesondere depressiver Symptomatik [10]. Folglich besteht ein hoher Bedarf, Arbeitsbedingungen im Kontext Hoch-

schule zu analysieren, zu verändern und zu optimieren.

Allerdings zeigt sich, dass in der deutschen Hochschullandschaft bisher nur sehr wenige Hochschulen organisationsbezogene Maßnahmen zur Optimierung psychischer Belastungen ergreifen [11]. Die Umsetzung der Gefährdungsbeurteilung mit Fokus auf psychische Belastungen gehört nach Hildebrand und anderen [12] noch nicht zum Standard. In der Gefährdungsbeurteilung werden Gefährdungen ermittelt, die sich aus psychischen Belastungen bei der Arbeit ergeben, und Maßnahmen zu deren Reduzierung umgesetzt, evaluiert und dokumentiert [13]. In ihrer empirischen Analyse zeigen Hildebrand und andere [12], dass sich trotz vorhandener gesetzlicher Verpflichtung nur 76 % der befragten 58 Hochschulen in der Umsetzungsphase der Gefährdungsbeurteilung mit Fokus auf psychische Belastungen befinden. Ein sehr hoher Umsetzungsgrad, d. h. eine vollständige Durchführung der Gefährdungsbeurteilung, wird hingegen nur von 22 % der befragten Hochschulen erreicht. Gründe hierfür werden in vier Punkten beschrieben: Hochschulgröße (je größer eine Hochschule, desto komplexer und schwieriger die Umsetzung); Hochschulklima (es bedarf eines vertrauensvollen Beziehungsklimas auf der Leitungsebene, um Vertrauen und Akzeptanz für den Prozess zu schaffen);

Ressourcenausstattung (hoher Bedarf an personellen wie auch finanziellen Ressourcen zur Organisation der Umsetzung); erwarteter Nutzen der Maßnahmen (geringer erwarteter Nutzen über die reine gesetzlichen Pflicht hinaus). Allerdings gibt es bisher immer noch wenig empirische Belege dafür, wie Organisationen bei der Optimierung psychischer Belastungen in der Praxis vorgehen und mit welchen Herausforderungen und Problemen sie konfrontiert sind [14, 15].

Der folgende Beitrag verfolgt daher das Ziel, einen detaillierten Einblick in die Praxis zu geben und somit konkrete Vorgehensweisen im Hochschulkontext vorzustellen. Dies umfasst eine Abschätzung des Bedarfs für eine Gefährdungsbeurteilung aus Sicht verantwortlicher Personen unterschiedlicher wissenschaftlicher Einheiten einer deutschen Universität, eine Beschreibung der wahrgenommenen Problemfelder, der gewünschten Vorgehensweisen und Maßnahmen der Arbeitsgestaltung sowie eine Darstellung der getroffenen Maßnahmen zur Reduktion kritischer Arbeitsbelastungen, die mit Begleitung erarbeitet wurden, sowie deren Evaluation. Um eine Einschätzung der möglichen Vorgehensweisen zur Optimierung psychischer Belastungen zu erhalten, wurden Interviews und Fallstudien in wissenschaftlichen Einheiten einer deutschen Universität zu folgenden Forschungsfragen durchgeführt:

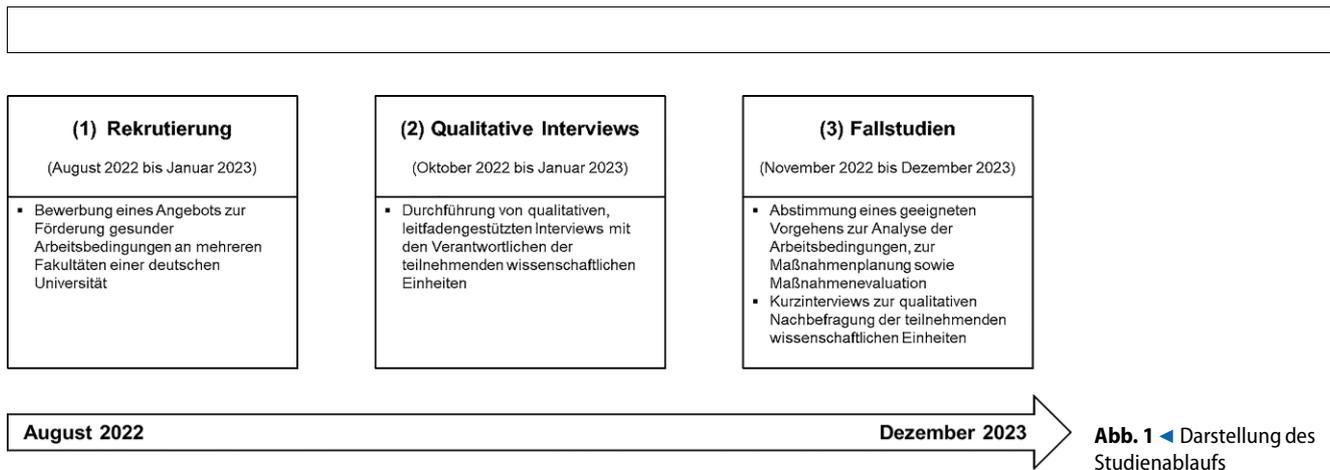


Abb. 1 ◀ Darstellung des Studienablaufs

1. Welche psychischen Belastungen werden im wissenschaftlichen Umfeld als kritisch bewertet?
2. Welche Vorgehensweisen nutzen wissenschaftliche Einheiten bei der Erarbeitung von Maßnahmen zur Reduktion kritischer Arbeitsbelastungen und wie werden diese Vorgehensweisen bewertet?

Der Beitrag nutzt einen qualitativen Forschungsansatz, um explorativ kritische Belastungen sowie Vorgehensweisen zur Verbesserung dieser Belastungen im Hochschulkontext zu beschreiben und diese hinsichtlich Durchführbarkeit sowie Praxistauglichkeit zu überprüfen. Die qualitative Vorgehensweise ermöglicht die Generierung von neuen wissenschaftlichen Erkenntnissen, welche im Sinne einer Standortbestimmung Hinweise auf die zukünftige Ausgestaltung guter Arbeitsbedingungen haben können.

Methodik

Das Vorgehen in der Studie umfasst drei Schritte (Abb. 1): Zunächst wurde ein Angebot zur Förderung gesunder Arbeitsbedingungen an mehreren Fakultäten einer deutschen Universität beworben. Interessierte wissenschaftliche Einheiten (z.B. Professuren, Forschungsverbände, Institute, Kliniken) konnten sich freiwillig zur Teilnahme anmelden. Anschließend wurden qualitative, leitfadengestützte Interviews mit den Verantwortlichen der wissenschaftlichen Einheiten durchgeführt. In den Interviews wurde die aktuelle Situation in den wissenschaftlichen Einheiten beschrieben und die nächsten Schritte

zur Durchführung von Maßnahmen zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen erörtert. Im Anschluss wurde den wissenschaftlichen Einheiten ein Vorgehen zur Analyse der Arbeitsbedingungen, zur Maßnahmenplanung sowie -evaluation vorgestellt und dann gemeinsam mit den Einheiten ausgewählt. Die wissenschaftlichen Einheiten wurden anschließend in Form einzelner Fallstudien begleitet und bei der Umsetzung unterstützt. Die Fortschritte wurden dokumentiert und die Gründe für Schwierigkeiten in den einzelnen Prozessschritten untersucht. Abschließend wurden Nachbefragungen in Form von Kurzinterviews durchgeführt, um das gewählte Vorgehen zu evaluieren. Die abschließenden Kurzinterviews wurden 6 bis 12 Monate nach dem ersten qualitativen Interview durchgeführt.

Rekrutierung

Das Vorgehen bei der Rekrutierung bestand aus drei Phasen: (1) direkte Kontaktaufnahme, (2) Multiplikatorenansprache und (3) persönliche Ansprache. In Phase 1 wurde ca. 320 verantwortlichen Personen unterschiedlicher wissenschaftlicher Einheiten an vier Fakultäten einer deutschen Universität per E-Mail ein standardisiertes Anschreiben zugesendet, in dem die Bedeutung gesundheitsförderlicher Arbeitsbedingungen herausgearbeitet und ein Angebot zur Beratung in diesem Themengebiet gemacht wurde. Das Beratungsangebot umfasste ein persönliches Gespräch zum Austausch über das Thema und das Angebot zur Begleitung von interessierten wissenschaftlichen Einheiten bei der Optimierung der psychischen Belastungen

im Sinne der Gestaltung gesundheitsförderlicher Arbeitsbedingungen. Zusätzlich wurde das Beratungsangebot an zwei Fakultäten in Fakultätsratstreffen beworben und die Teilnehmenden der Sitzungen direkt zur Teilnahme an dem Projekt motiviert. Als Ergebnis der ersten Phase der Rekrutierung meldete sich eine wissenschaftliche Einheit verbindlich an. In Phase 2 wurden Multiplikatoren über das Projekt informiert und um Weiterleitung an die Verantwortlichen der wissenschaftlichen Einheiten gebeten. Multiplikatoren waren Personen, die eng in die Arbeitsweise der Fakultäten eingebunden waren und über enge Kontakte zu den Verantwortlichen der wissenschaftlichen Einheiten verfügten. Im Anschluss an die Multiplikatorenansprache meldeten sich zwei weitere wissenschaftliche Einheiten zur Teilnahme an. In Phase 3 wurden einzelne Verantwortliche persönlich angesprochen und zur Teilnahme motiviert. Die angesprochenen Verantwortlichen kamen aus dem Umfeld der an dem Projekt beteiligten Personen. Das heißt, es wurden Personen angesprochen, mit denen die Autorinnen und Autoren in vergangenen Projekten bereits zusammengearbeitet hatten. Auf Basis dieser Strategie meldeten sich drei weitere Einheiten zur Teilnahme an. Die Rücklaufquote betrug somit ca. 2% (sechs Teilnehmende Einheiten von 320 möglichen Einheiten). Einschlusskriterium war, dass es sich bei den teilnehmenden Einheiten um wissenschaftliche Einheit im Hochschulkontext handelte. Ausschlusskriterien gab es keine. In Anschluss an Phase 3 wurde die Rekrutierung beendet. Die Durchführung von mehr als sechs Fallstudien war aufgrund der zur

M. Diebig · M. Heming · P. Angerer

Implementierung von Maßnahmen zur Optimierung psychischer Belastungen im Kontext Hochschule. Erfahrungen aus Fallbeispielen und qualitativen Interviews

Zusammenfassung

Hintergrund. Aufgrund der aktuell sehr großen Anforderungen an wissenschaftliche Beschäftigte in deutschen Hochschulen steigt der Bedarf an Maßnahmen, die helfen, Arbeitsbedingungen in diesem Kontext zu analysieren, zu verändern und zu optimieren. Tatsächlich ist die Umsetzungsquote solcher Maßnahmen im Hochschulkontext aktuell sehr gering, und die Gründe für diese unzureichende Umsetzung sind nur teilweise aufgedeckt.

Ziel der Arbeit. Mittels Ergebnissen aus Interviews und Fallstudien soll ein Einblick in die Praxis geben werden. Es soll aufgezeigt werden, welche psychischen Belastungen im wissenschaftlichen Umfeld als kritisch bewertet werden und welche konkreten Vorgehensweisen zu deren Optimierung sich im Kontext Hochschule eignen.

Material und Methoden. In sieben qualitativen Interviews soll der Stellenwert von Gesundheit, typischen Stressoren bei der Arbeit, Herangehensweisen zur Förderung der Gesundheit der Beschäftigten sowie Wünschen und Erwartungen an Leitungsgremien von Hochschulen erörtert werden. In sechs Fallstudien wird der Fokus auf einzelne wissenschaftliche Einheiten gerichtet und beispielhaft die Durchführung von Vorgehensweisen zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen erprobt. Interviews und Fallstudien wurden dokumentiert und qualitativ ausgewertet.

Ergebnisse. Die Ergebnisse zeigen, welche Herangehensweisen zur Gestaltung von Arbeitsbedingungen im Kontext Hochschule eingesetzt werden und mit welchen Herausforderungen und Problemen diese Ansätze

verbunden sind. Es zeigt sich auch, dass trotz der hohen Bedeutung von gesundheitlichen Themen in den Einheiten der Bedarf an geeigneten Maßnahmen zur Verbesserung von Arbeitsbedingungen eher gering ist.

Diskussion. Der Beitrag gibt einen Einblick in die organisatorische Praxis. Es soll weitere Forschung angestoßen werden, die dazu beiträgt, dass Maßnahmen zur Optimierung psychischer Belastungen im Kontext Hochschule weiter etabliert werden.

Schlüsselwörter

Psychische Belastungen · Belastungsanalyse · Implementierung · Hochschule · Betriebliches Gesundheitsmanagement

Implementation of measures for optimization of psychosocial working conditions in the university context. Experiences from case studies and qualitative interviews

Abstract

Background. Due to the currently high demands on scientific employees in German universities, there is an increasing need for measures that help to analyze, change, and optimize working conditions in this context. In fact, the implementation rate of such methods in the university context is currently very low and the reasons for this insufficient implementation have only been partially uncovered.

Study aim. By means of results from interviews and case studies a detailed insight into the practice is given. It is shown which psychological working conditions are considered critical in the academic environment as well as which concrete

approaches to improve them are suitable for different units in the university.

Material and methods. In this study seven qualitative interviews were conducted to discuss the importance of health, typical stressors at work, approaches to promoting employee health, and expectations placed on the management level of universities. Also, six case studies are shown which focus on individual scientific units and exemplify the implementation of methods to improve working conditions. Interviews and case studies were documented and qualitatively evaluated.

Results. The results show which approaches are used to design working conditions in the university context and which challenges and

problems these approaches are associated with. The results also show that despite the high importance of health issues in the units, the need for suitable measures to improve working conditions appears to be relatively low.

Discussion. The study provides an insight into organizational practice. The aim is to initiate additional research that will contribute to the further establishment of measures to optimize psychosocial working conditions in the university context.

Keywords

Psychosocial stress · Psychosocial risk assessment · Implementation · University · Occupational health management

Verfügung stehenden Ressourcen nicht möglich.

Stichprobe

Insgesamt konnten sechs wissenschaftliche Einheiten für die Erprobung von Vorgehensweisen zur Optimierung psychischer Belastungen rekrutiert werden. Die teilnehmenden Einheiten lassen sich den

Forschungsbereichen Naturwissenschaften und Medizin zuordnen. Alle Einheiten erfüllen Aufgaben in Forschung und Lehre. In den sechs Einheiten waren 284 Personen beschäftigt. Die Beschäftigten lassen sich den Gruppen wissenschaftliche Mitarbeitende (Promovierende, Postdocs, Professorinnen und Professoren), Verwaltung (u. a. Sekretariat) und Technik zuordnen. In den Fallstudi-

en lassen sich zwei Typen von Einheiten unterscheiden. Einheiten mit bzw. ohne Koordinierungspersonal. Das Koordinierungspersonal sind wissenschaftliche Beschäftigte, die einen nicht unerheblichen Teil ihrer Arbeitszeit in Koordinierungsaktivitäten im Forschungsmanagement verwenden (z. B. Organisation, Vorbereitung und Moderation von Besprechungen). Sie fungieren als ver-

mittelndes Element zwischen Promovierenden und Professorinnen sowie Professoren. Das Koordinierungspersonal war in großen wissenschaftlichen Einheiten beschäftigt.

In den sechs teilnehmenden Einheiten wurden insgesamt sieben qualitative Interviews geführt. In einer Einheit fanden zwei Interviews statt. Interviewte waren sowohl Professorinnen und Professoren in ihrer Funktion als Leitende der wissenschaftlichen Einheiten, als auch Koordinierungspersonal. Aus Gründen der Anonymität wurden keine Daten zu demografischen Merkmalen der Einzelpersonen erhoben. Es wurden sowohl Ansprechpersonen von kleinen Einheiten mit bis zu zehn Angestellten sowie großen Einheiten mit mehr als 100 Beschäftigten interviewt. Die wissenschaftlichen Einheiten unterschieden sich in ihrer Größe aber auch anhand der dort tätigen Personengruppen. So umfassten einige wissenschaftliche Einheiten nur wissenschaftliche Mitarbeitende bzw. Promovierende und Verwaltungsangestellte. Andere darüber hinaus noch Koordinierungspersonal, Technikangestellte sowie weitere angegliederte Professorinnen und Professoren.

Qualitative Interviews

Es wurde ein Leitfaden für die sieben halbstrukturierten Interviews entwickelt. Zur Entwicklung des Leitfadens wurden zunächst alle Fragen mit Relevanz zum Thema von den Autorinnen und Autoren gesammelt. Anschließend wurden die Fragen nach ihrer Wichtigkeit bewertet, und die Anzahl der Fragen wurde reduziert. Die verbleibenden Fragen wurden nach Themen sortiert und subsumiert. Die Interviews dauerten 30 bis 45 min und wurden von zwei Interviewern (d. h. dem Erstautor und der Zweitautorin) durchgeführt. Beide Interviewer können auf vielschichtige Erfahrungen bei der Durchführung von qualitativen Interviews zurückgreifen und haben zusätzlich mehrere Fortbildungen in diesem Themenbereich besucht. Die Interviews wurden mithilfe eines Diktiergeräts aufgenommen und anschließend durch einen externen Anbieter transkribiert.

Die Interviews wurden mittels Inhaltsanalyse nach Mayring [16] ausgewertet, um die Wichtigkeit von Gesundheitsförderungsmaßnahmen, typische Belastungen im Arbeitskontext, bisherige Ansätze zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen sowie Erwartungen und Wünsche an Leitungsgremien der Hochschulen zu identifizieren [17]. Die Interviews wurden von den beiden Interviewern mit der Software MAXQDA (Software für qualitative Datenanalyse, 1989 – 2023, VERBI Software. Consult. Sozialforschung GmbH, Berlin, Deutschland) codiert. Es wurde eine Kombination aus einem induktiven sowie deduktiven Analyseansatz durchgeführt, und dem entstehenden Kategoriensystem wurden kontinuierlich neue Kategorien hinzugefügt. Nachdem die Interviews kodiert wurden, wurde das Kategoriensystem von allen Autorinnen und Autoren diskutiert, um die Replizierbarkeit zu gewährleisten und die Verständlichkeit zu erhöhen.

Fallstudien

Es wurden sechs Fallstudien [18] durchgeführt. Den wissenschaftlichen Einheiten wurden dazu Vorschläge unterbreitet, wie Arbeitsbedingungen analysiert werden können, um auf dieser Basis Maßnahmen zur Verbesserung der Bedingungen zu erarbeiten. Die wissenschaftlichen Einheiten konnten eigenständig entscheiden, welches Vorgehen am geeignetsten ist. Alle kommunikativen Aktivitäten wurden dokumentiert, um das Vorgehen transparent darstellen zu können. Die Fallstudien wurden mittels kurzer Nachbefragung (Kurzinterviews) der Verantwortlichen der wissenschaftlichen Einheiten evaluiert. Ein Leitfaden bildete die Grundlage für die Kurzinterviews. Es wurden Fragen zum Erfolg des durchgeführten Prozesses gestellt, zur Bedeutung guter Arbeitsbedingungen, zur Motivation zur Förderung gesunder Arbeitsbedingungen sowie zu weiterem Unterstützungsbedarf in dem Kontext. Zu den Kurzinterviews wurden Mitschriften erstellt, die anschließend inhaltsanalytisch ausgewertet wurden. Es wurden Kurzinterviews mit fünf Personen geführt. Da eine Ansprechperson aus den Fallstudien

für die Prozessevaluation nicht mehr erreichbar war, wurden nur fünf der sechs Einheiten evaluiert. Die Kurzinterviews wurden von denselben Interviewern wie bei den qualitativen Interviews geführt. Die Auswertungsstrategie war ebenso deckungsgleich mit der aus den qualitativen Interviews.

Ergebnisse

Qualitative Interviews

Die Ergebnisse der Interviews lassen sich in vier Bereiche aufgliedern:

Welchen Stellenwert hat Gesundheit bei der Arbeit?

Im Rahmen der Interviews wurde herausgearbeitet, welchen Stellenwert gesundheitliche Themen in den jeweiligen wissenschaftlichen Einheiten aufwiesen. Insgesamt wurde das Thema allgemeine Gesundheit als sehr wichtig bewertet. Die befragten Personen konnten unterschiedliche Situationen und Themen schildern, in denen über Gesundheit gesprochen wird. Hierbei hat sich vor allem gezeigt, dass durch die COVID-19-Pandemie Themen wie Homeoffice und die Vereinbarkeit von Beruf und Familie mehr in den Vordergrund gerückt sind. Die befragten Personen haben sowohl die Vorteile, die Homeoffice mit sich bringen kann, wie beispielsweise eine erhöhte Flexibilität, genannt, als auch kritisch geäußert, dass Nachteile, wie ein geringerer sozialer Austausch mit Kolleginnen und Kollegen das Wohlbefinden einzelner Mitarbeitenden beeinträchtigen können. Arbeitsbedingungen, durch die sich Mitarbeitende belastet fühlen, wie beispielsweise ein hohes Arbeitspensum, Zeitdruck oder der wahrgenommene Publikationsdruck, werden teilweise in Einzelgesprächen mit Vorgesetzten oder in Teambesprechungen diskutiert, und es wird nach Lösungen zur Reduktion dieser Belastungen gesucht.

„Die Mitarbeitenden formulieren das auch, dass sie sagen, sie fühlen sich belastet durch den Zeitstress oder dadurch, dass ich immer wieder sage: Leute, wir müssen Drittmittel einwerben; Leute, wir müssen Paper machen. Es wird auch ge-

Tab. 1 Durchgeführte Maßnahmen zur Reduktion von Belastungen in den interviewten wissenschaftlichen Einheiten

Format	Ziele und Inhalt	Zielgruppe
Informelle Kommunikation	Herausforderungen und Probleme direkt besprechen und Ansprechpersonen vermitteln, um Lösungen zu finden	Promovierende, PostDocs, Verwaltung, Professorinnen und Professoren
Einzelgespräche	Konfliktlösung unter Kolleginnen und Kollegen, vertrauliche Themen und direkte Unterstützung bei schwierigen Aufgaben	Promovierende, PostDocs, Verwaltung, Professorinnen und Professoren
Teambesprechungen	Definition von Arbeitsinhalten und Aufgabenverteilungen sowie Klärung der geforderten Zeiten der Erreichbarkeit	Promovierende, PostDocs, Verwaltung, Professorinnen und Professoren
Externe Beratung	Coaching und individuelle Konfliktberatungen	Promovierende, PostDocs, Verwaltung, Professorinnen und Professoren
Mentoring	Individuelle Förderungen des Nachwuchses (insb. Frauen in der Wissenschaft)	Promovierende, PostDocs
Fort- und Weiterbildungen	Konfliktmanagement, gute wissenschaftliche Praxis, berufliche Schlüsselqualifikationen, Resilienz-Trainings	Promovierende, PostDocs
Webinare	Umgang mit belastenden Situationen und Mitarbeitenden	Promovierende, Professorinnen und Professoren
Durchführung von Umfragen	Sammlung von Themen, die vertieft werden sollten und zu denen Lösungen erforderlich sind	Promovierende
Soziale Aktivitäten	Gemeinsame Aktivitäten zur Förderung des Zusammenhalts (u. a. regelmäßiges gemeinsames Essen, Feste etc.)	Promovierende, PostDocs, Verwaltung, Professorinnen und Professoren
Organisationsbezogene Maßnahmen	Regelungen und Leitlinien schaffen, die für alle Beschäftigten gelten, kontinuierliche Weiterentwicklung von bestehenden Angeboten, Definition von Ansprechpersonen	Promovierende, PostDocs, Verwaltung, Professorinnen und Professoren

Verwaltung Beschäftigte in den Tätigkeitsbereichen Technik und Sekretariat

meinsam besprochen, wie kann das so funktionieren, dass sie sich weniger belastet fühlen? Der eine braucht einen Paper-Tag, der zweite braucht, dass es eine höhere Priorität hat, damit er mir sagen darf, er werde etwas anderes nicht machen. Diese Belastungsfragen sind ein Thema, und das wird auch mit allen kommuniziert.“ (WE04)

Es zeigte sich jedoch, dass die meisten Einheiten gesundheitlichen Themen in der täglichen Arbeit nur wenig Aufmerksamkeit zuweisen und es kaum regelmäßigen und strukturierten Austausch zu diesen Themen gibt. Das heißt, grundsätzlich weisen die Befragten gesundheitlichen Themen einen hohen Stellenwert zu, die Umsetzung dieser Themen in der täglichen Arbeit gelingt aber nur selten.

„Gesundes Arbeiten und Work-Life-Balance ist nie richtig Thema. Es ist wichtig. Jeder redet davon und sagt, es sei wichtig, aber jeder muss sich selber darum kümmern. Gerade während der Promotion.“ (WE02)

„Ganz explizit ausgedrückt, haben wir in den letzten Jahren nicht erfasst, wie die Zufriedenheit ist. Global gesehen. Wir versuchen es aber über zwei Dimensionen zu erfassen, was die Vereinbarkeit von Familie und Beruf angeht. Das ist für

uns eine wichtige Komponente, dass wir sehen, inwiefern wir unsere Richtlinien verbessern können.“ (WE03)

Welche typischen Stressoren sind charakteristisch für das Arbeitsumfeld Hochschule?

Die befragten Personen nannten eine Reihe von Stressoren im Arbeitsumfeld. Am häufigsten wurde genannt, dass Zeitdruck, Publikations- sowie Leistungsdruck als belastende Stressoren für Mitarbeitende (insbesondere Promovierende) wahrgenommen werden. Ebenfalls wurde berichtet, dass eine ständige Erreichbarkeit – auch außerhalb der Arbeitszeiten – als negative Belastung empfunden wird. Dabei ist es unerheblich, ob diese Erreichbarkeit aktiv eingefordert bzw. formell gar nicht erwartet wird. Zusätzlich wurde oft berichtet, dass Unklarheiten in Bezug auf Arbeitsaufgaben dazu führen können, dass Mitarbeitende sehr flexibel eine Vielzahl unterschiedlicher Tätigkeiten ausführen müssen, was als stark beanspruchend empfunden wird.

„Dadurch, dass es so interdisziplinär ist, sitzen viele Leute an vielen Sachen. Wir versuchen das auch immer wieder hinzu-

bekommen, dass jeder ein Projekt macht. Manche Leute finden das blöd, die finden das ganz toll, dass sie zehn Projekte machen. Manche finde es gar nicht gut. Das ist etwas, das wir auch immer versuchen, irgendwie hinzubekommen. Das belastet sie auch.“ (WE04)

Ebenso wurde ein vermehrter Konkurrenzdruck unter den Mitarbeitenden innerhalb einer Einheit, aber auch mit externen Forschungsgruppen beschrieben.

„Bei uns ist das System so, dass alle in der Qualifizierungsphase anfangen und wir eine bestimmte Anzahl von Projekten haben. Es gibt für jeden ein Projekt. Die müssen sich aber zu diesen Projekten finden und die Projektleiter müssen sie auswählen. Das ist tatsächlich ein dominantes Druckmittel. Da merkt man schon, dass sie eine enorme Konkurrenz verspüren.“ (WE03)

Auf Ebene der Mitarbeitenden wird auch eine fehlende Wertschätzung durch die Vorgesetzten als typischer Stressor benannt. Es zeigte sich, dass nach Einschätzungen der befragten Personen das Betreuungs- bzw. Abhängigkeitsverhältnis zwischen Betreuenden und Promovierenden als beanspruchend wahrgenommen wird.

„Na ja, da ist eine betreuende Person, die auch sehr viel Einfluss hat, von der im Endeffekt auch meine Zukunft abhängt. Was traue ich mich denn da zu sagen?“ (WE06)

Auf Ebene der Leitungspersonen wurde vor allem die Zunahme von administrativen Tätigkeiten als Stressor beschrieben.

Welche Maßnahmen zur Reduktion von Fehlbelastungen werden umgesetzt?

In den Interviews hat sich gezeigt, dass bereits eine Reihe an informellen sowie formellen Maßnahmen in den wissenschaftlichen Einheiten etabliert sind. Diese lassen sich zusammengefasst in **Tab. 1** erkennen. So sollen etwa Fortbildungsmöglichkeiten den Beschäftigten dabei helfen, mit typischen Stressoren wie Zeitdruck umgehen zu können. Das Organisieren von gemeinsamen Aktivitäten, wie Weihnachtsfeiern, gemeinsame Essen oder Betriebsausflüge, wurde oftmals als Maßnahme genannt, um den Zusammenhalt und Austausch unter den Mitarbeitenden zu fördern. Vereinzelt wurde auch berichtet, dass es Möglichkeiten gibt, Mitarbeitende an externe Beratungsstellen weiterzuvermitteln, wenn diese einen Bedarf äußern.

Als Herausforderung für die Organisation und Umsetzung von belastungsreduzierenden Maßnahmen hat sich vor allem gezeigt, dass Schwierigkeiten darin bestehen, existierende Angebote sowie Ansprechpersonen unter allen Mitarbeitenden bekannt zu machen. Ebenso schwierig sei es, Bedarfe von Mitarbeitenden zu erkennen und daraus zielgerichtete Maßnahmen zu entwickeln, die auch von den Mitarbeitenden in Anspruch genommen werden. Bei veranstalteten Maßnahmen:

„Aber dann sind da gar nicht so viele Leute oder es werden keine Fragen gestellt. Wo wir dann sagen: „Da fehlt doch irgendwas? Gehen wir an die falschen Stellen oder ist das Interesse nicht so hoch?“ Dann wissen wir auch nicht so genau, wo wir anfangen sollen.“ (WE01)

Welche Wünsche und Erwartungen haben die Interviewten an die Hochschulleitung zum Thema gute Arbeitsbedingungen?

Abschließend wurden Wünsche und Erwartungen an die Hochschulleitung formuliert, die beschreiben, wie mit den genannten Herausforderungen umgegangen und wie gesundheitsförderliche Maßnahmen umgesetzt werden könnten. So wurde ein Wunsch nach einer offeneren Kommunikation über das Thema psychisches Wohlbefinden bei der Arbeit in der Hochschule gefordert. Hierzu wurde ebenfalls angemerkt, dass es im Rahmen der Fürsorgepflicht eines Arbeitgebers von zentraler Bedeutung ist, gesundheitliche Themen sowie Arbeitsbedingungen nachhaltig und bewusst zu erfassen. Hierbei ist auch die Relevanz einer positiven Arbeitskultur zur Sprache gekommen, die zukünftig für Hochschulleitungen von Relevanz sein kann, um die Attraktivität von Hochschulen als Arbeitgeber zu erhöhen. Ebenso wurde angeregt, zentrale Herausforderungen und Problematiken der unterschiedlichen Statusgruppen zu identifizieren, um anschließend passgenaue Lösungen anbieten zu können.

„Zum einen die Identifizierung, was tatsächlich die großen Faktoren sind. Es wäre für uns die Frage, was wir tun könnten, um da spezifisch etwas zu machen. Ich könnte mir denken, dass das wirklich von der Zielgruppe abhängt und dass die Gruppenleitungen andere Schwierigkeiten natürlich haben als diese Doktoranden zum Beispiel.“ (WE03)

Es wurde vorgeschlagen, dass verpflichtende Kurse, die für einen Umgang mit hohen Arbeitsbelastungen sowie das Thema psychische Gesundheit sensibilisieren sollen, angeboten werden.

„(...) ich schicke die Leute nicht gleich zur psychosozialen Beratungsstelle. Vielleicht irgendetwas dazwischen. Kurse mit Arbeitsbelastung und psychischer Gesundheit als Thema. Das wäre, glaube ich, sehr gut. Freiwillig gehen vielleicht nicht alle hin. Wir haben zum Beispiel einen Pflichtteil, ordentliche wissenschaftliche Praxis. (...) Vielleicht kann man so etwas auch aufnehmen, damit alle Leute das einmal

mitbekommen. Das muss nicht lang sein, aber zumindest einmal ein Bewusstsein dafür bekommen, was man machen kann. Wie merke ich das? Wohin kann ich mich wenden?“ (WE05)

Diese verpflichtenden Kurse sollten insbesondere für zukünftige Führungskräfte (d. h. neuberufene Personen) organisiert werden.

„Ich glaube, wir müssen wirklich dahin, dass wir auf jeden Fall verpflichtende Fort- und Weiterbildung in irgendeiner Form für zukünftige Führungskräfte an dieser Universität haben. Wo auch eine klare Kante der Institution gezeigt wird.“ (WE06)

Weiterhin wurde mehrfach der Wunsch nach einem Abbau bürokratischer Hürden geäußert. Leitungspersonen erhoffen sich beispielsweise durch mehrsprachige Formulare, eine gut funktionierende IT-Infrastruktur und einfach erreichbare Ansprechpersonen für Drittmittelangelegenheiten Entlastung bei ihrer täglichen Arbeit.

Fallstudien

Allen Einheiten wurde eine ausführliche Beratung angeboten, um unterschiedliche Wege zur Gestaltung guter Arbeitsbedingungen aufzuzeigen. Alle angebotenen Verfahren umfassten zunächst eine Analyse der Arbeitsbedingungen, die Erarbeitung von Maßnahmen zur Reduktion kritischer Arbeitsbelastungen sowie die Evaluation der umgesetzten Maßnahmen. Während der Planungsphase wurde ein möglicher Zeitplan erarbeitet und Kommunikations- und Informationsmaterialien für die Mitarbeitenden bereitgestellt. Es wurden unterschiedliche Methoden zur Analyse der Arbeitsbedingungen angeboten: Fragebögen, Workshops, Beobachtungsinterviews und weitere flexible Varianten. Trotz der vielfältigen Angebote entschieden sich die meisten Einheiten dazu, einen standardisierten Online-Fragebogen einzusetzen ($N=5$; **Tab. 2**). Hierbei wurde ein bereits bestehendes Instrument genutzt [19], welches ein breites Spektrum an unterschiedlichen Arbeitsmerkmalen abdeckt und aus drei Fragearten besteht, um poten-

Tab. 2 Übersicht über den Fortschritt der teilnehmenden wissenschaftlichen Einheiten in den Fallstudien

Einrichtung	Qualitatives Interview	Koordinierungspersonal	Analyse	Maßnahmenentwicklung	Kurzinterview zur Evaluation
WE01	X ^a	X	Fragebogen	Interne Besprechungsrunde	X
WE02	X	X	Fragebogen	Interne Besprechungsrunde	X
WE03	X	X	Fragebogen	Interne Besprechungsrunde	X
WE04	X	–	Fragebogen	Kein Bedarf	X
WE05	X	–	Workshop	Workshop	–
WE06	X	–	Fragebogen	Eigenständige Maßnahmenorganisation	X

^aIn Einrichtung WE01 wurden zwei Interviews geführt, zum einen mit der Leitung der Einheit und zum anderen mit dem Koordinierungspersonal

ziell kritische Arbeitsbedingungen aufzudecken, zu beschreiben und zu optimieren. Zunächst wird eine Problemfrage gestellt, in der die Beschäftigten einschätzen, ob eine bestimmte Belastung (1 = stimme nicht zu bis 5 = stimme voll zu) in kritischem Maße vorhanden ist. Direkt im Anschluss folgt eine Ursachenfrage, durch die detailliert die Ursache für das Auftreten dieser Belastung exploriert wird. Abschließend wird über eine Lösungsfrage nach passenden Maßnahmen zur Reduktion der kritischen Belastung gefragt [20]. Ursachen- und Lösungsfragen waren Freitextantworten. Die Länge des eingesetzten Fragebogens konnte frei gewählt werden. Einige Einheiten wählten kurze Fragebögen mit 18 Items, andere ausführliche Fragebögen mit 40 Items. Die Online-Befragungen wurden in vier Einheiten durch die Autorinnen und Autoren verwaltet und ausgewertet. Im Anschluss an die Befragung wurden die Ergebnisse im Detail zunächst mit den Verantwortlichen der einzelnen Einheiten besprochen. In einer größeren Einheit wurden die Befragungsergebnisse von den Autorinnen und Autoren den Mitarbeitenden vorgestellt (WE03). Aufbauend auf den Ergebnissen der Befragung wurde in drei Einheiten in internen Besprechungsrunden Maßnahmen zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen erarbeitet (WE01, WE02 und WE03). Diese Besprechungsrunden wurden durch internes Koordinierungspersonal moderiert. Die Maßnahmen wurden als Richtlinien für die gemeinsame Zusammenarbeit im Sinne eines Leitbildes verabschiedet und sollen wesentliche Belastungsbereiche adressieren (u. a. Erreichbarkeit, Arbeitszeiten, Betreuung von Qualifikationsarbeiten).

Eine Einheit stellte im Anschluss an die Befragung keinen Handlungsbedarf fest und beendete den Prozess (WE04). In dieser Einheit wurden die Ergebnisse an die Beschäftigten kommuniziert, und im Rahmen einer regelmäßig stattfindenden Teamsitzung wurden bereits Thematiken besprochen und aufgelöst, sodass für die anderen hauptsächlich unkritisch berichteten Belastungen gemeinschaftlich entschieden wurde, nicht weiter an dem Thema zu arbeiten. Eine weitere Einheit (WE06) nutzte ein Online-System zur selbstständigen Analyse von Arbeitsbedingungen und zur eigenständigen Organisation von geeigneten Maßnahmen [21].

Eine weitere Einheit verzichtete auf eine vorangeschaltete Analyse der Arbeitsbedingungen und führte einen Workshop durch, um Themen zu identifizieren, die als kritisch wahrgenommen wurden und begleitend Maßnahmen zur Belastungsreduktion abzuleiten (WE05). Der Workshop wurde durch eine externe Person moderiert. Es wurden mehrere Maßnahmen verabschiedet und im Anschluss an den Workshop umgesetzt.

Im Rahmen der Analysephase ergaben sich in den Fallstudien folgende Belastungen, die in allen Einheiten als kritisch bewertet wurden: Zeitdruck, fehlende Vereinbarkeit von Familie und Beruf, lange Arbeitszeiten und ständige Erreichbarkeit außerhalb der Arbeitszeiten, aber auch häufige Arbeitsunterbrechungen. Daneben wurden einige Aspekte der Arbeit als Ressourcen bewertet, wie vor allem eine gute Zusammenarbeit im Team sowie ein hoher Handlungsspielraum bezogen auf Inhalte und Abläufe der Arbeit.

Entsprechend der oben genannten Belastungen zielten die umgesetzten Maßnahmen zumeist auf eine Verbesserung der als kritisch wahrgenommenen Aspekte. Maßnahmen hatten daher das Ziel, die Themen Arbeitszeit und Erreichbarkeit zu adressieren. Schwierigkeiten bestanden hier darin, dass einige Arbeiten in der Forschung nur zu bestimmten Zeiten erledigt werden können, was eine Anwesenheit zu Randzeiten erforderlich machte (WE01 und WE03). Maßnahmen sollten daher Kernarbeitszeiten regeln und Absprachen beinhalten, wie mit Belastungsspitzen in kritischen Forschungsphasen optimal umgegangen werden kann. Weitere Maßnahmen zielten darauf ab, die Kommunikation und Vernetzung innerhalb der Einheiten zu verbessern (WE05). Diese reichten von der Einrichtung von Gesellschaftsräumen bis hin zur Organisation regelmäßiger Zusammenkünfte der Mitarbeitenden, um den Austausch zu befördern.

Zur Evaluation der umgesetzten Maßnahmen haben drei Einheiten festgelegt, ähnliche Befragungen mit ihren Mitarbeitenden in regelmäßigen Abständen zu wiederholen (WE01, WE02 und WE03), damit erkenntlich gemacht werden kann, inwiefern sich die Arbeitsbedingungen durch die durchgeführten Maßnahmen verbessert haben. Zusätzlich wurde der Prozess intern dokumentiert, um beschlossene Maßnahmen planen, durchführen und evaluieren zu können.

Im Anschluss an die Durchführung der Fallstudien wurden die Verantwortlichen der wissenschaftlichen Einheiten im Rahmen einer kurzen qualitativen Nachbefragung im Sinne einer Prozessevaluation zum Vorgehen der Beratung befragt.

Insgesamt zeigt sich, dass die Einheiten es als positiv bewerten professionell durch standardisierte Instrumente unterstützt worden zu sein. Ohne das gezielte Beratungsangebot, wäre in keiner Einheit ein Prozess zur Gestaltung der Arbeitsbedingungen angeregt worden. Positiv hervorgehoben wurde auch die dadurch gewährleistete Anonymität der Befragten, die es laut Einschätzung der interviewten Personen ermöglichte, dass Mitarbeitende eher bereit waren sich kritisch zu äußern. Zwei Einheiten haben sich dafür ausgesprochen (WE01, WE04), dass ein solcher Prozess an Hochschulen in der Breite durchgeführt werden sollte, um es Führungspersonen zu ermöglichen, die Wahrnehmung der Mitarbeitenden zu den Arbeitsbedingungen zu kennen und Maßnahmen zur Optimierung auf den Weg bringen zu können. Eine weitere Einheit würde sich diesen Empfehlungen anschließen, wenn eine noch genauere Abstimmung der Fragen auf den Hochschulkontext möglich sei (WE03), um die alltäglichen Arbeitsabläufe treffender aufzeigen zu können. Zusätzlich wurde die Flexibilität, die während des Prozesses bestand, als positiv hervorgehoben und ebenso wurde die umfassende Kommunikation durch die Teammitglieder betont. Eine weitere Einheit (WE02), in der eine geringere Anzahl an Mitarbeitenden die Befragung ausfüllte, empfand das Format einer Befragung im Nachhinein als nicht zielführend, da im Arbeitsalltag der Mitarbeitenden zahlreiche Umfragen beantwortet werden und eine Motivation zur Teilnahme daher nur schwer erreicht werden kann. Die betreuten Einheiten würden es zusätzlich positiv begrüßen, wenn zu Beginn des Prozesses konkrete Best-Practice-Beispiele aufgeführt werden. Diese könnten einerseits als Anreiz zur Motivation dienen, aber auch bereits aufzeigen, wie einzelne Maßnahmen ausgestaltet werden könnten.

Diskussion

Ziel des Beitrags war es, einen detaillierten Einblick in die Praxis zur Gestaltung guter psychosozialer Arbeitsbedingungen im Kontext Hochschule zu geben. Aufbauend auf Ergebnissen aus qualitativen Interviews sowie Fallstudien

konnten Hinweise erarbeitet werden, welche Herangehensweisen zur Gestaltung von Arbeitsbedingungen im Kontext Hochschule eingesetzt werden und mit welchen Herausforderungen und Problemen diese Ansätze verbunden sind. Im Ergebnis zeigt sich, dass bereits bei der Rekrutierung von teilnehmenden wissenschaftlichen Einheiten beobachtbar ist, dass nur eine Minderheit der angefragten Einheiten tatsächlich an einem Projekt zur gesunden Arbeitsgestaltung teilnehmen möchte. Allgemeine Ansprachen über E-Mails werden wenig beachtet. Persönliche Kontakte und gezielte persönliche Ansprachen schaffen es hier eher, die Teilnahmebereitschaft zu erhöhen. Dieser Befund deckt sich mit den Ergebnissen anderer Studien, die zeigen, dass erstens systematische Maßnahmen zur Arbeitsgestaltung im Hochschulkontext insgesamt nur selten umgesetzt werden [12] und zweitens Organisationen oder Einrichtungen nur in sehr geringem Maße auf eine E-Mail-Ansprache reagieren [22, 23].

Die Ergebnisse der qualitativen Interviews zeigen, dass das Thema Gesundheit bei der Arbeit in der untersuchten Stichprobe zwar einen hohen Stellenwert aufweist, dass aber kaum systematische Angebote zur Gesundheitsförderung (wie u. a. die Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen) in den einzelnen wissenschaftlichen Einheiten genutzt werden. Das heißt, das Verständnis zur Wichtigkeit des Themas ist zwar vorhanden, jedoch bestehen Schwierigkeiten in der konkreten Umsetzung. Es zeigt sich auch, dass die von den Interviewten genannten Stressoren die Ergebnisse vorhandener Studien abbilden [24]. So werden hoher Zeit- und Leistungsdruck, aber auch die ständige Erreichbarkeit und damit einhergehend Probleme bei der Vereinbarkeit von Arbeit und Freizeit als wesentliche Stressoren sowohl in den Interviews als auch in den Fallstudien thematisiert. Weiterhin zeigt sich, dass bereits umgesetzte Maßnahmen zur Reduktion vorhandener negativer Belastungen sich zu meist auf die Vermittlung von Wissen zu guter Arbeit als auch auf Ereignisse zur Förderung der Zusammenarbeit in den Einheiten konzentrieren. Hingegen wird kaum berichtet, dass verhältnis-

orientierte Maßnahmen zur Gestaltung der Arbeitsbedingung umgesetzt werden. Auch dieser Befund deckt sich mit den Ergebnissen bisheriger Forschung [12], welche zeigen, dass verhaltensorientierte Maßnahmen gegenüber verhältnisorientierten Maßnahmen bevorzugt werden. Ebenso zeigt sich, dass Vorschläge zur Intensivierung des Dialogs zum Thema gute Arbeitsbedingungen vor allem auf die Weiterbildungen für professorale Führungskräfte fokussieren. Es wird als vielversprechend betrachtet, bereits in der frühen Karrierephase Angebote zu machen, welche verpflichtend besucht werden müssen, um so eine stärkere Sensibilisierung für das Thema zu schaffen und langfristig Veränderungen herbeizuführen können.

Im Rahmen der durchgeführten Fallstudien zeigt sich, dass in den wissenschaftlichen Einheiten zumeist Online-Fragebögen eingesetzt werden, um Arbeitsbedingungen zu analysieren. Es besteht jedoch ein großer Unterschied zwischen Einheiten, die über Koordinierungspersonal verfügen im Vergleich zu Einheiten, bei denen kein Koordinierungspersonal angestellt ist. Da die zeitlichen Ressourcen seitens der verantwortlichen Führungskräfte häufig gering sind, werden strukturierte Gesundheitsmaßnahmen meist nur unvollständig umgesetzt. Dieser Befund deckt sich mit anderen Studien, die zeigen, dass das Vorhandensein von Ressourcen (finanziell wie auch personell) ein entscheidender Faktor für das Gelingen systematischer Maßnahmen zur Verbesserung der psychosozialen Arbeitsbedingungen ist [23, 25]. Die Ergebnisse der Prozessevaluation zeigen, dass insgesamt eine externe Begleitung für die Thematik als sehr positiv bewertet wurde. Häufiger Austausch und ein hohes Maß an Flexibilität sind wichtige Gelingensfaktoren, die helfen, die Durchführung der Maßnahmen zu unterstützen. Es hat sich gezeigt, dass ein bedarfsorientiertes Vorgehen standardisierten Prozessen überlegen ist. Bei der Beurteilung der psychosozialen Arbeitsbedingungen ist die Anonymität der Befragung ein wesentliches Kriterium. Es wurde ebenso der Wunsch geäußert, dass spezifische Instrumente für den Kontext Hochschule eingesetzt

Tab. 3 Empfehlungen für die arbeitsmedizinische Praxis zur Verbesserung der Implementierung und Durchführung von Maßnahmen zur Förderung gesundheitsförderlicher Arbeitsbedingungen im Kontext Hochschule

Ebene	Empfehlung
Hochschulleitung	Aktive Kommunikation zur Darstellung der Relevanz des Themas gesundes Arbeiten und gute Arbeitsbedingungen Schaffung von Beratungsangeboten für alle wissenschaftlichen Einheiten
Etablierte Professorinnen und Professoren	Verstärktes Angebot zur Sensibilisierung zum Thema gesundes Arbeiten und guter Arbeitsbedingungen Verfügbarkeit einfacher Möglichkeiten zur externen Beratung
Neuberufene Professorinnen und Professoren	Verpflichtendes Angebot zum Thema gesundes Arbeiten und guter Arbeitsbedingungen sowie zum Umgang mit kritischen Arbeitssituationen Verfügbarkeit einfacher Möglichkeiten zur externen Beratung
PostDoc-Ebene	Verpflichtendes Angebot zum Thema gesundes Arbeiten und guter Arbeitsbedingungen sowie zum Umgang mit kritischen Arbeitssituationen
Promovierende	Vorgabe fester Regelungen und Leitlinien zum Umgang mit kritischen Arbeitssituationen (insb. hinsichtlich Arbeitszeiten) auf Fakultäts- wie auch Universitäts-ebene

werden. Bei geringen Gruppengrößen in den Einheiten werden gesprächsbasierte Verfahren als zielführender bewertet als standardisierte schriftliche Verfahren zur Analyse der Arbeitsbedingungen.

Limitationen

Auch wenn die vorliegende Studie wichtige und interessante Einblicke in die Arbeitsgestaltung im Kontext Hochschule liefert, gibt es doch einige Limitationen die bei der Interpretation der Ergebnisse berücksichtigt werden sollten. Die Anzahl der Teilnehmenden an den Interviews und Fallstudien ist eher gering. Die Repräsentativität der Stichprobe ist daher eingeschränkt. Zusätzlich haben sich die Teilnehmende selbst gemeldet, um das Thema gute Arbeitsbedingungen zu bearbeiten. Eine Selbstselektion der Teilnehmenden kann daher nicht ausgeschlossen werden. Diese könnte dazu geführt haben, dass vornehmlich Einheiten teilgenommen haben, bei denen eine ohnehin schon hohe Sensibilisierung für das Thema sowie Bereitschaft zur Veränderung bestand. Auch war das Vorgehen in den Fallstudien sehr heterogen, da unterschiedliche Methoden zur Maßnahmenableitung verwendet wurden. Dies schränkt zwar die Vergleichbarkeit zwischen den Fallstudien ein, zeigt aber gleichzeitig, dass eine hohe Bandbreite an unterschiedlichen Vorgehensweisen im Hochschul-

kontext aufgrund der Unterschiedlichkeiten zwischen den Lehreinheiten benötigt wird. Ebenso zeichnet sich die vorliegende Studie primär durch ein qualitatives sowie exploratives Vorgehen zur Prozessbeschreibung aus. Zukünftige Studien sollten daher auch verstärkt quantitativ vorgehen und die Evaluation der Effekte von Maßnahmen zur Arbeitsgestaltung im Kontext Hochschule untersuchen.

Implikationen für die arbeitsmedizinische Praxis

Eine wesentliche Rolle bei der Verbreitung der hier beschriebenen Vorgehensweisen zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen im Kontext Hochschule kann die Arbeitsmedizin einnehmen. Eine aktive Mitwirkung der Arbeitsmedizin im betrieblichen Handeln ergibt sich aus deren originärem Aufgabengebiet [26]. Neben dem Schutz der Gesundheit der Beschäftigten und dem Erkennen von Gesundheitsstörungen ist das Aufdecken von Ursachen arbeitsbedingter Erkrankungen und deren Beseitigung eine zentrale Aufgabe der Arbeitsmedizin [27, 28]. Somit fällt auch die fachkundige Aufklärung über psychosoziale Belastungen bei der Arbeit und deren potenzieller negativer Risiken für die Gesundheit in das Aufgabenspektrum betriebsärztlicher Tätigkeiten. Genauso wie die Beratung bei der Gefährdungsbeurteilung

inklusive Empfehlungen zu Maßnahmen der Gefährdungsvermeidung [29]. Nolle und andere [15] schlussfolgern in ihrer qualitativen Interviewstudie mit praktisch tätigen Betriebsärztinnen und Betriebsärzten, dass psychische Belastungen in der arbeitsmedizinischen Beratungs- und Vorsorgepraxis bislang eher wenig bis kaum systematisch berücksichtigt werden. Die Autorinnen und Autoren beschreiben weiter, dass eine Berücksichtigung psychischer Belastungen stark vom individuellen Rollenverständnis der befragten Betriebsärztinnen und Betriebsärzte abhängt. Es wird konstatiert, dass der Fokus des betriebsärztlichen Handelns eher auf dem einzelnen Menschen mit seinen individuellen gesundheitlichen Problemen und Beratungsbedürfnissen liegt und weniger auf den allgemeinen Bedingungen bei der Arbeit. Die Ergebnisse der vorliegenden Studie sollen daher Anknüpfungspunkte für die Beratung auf dem Gebiet der Optimierung psychischer Belastungen im Hochschulkontext liefern (■ Tab. 3). Um einen strukturiereten Prozess zu dieser Thematik in der Breite zu ermöglichen, bedarf es einer persönlichen Ansprache der Verantwortlichen einzelner wissenschaftlicher Einheiten, um Motivation zur Teilnahme zu schaffen und die Wahrscheinlichkeit zu erhöhen, dass vorhandene Angebote auch angenommen werden. Ebenso scheint es sinnvoll zu sein, verpflichtende Kursangebote für Führungskräfte zu machen, in denen über das Thema Arbeit und Gesundheit informiert und auch sensibilisiert wird. Hier bietet es sich an, verpflichtende Angebote für den wissenschaftlichen Nachwuchs zu schaffen, der eine wissenschaftliche Karrierelaufbahn einschlägt (u.a. Pflichtkurse im Rahmen der Habilitation). Ebenso könnte ein verpflichtendes Angebot für neuberufene Professorinnen und Professoren gemacht werden, um die Sensibilisierung mit dem Thema zu stärken, damit der Thematik nicht nur mehr Aufmerksamkeit gewidmet wird, sondern auch mehr Ressourcen zur Umsetzung bereitgestellt werden.

Neben den dargestellten Ansätzen, die helfen sollen, die Implementierung strukturierter Maßnahmen zur Verbesse-

rung der Arbeitsbedingungen im Kontext Hochschule zu befördern, ergeben sich aus der vorliegenden Studie auch Hinweise, die die konkrete Durchführung dieser Vorgehensweisen betreffen. Es hat sich gezeigt, dass eine kurze standardisierte Befragung wichtig ist, um Themen zu identifizieren, die als besonders kritisch wahrgenommen werden. In daran anknüpfenden Gesprächsrunden sollten dann Maßnahmen überlegt werden, wie Arbeitsbedingungen verbessert werden könnten. Diese Gesprächsrunden sollten durch einen Moderator begleitet werden. Dies könnte beispielsweise eine externe Person sein oder jemand aus der Einheit, der eine Koordinierungsposition innehat. Es hat sich jedoch auch gezeigt, dass in einigen Einheiten kein Veränderungsbedarf bestand. In diesen Einheiten wäre eine wiederholte Bedarfsabfrage sinnvoll, um bei Bedarf erneut in den Prozess einzusteigen.

Ebenso ist es zielführend, allgemeine Maßnahmen auf der Ebene der Hochschulleitung zu verabschieden, die insbesondere die Arbeitsbedingungen für Promovierende betreffen. Diese Maßnahmen könnten in Leitlinien für die Arbeit an der Hochschule zusammengefasst werden, in denen Themen wie die Gestaltung der Arbeitszeit oder Erwartungen zur Erreichbarkeit klar festgelegt sind. Auf Basis dieser Leitlinien könnten so Regelungen zur Verbesserung der als besonders kritischen wahrgenommenen Arbeitsbedingungen der Promovierenden helfen, auch tatsächliche Veränderungen herbeizuführen.

Korrespondenzadresse

Mathias Diebig

Institut für Arbeits-, Sozial- und Umweltmedizin, Medizinische Fakultät und Universitätsklinikum Düsseldorf, Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf, Deutschland
mathias.diebig@hhu.de

Förderung. Die Studie wurde durch die Sektion Health des Heine Centers for Sustainable Development an der Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf gefördert.

Funding. Open Access funding enabled and organized by Projekt DEAL.

Einhaltung ethischer Richtlinien

Interessenkonflikt. M. Diebig, M. Heming und P. Angerer geben an, dass kein Interessenkonflikt besteht.

Alle beschriebenen Untersuchungen am Menschen oder an menschlichem Gewebe wurden mit Zustimmung der zuständigen Ethikkommission, im Einklang mit nationalem Recht sowie gemäß der Deklaration von Helsinki von 1975 (in der aktuellen, überarbeiteten Fassung) durchgeführt. Von allen beteiligten Patient/-innen liegt eine Einverständniserklärung vor. Das Studienprotokoll wurde von der Ethikkommission der medizinischen Fakultät der Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf unter der Verfahrensnummer 2019-460_4 genehmigt.

Open Access. Dieser Artikel wird unter der Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz veröffentlicht, welche die Nutzung, Vervielfältigung, Bearbeitung, Verbreitung und Wiedergabe in jeglichem Medium und Format erlaubt, sofern Sie den/die ursprünglichen Autor(en) und die Quelle ordnungsgemäß nennen, einen Link zur Creative Commons Lizenz beifügen und angeben, ob Änderungen vorgenommen wurden.

Die in diesem Artikel enthaltenen Bilder und sonstiges Drittmaterial unterliegen ebenfalls der genannten Creative Commons Lizenz, sofern sich aus der Abbildungslegende nichts anderes ergibt. Sofern das betreffende Material nicht unter der genannten Creative Commons Lizenz steht und die betreffende Handlung nicht nach gesetzlichen Vorschriften erlaubt ist, ist für die oben aufgeführten Weiterverwendungen des Materials die Einwilligung des jeweiligen Rechteinhabers einzuholen.

Weitere Details zur Lizenz entnehmen Sie bitte der Lizenzinformation auf <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>.

Literatur

1. Johnson SJ, Willis SM, Evans J (2019) An examination of stressors, strain, and resilience in academic and non-academic U.K. university job roles. *Int J Stress Manage* 26(2):162–172. <https://doi.org/10.1037/str0000096>
2. Klinkhammer M (2013) Charakteristika und Belastungen des Arbeitsplatzes Hochschule. *Organisationsberat Superv Coach* 20(3):307–318. <https://doi.org/10.1007/s11613-013-0329-x>
3. Radtke JS, Burian J (2021) Der Arbeitsplatz Hochschule in Zeiten von Corona: Arbeitsbedingungen und Gesundheit in Wissenschaft und Verwaltung. In: Badura B, Ducki A, Schröder H, Meyer M (Hrsg) *Fehlzeiten. Report*, Bd. 2021. Springer Berlin Heidelberg, Berlin, Heidelberg, S 123–148
4. Faller G, Schnabel P-E (Hrsg) (2006) *Wege zur gesunden Hochschule. Ein Leitfaden für die*, 1. Aufl. Praxis, Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG, Baden-Baden
5. Kinman G, Johnson S (2019) Special section on well-being in academic employees. *Int J Stress Manage* 26(2):159–161. <https://doi.org/10.1037/str0000131>
6. Kinman G (2019) Effort-reward imbalance in academic employees: Examining different reward systems. *Int J Stress Manage* 26(2):184–192. <https://doi.org/10.1037/str0000128>
7. Leinfellner S, Thole F, Simon S, Sehmer J (Hrsg) (2023) *Bedingungen der Wissensproduktion. Qualifizierung, Selbstoptimierung und Prekarisierung in Wissenschaft und Hochschule*. Verlag Barbara Budrich, Opladen, Berlin, Toronto
8. Siegrist J (1996) Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions. *J Occup Health Psych* 1(1):27–41. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.1.1.27>
9. Niedhammer I, Bertrais S, Witt K (2021) Psychosocial work exposures and health outcomes: a meta-review of 72 literature reviews with meta-analysis. *Scand J Work Env Hea* 47(7):489–508. <https://doi.org/10.5271/sjweh.3968>
10. Seidler A, Schubert M, Freiberg A, Drössler S, Hussenoeder FS, Conrad I, Riedel-Heller S, Starke KR (2022) Psychosoziale berufliche Belastungen und psychische Erkrankungen. Ein systematischer Review mit Metaanalysen. *Dtsch Arztebl Int* 119(42):709–715. <https://doi.org/10.3238/arztebl.m2022.0295>
11. Michel S, Sonntag U, Hungerland E, Nasched M, Schluck S, Sado F, Bergmüller A (2018) *Gesundheitsförderung an deutschen Hochschulen. Ergebnisse einer empirischen Untersuchung*. Verlag für Gesundheitsförderung, Grafing
12. Hildebrand C, Niederberger M, Simshäuser U, Tribian A, Härle A, Bös K (2020) Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen an deutschen Hochschulen. *Präv Gesundheitsf* 15(2):174–181. <https://doi.org/10.1007/s11553-019-00743-2>
13. GDA (2017) *Leitlinie Gefährdungsbeurteilung und Dokumentation. Arbeitsschutz gemeinsam anpacken*. https://www.gda-portal.de/DE/Downloads/pdf/Leitlinie-Gefahrungsbeurteilung.pdf?__blob=publicationFile&v=1
14. Antoni CH, Beck D, Schütte M (2022) Psychosocial risk management in company practice. *Z Arb Organ* 66(4):167–169. <https://doi.org/10.1026/0932-4089/a000401>
15. Nolle I, Häberle N, Lincke H-J, Beck D (2023) Berücksichtigung psychischer Belastung in der betriebsärztlichen Praxis. *Zbl Arbeitsmed* 73(5):230–239. <https://doi.org/10.1007/s40664-023-00507-y>
16. Mayring P (2010) *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken*, 11. Aufl. Beltz, Weinheim
17. Elo S, Kyngäs H (2008) The qualitative content analysis process. *J Adv Nurs* 62(1):107–115. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2007.04569.x>
18. Thomas G (2011) A typology for the case study in social science following a review of definition, discourse, and structure. *Qual Inq* 17(6):511–521. <https://doi.org/10.1177/1077800411409884>
19. Diebig M, Dragano N, Körner U, Lunau T, Wulf IC, Angerer P (2020) Development and validation of a questionnaire to measure psychosocial work stressors in modern working environments. *J Occup Environ Med* 62(3):185–193. <https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000001779>
20. Diebig M, Gritzka S, Dragano N, Angerer P (2021) Presentation of a participatory approach to develop preventive measures to reduce COVID-19 transmission in child care. *J Occup Med Toxicol* 16:26. <https://doi.org/10.1186/s12995-021-00316-0>
21. Engels M, Boß L, Engels J, Kuhlmann R, Kuske J, Lepper S, Lesener L, Pavlista V, Diebig M, Lunau T, Ruhle SA, Zapkau FB, Angerer P, Hoewner J, Lehr D, Schwens C, Süß S, Wulf IC, Dragano N (2022) Facilitating stress prevention in micro and small-sized enterprises: Protocol for a mixed

- method study to evaluate the effectiveness and implementation process of targeted web-based interventions. *Bmc Public Health*. <https://doi.org/10.1186/s12889-022-12921-7>
22. Engels M, Boß L, Engels J, Kuhlmann R, Kuske J, Lesener L, Pavlista V, Scheepers L, Schmidt-Stiedenroth K, Schwens C, Wulf IC, Dragano N (2022) Pragmatikk: Zielgruppenspezifische Ansprache in einer web-basierten Stresspräventionsplattform für Klein- und Kleinunternehmen. *Das Gesundheitswes* 84:862. <https://doi.org/10.1055/s-0042-1753987>
 23. Pavlista V, Angerer P, Kuske J, Schwens C, Diebig M (2022) Exploring the barriers to the implementation of psychosocial risk assessment in micro- and small-sized firms. *Z Arb Organ* 66(4):170–183. <https://doi.org/10.1026/0932-4089/a000398>
 24. Lesener T, Gusy B (2017) Arbeitsbelastungen, Ressourcen und Gesundheit im Mittelbau. Ein systematisches Review zum Gesundheitsstatus der wissenschaftlich und künstlerisch Beschäftigten an staatlichen Hochschulen in. *Gewerkschaft Erziehung und Wissenschaft, Frankfurt, Deutschland*
 25. Pavlista V, Angerer P, Diebig M (2021) Barriers and drivers of psychosocial risk assessments in German micro and small-sized enterprises: A qualitative study with owners and managers. *Bmc Public Health* 21:1376. <https://doi.org/10.1186/s12889-021-11416-1>
 26. Giesen T (2008) Die Aufgaben der Arbeitsmedizin im Arbeitsschutz – Fragen und Antworten zur aktuellen Rechtslage. *Zbl Arbeitsmed* 58(2):34–47. <https://doi.org/10.1007/BF03349144>
 27. Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung (2012) Unfallverhütungsvorschrift Betriebsärzte und Fachkräfte für Arbeitssicherheit. *DGUV Vorschrift, Bd. 2. Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung e. V, Berlin*
 28. Weigl M, Herbig B, Bahemann A, Böckelmann I, Darius S, Jurkschat R, Kreuzfeld S, Lang J, Müller A, Muth T, Nowak D, Schneider A, Stahlkopf H, Angerer P (2015) Empfehlungen zur Durchführung einer Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen. Positionspapier der Deutschen Gesellschaft für Arbeitsmedizin und Umweltmedizin, erstellt von der AG Psychische Gesundheit in der Arbeit der DGAUM. *ASU* 50:660–665
 29. Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung (2013) Leitfaden für Betriebsärzte zu psychischen Belastungen und den Folgen in der Arbeitswelt, 2. Aufl. *Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung e. V, Berlin*

Hinweis des Verlags. Der Verlag bleibt in Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutsadressen neutral.