

# Organisationsentwicklung und Gesundheit an Hochschulen



**Freie Universität Berlin**

**16.02.2017**

**Prof. Dr. Bernhard Badura**

# Gliederung

---

1. Zur aktuellen Situation an Hochschulen
2. Konzepte und Ergebnisse aus der Gesundheitsberichterstattung
3. Das Sozialkapitalkonzept: ausgewählte Forschungsergebnisse

# 1. ZUR AKTUELLEN SITUATION AN HOCHSCHULEN

# Externe Herausforderungen

---

- Bologna-Reform
- Exzellenz-Initiativen
- Wachsende Bedeutung der Drittmittel
- Zunehmender Wettbewerb zwischen Hochschulen

# Ökonomisierung

---

- ❑ Zentralisierung der Führung
- ❑ Budgetauftrennung (Basisbudget, Leistungsbudget, strategische Reserve)
- ❑ Wettbewerb der Fakultäten
- ❑ Führen mit finanziellen Anreizen
- ❑ Führen mit Kennzahlen

# Verschulung

---

- Konzentration auf direkt verwertbares Wissen und Fertigkeiten
- Mehr Kontrolle von Leistungen und Terminen

# Folgen für die Gesundheit?

---

Generalhypothese:

Zunehmende Belastungen und schrumpfendes Sozialkapital bewirken zunehmende Risiken für die psychische Gesundheit (z.B. Burnout).

# Kulturelle Fragmentierung

---

Für die Analyse der Zusammenhänge zwischen Arbeit, Organisation und Gesundheit an Hochschulen besonders zu berücksichtigen ist ihre kulturelle Fragmentierung in:

- ▣ unterschiedliche Fakultäten
- ▣ Verwaltung
- ▣ Lehrende/ Forschende
- ▣ Studierende



# Frage nach der Identität

---

Wenn Hochschulen keine Unternehmen sind, keine Behörden oder bloße Dienstleister für Politik und Wirtschaft – was sind sie dann? Worin liegt ihr Unterschied? Was ist ihre Mission?

# „Mission einer Universität“

---

Rektor der Universität Heidelberg, Bernhard Eitel:

- „Generierung relevanten Wissens“
- „Ausbildung exzellenter Persönlichkeiten“

(Eitel 2014, 28)

# Was m.E. auch berücksichtigt werden sollte

---

## **Hochschulen wirken kulturprägend**

ob sie sich dessen bewusst sind oder nicht!

Durch die Ausbildung ihrer zukünftigen Funktionseliten prägen Hochschulen die Führungskultur einer Gesellschaft wesentlich mit.

# Forschungsbedarf

---

- ❑ Welche Werte vermitteln Hochschulen heute?
- ❑ Was wird aus Ihrem Bildungsauftrag?
- ❑ Haben Hochschulen auch eine sozialfürsorgliche Verpflichtung gegenüber ihren Mitgliedern und Studierenden und wie soll sie zukünftig wahrgenommen werden?

# Eric Kandel

## Nobelpreisträger für Medizin 2000

---

- „Die egalitäre Struktur des amerikanischen Wissenschaftsbetriebs fördert die vertrauensvolle Kooperation“
- „Die Zusammenarbeit in einem modernen Biologielabor ... funktioniert nicht nur von oben nach unten, sondern, was wichtig ist, auch von unten nach oben“

(2009, 444)

---

„Mir wurde klar, dass der Reiz naturwissenschaftlicher Forschung, besonders in einem amerikanischen Labor, weniger in den Experimenten selbst, als vielmehr **in dem sozialen Kontext** liegt, dem **kollegialen Verhältnis** zwischen Studenten und Dozenten und dem ständigen **offenen und rücksichtslos ehrlichen Austausch von Ideen und Kritik**“.

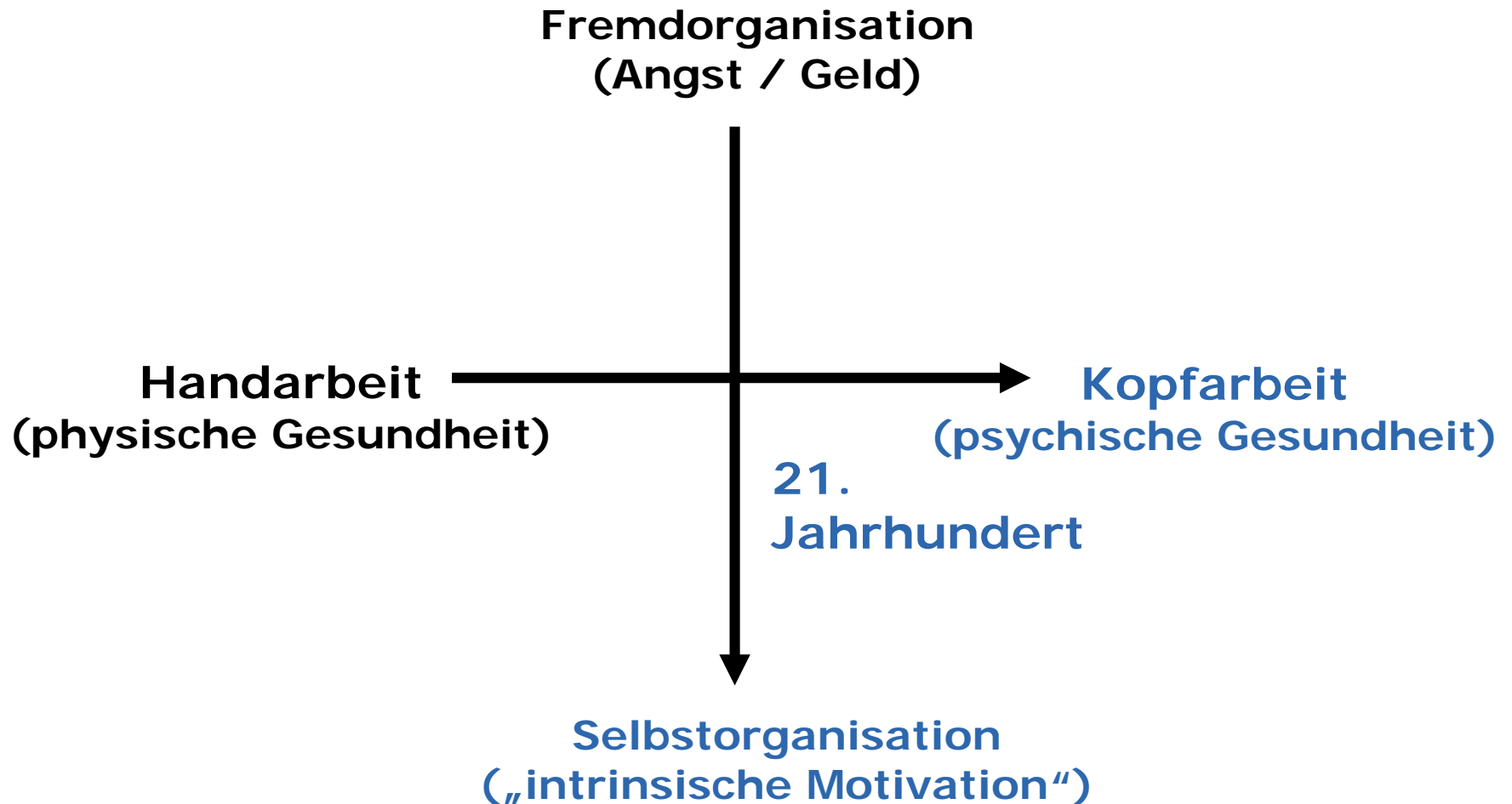
(Kandel 2009, 124)

In Europa sei der Wissenschaftsbetrieb zu Hierarchisch  
(2009, 444)

## **2. KONZEPTE UND ERGEBNISSE AUS DER GESUNDHEITSBERICHTERSTATTUNG**

# Fundamentaler Wandel der Arbeitswelt

---





# Psychische Gesundheit

---

In einer Kopfarbeitergesellschaft ist die psychische Gesundheit besonders wertvoll und zugleich besonders gefährdet.

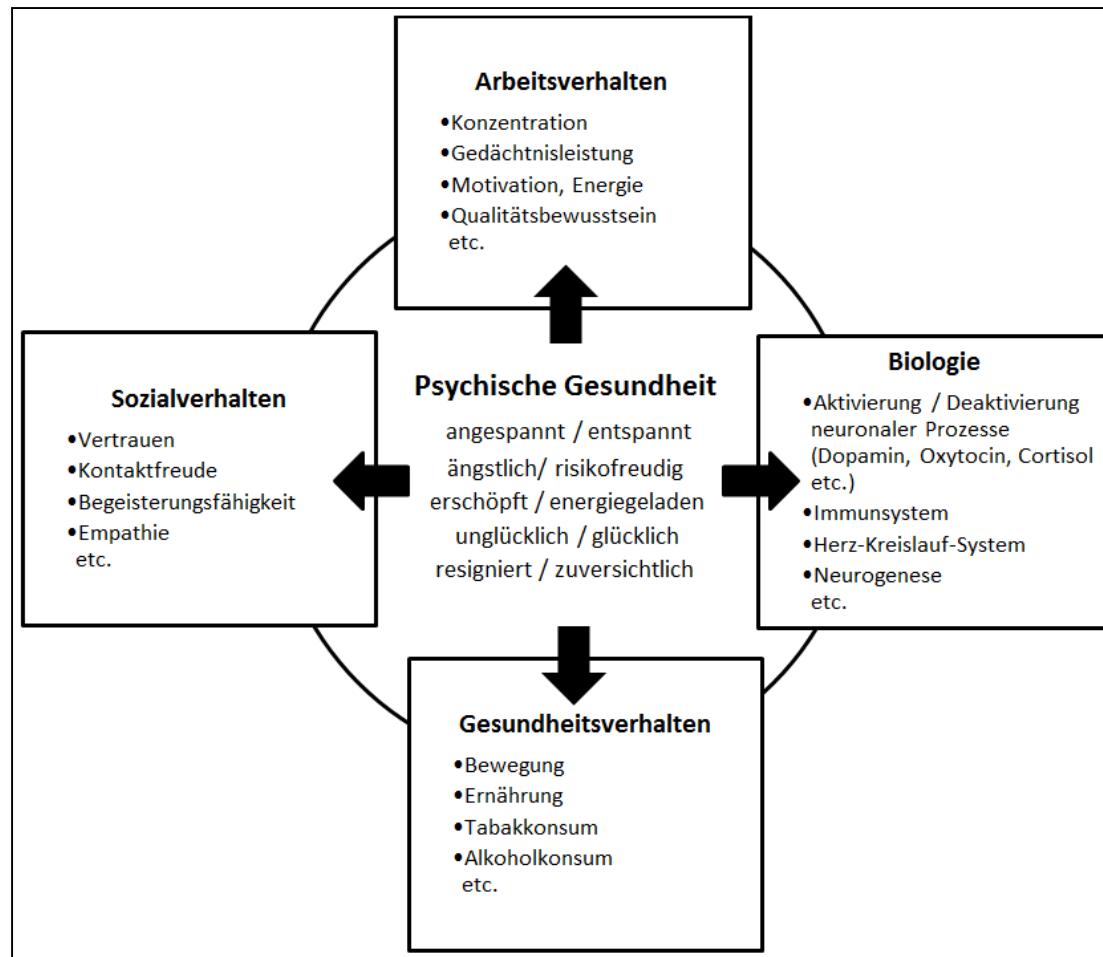
# Was ist psychische Gesundheit?

---

Die Weltgesundheitsorganisation definiert psychische Gesundheit als: „Zustand des Wohlbefindens, in dem der Einzelne seine **Fähigkeiten ausschöpfen**, die normalen **Lebensbelastungen bewältigen** und **produktiv und fruchtbar arbeiten** kann und imstande ist, etwas zu seiner **Gemeinschaft** beizutragen.“

(Schlipfenbacher u. Jacobi 2014)

# Die zentrale Bedeutung der psychischen Gesundheit



# Gesundheit...

---

... ist ein mehrdimensionales Konzept

... verweist auf ein biopsychosoziales Geschehen

... unterliegt multifaktoriellen Einflüssen (Genetik, Biografie, Arbeits- und Privatleben)

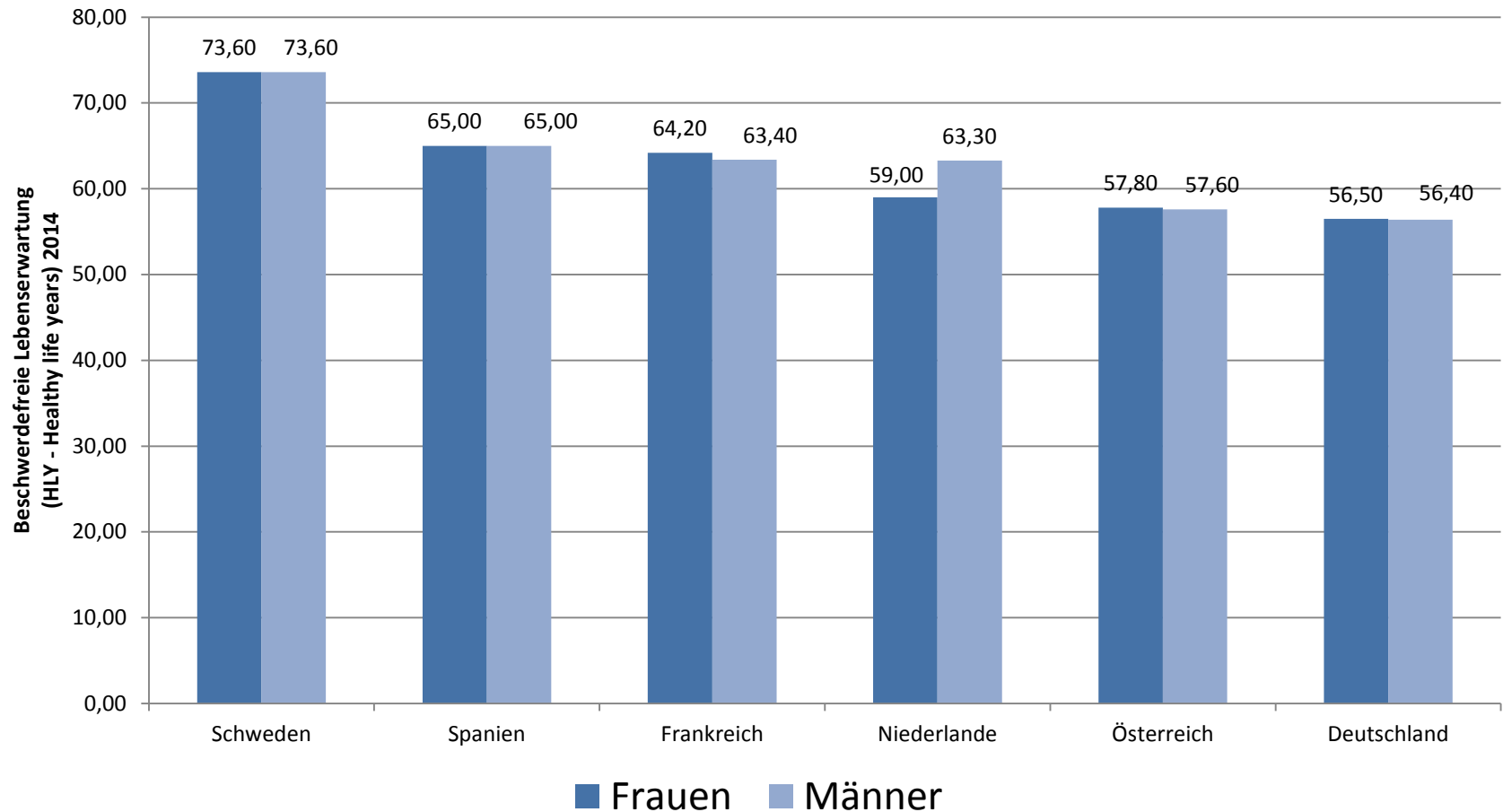
# Gesundheit = Handlungspotenzial

---

„Gesundheit zeigt sich als eine Art Wohlgefühl [...] mehr noch darin, dass wir vor lauter Wohlgefühl **unternehmensfreudig, erkenntnisoffen** und **selbstvergessen** sind und selbst Strapazen und Anstrengungen kaum spüren“

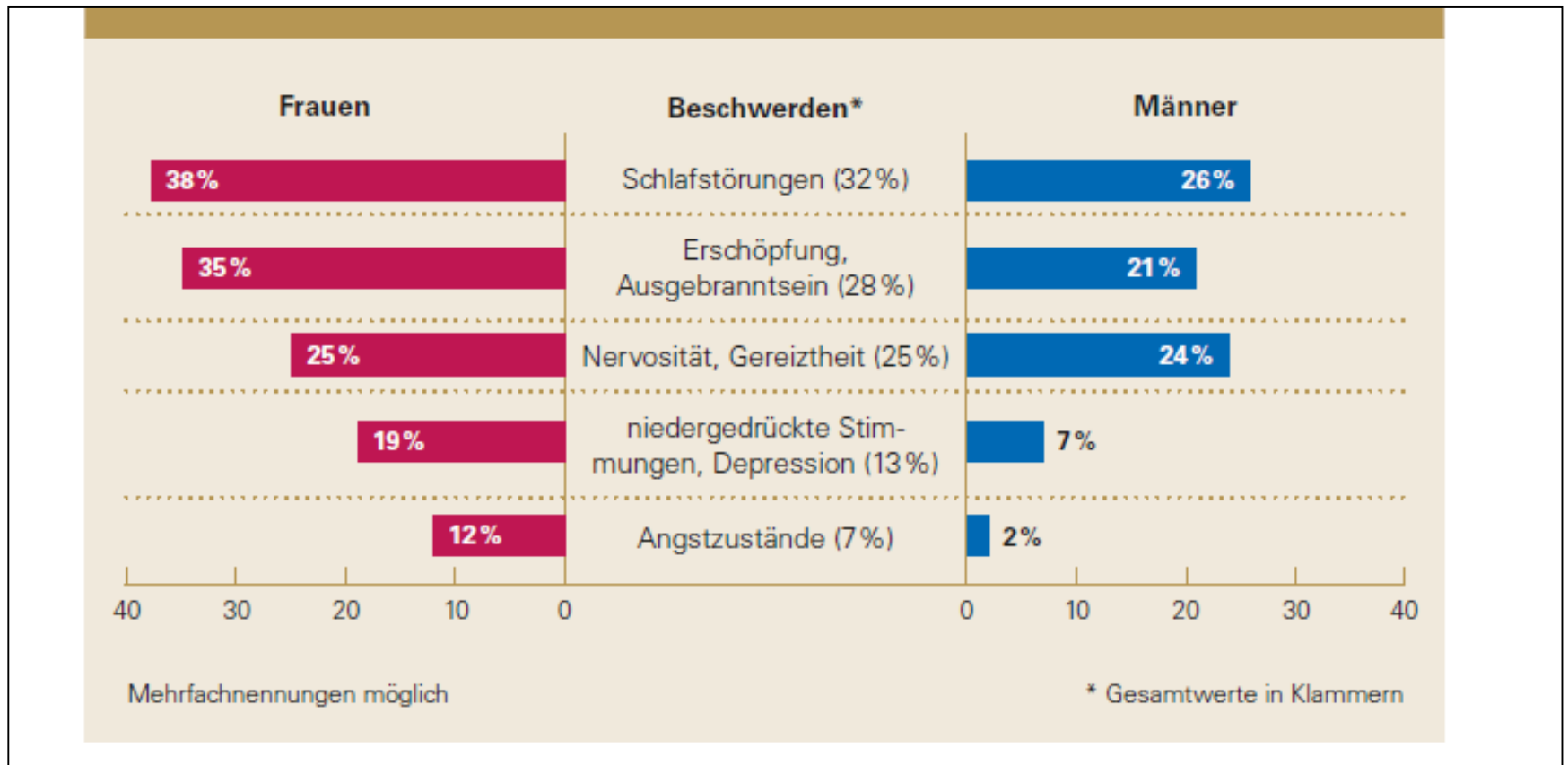
(Gadamer 1991, 143f.)

# Beschwerdefreie Lebenserwartung



Quelle: Eurostat 2016 (Bezugsjahr 2014);  
Schweden: break in time series

# Verbreitete Beeinträchtigungen in der Allgemeinbevölkerung



Quelle: TK 2013 (bleib locker Studie)

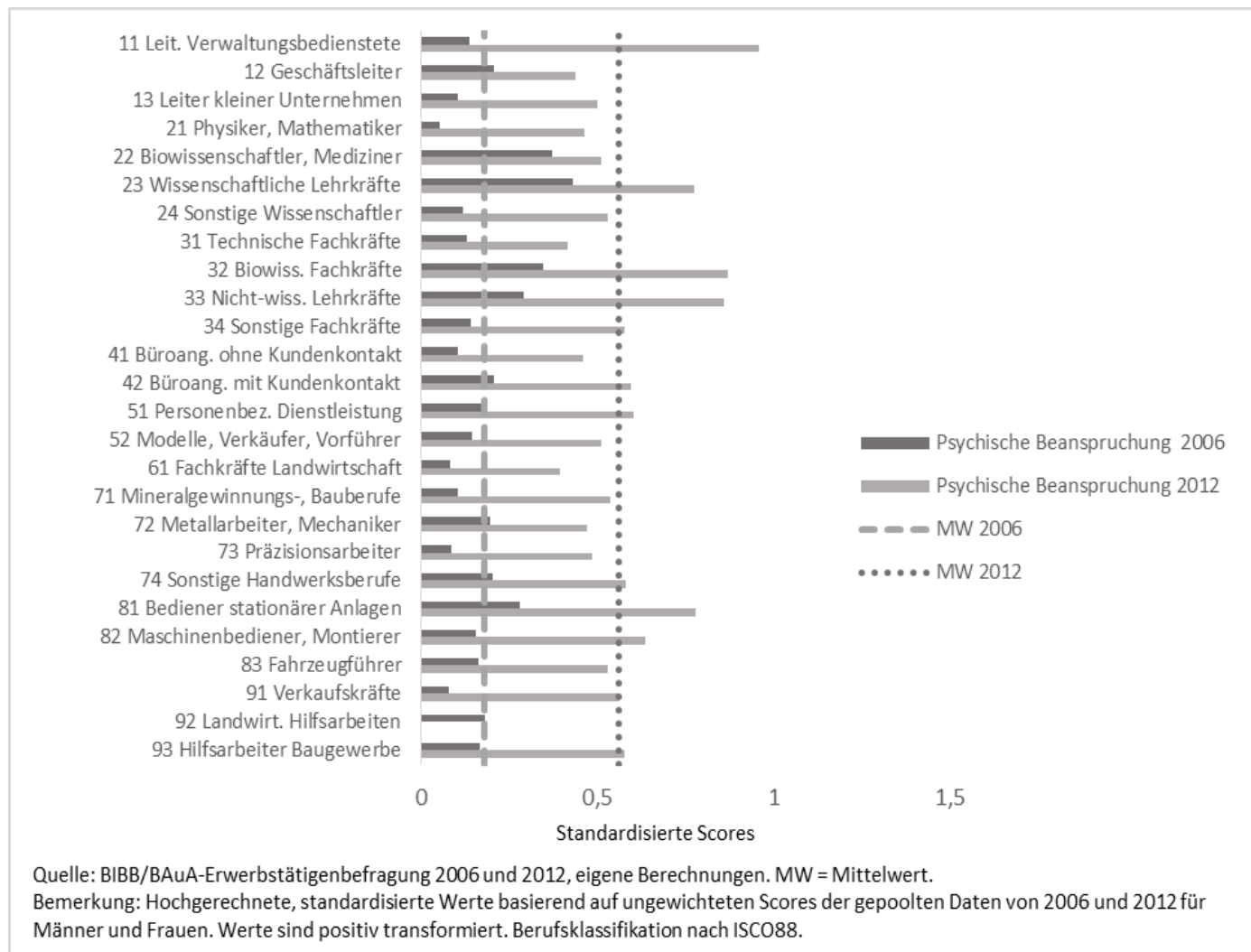
# Verbreitete Beeinträchtigung in der Erwerbsbevölkerung

Gesundheitsbeschwerden		Männer	Frauen
Rücken-, Kreuzschmerzen	51	47	55
Schlafstörungen	34	30	38
<b>Müdigkeit, Erschöpfung</b>	<b>53</b>	<b>49</b>	<b>58</b>
Niedergeschlagenheit	24	22	27
Körperliche Erschöpfung	40	36	43

Angaben in % der Befragten, n = 18.000

**Quelle:** Arbeitszeitreport Deutschland 2016





Quelle: Eichhorst et al. 2016 (Fehlzeiten-Report 2016)

# Häufigkeit von Burn-out / Erschöpfung in Deutschland

---

- 24% fühlen sich **emotional erschöpft**, 36% fühlen sich körperlich erschöpft (N=17.562) (BMAS & BAuA 2014).
- Prävalenz von **Burn-out: 31%** (N=859) (Bertelsmann Stiftung, BARMER GEK, Schnee & Vogt 2013)
- **28%** fühlen sich **erschöpft / ausgebrannt** (N=1.000) (TK 2013)

# Burn-out

---

„A state of **mental** and **physical exhaustion** caused by one's **professional life**“ (Freudenberger 1974).

Ausbrennen durch Arbeit bedeutet Verlust an Energie und Hingabe an den Beruf (Bakker et al. 2014).

# Drei Burn-out-Symptome

---

1. **Erschöpfung:** Ermüdung / Erschöpfung (bedingt durch chronischen Stress)
2. **Zynismus:** Verlust an Empathie, Distanzierung von der Arbeit und den Menschen bei der Arbeit
3. **Reduziertes Arbeitsvermögen:** Gefühl des persönlichen Unvermögens, Präsentismus  
(Maslach, Jackson 1984)

# Kosten chronischer Krankheiten

Chronische Krankheit	Durchschnittliche Kosten (in US-Dollar) durch			
	Medizinische Behandlung	Absentismus	Präsentismus	insgesamt
Allergie	1.442	377	5.129	6.947
Arthritis	2.623	441	6.095	9.127
Asthma	1.782	383	5.661	7.870
Rücken- /Nackenschmerzen	2.249	839	6.879	9.975
Atemwegserkrankungen	2274	2.446	7.663	12.384
Depressionen	2.017	1.525	15.322	18.864
Diabetes	3.663	514	5.414	9.591
Herz-Kreislauf-Erkrankungen	2.531	613	6.207	9.359
Migräne/ chronische Kopfschmerzen	1.689	945	6.603	9.232
Magen-Darm-Beschwerden	2585	800	679	4.064

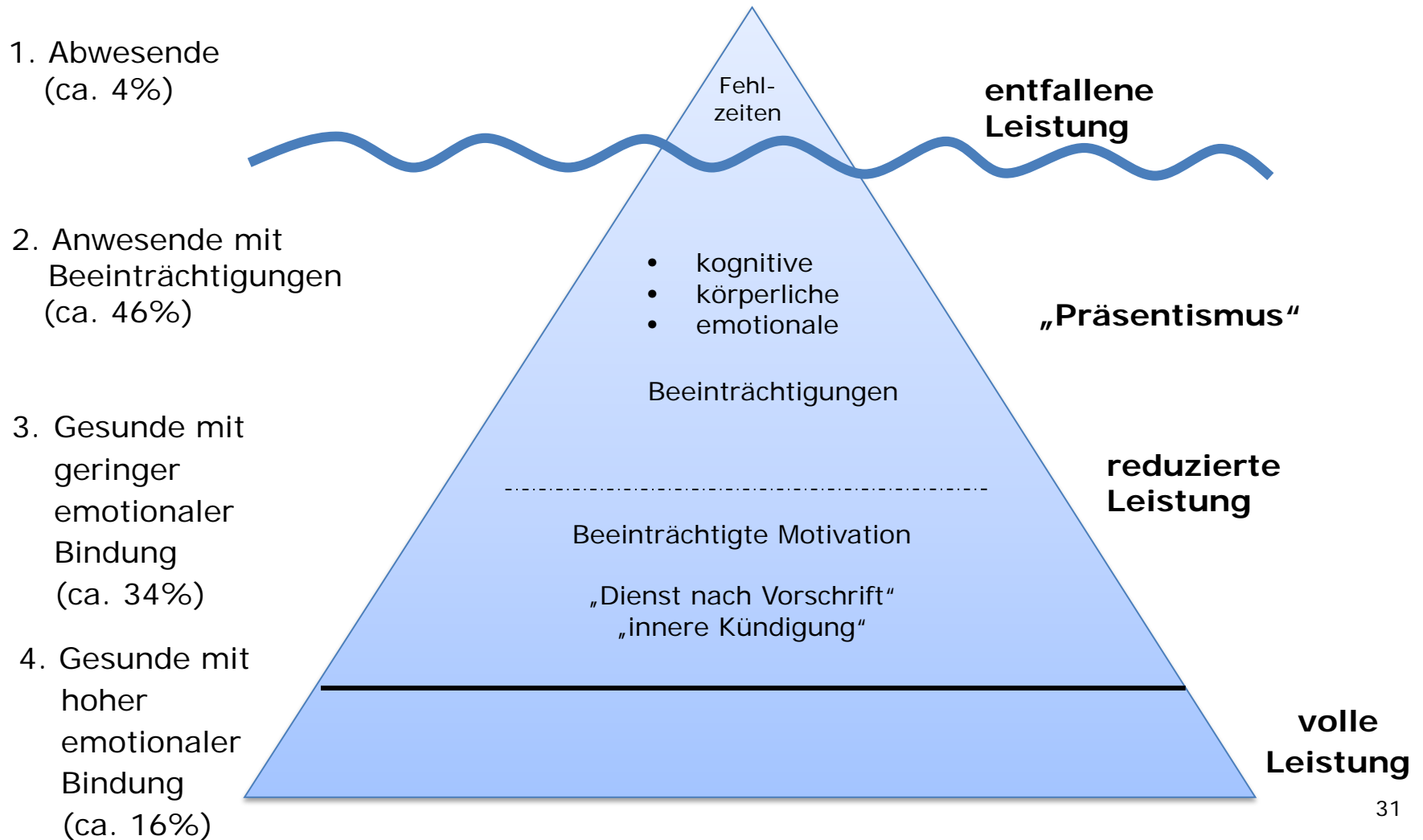
Baase (2006)

---

„Depressionen, Angstzustände und emotionaler Stress führten zu den höchsten Beeinträchtigungen der Arbeitsfähigkeit, aber auch Migräne und Kopfschmerzen [...]“.

(Baase 2007)

# Erweiterung des mitarbeiterorientierten Kennzahlensystems



# **3. DAS SOZIALKONZEPT: AUSGEWÄHLTE FORSCHUNGSERGEBNISSE**



---

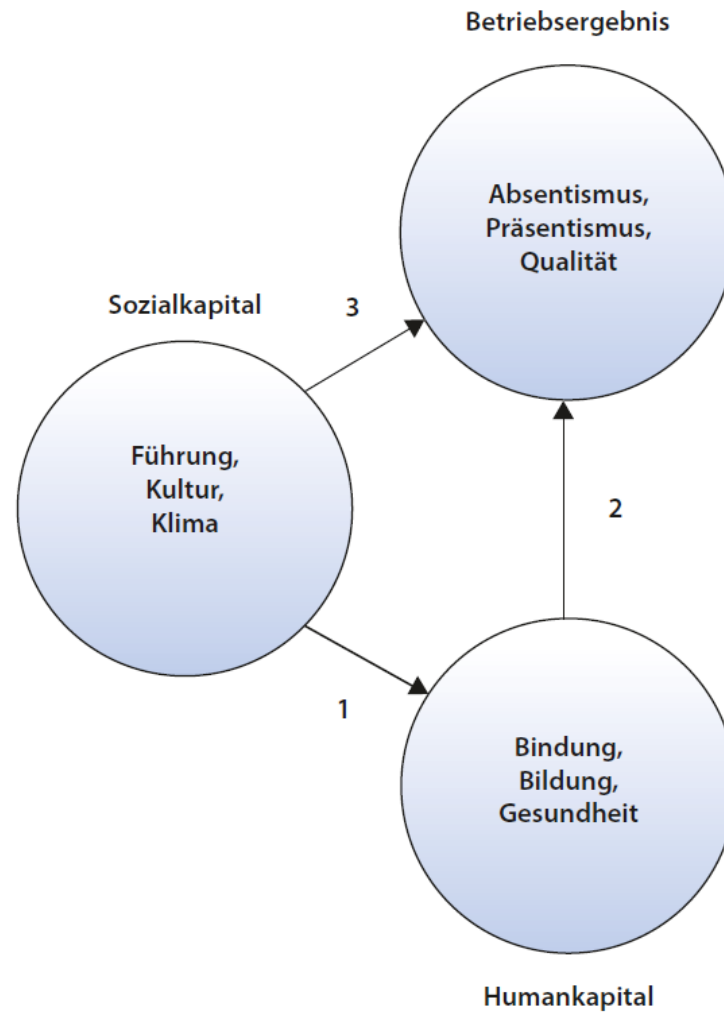
Im Zentrum der Sozialkapitalforschung steht die Frage nach den Bedingungen gelingender **Zusammenarbeit** bzw. **Kooperation**.

# Sozialkapital (Definition)

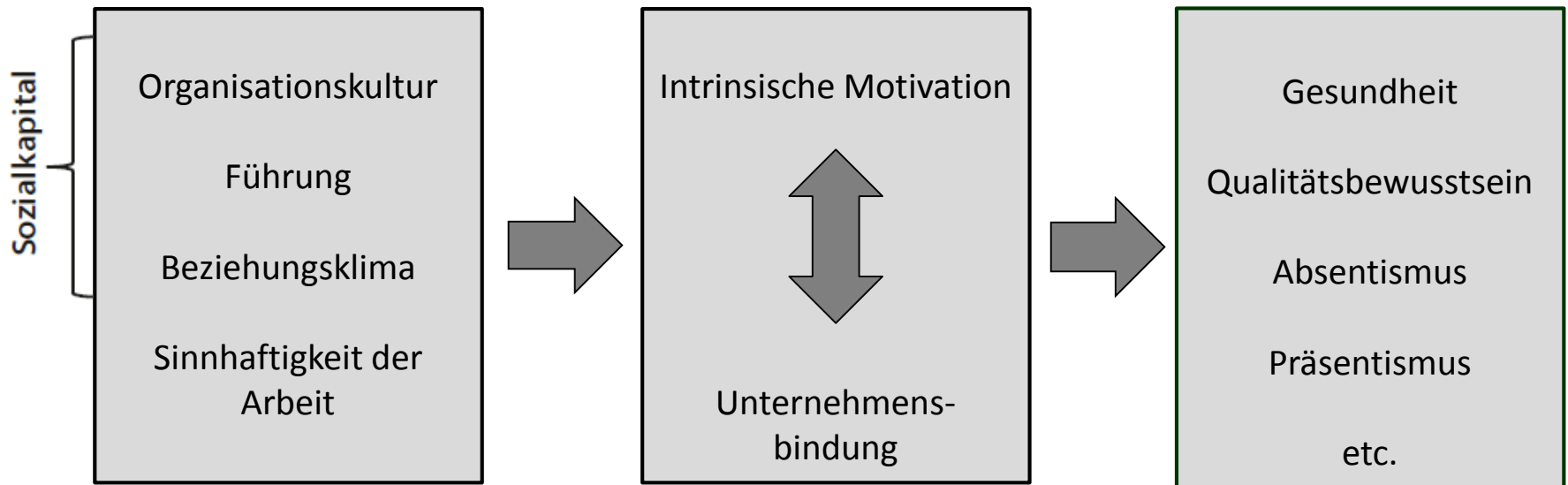
---

Sozialkapital bezeichnet Organisationsmerkmale, die die Leistungsfähigkeit und Gesundheit ihrer Mitglieder vorherzusagen erlauben. Zentrale Elemente von Sozialkapital sind Kultur, Führung und Beziehungsklima.

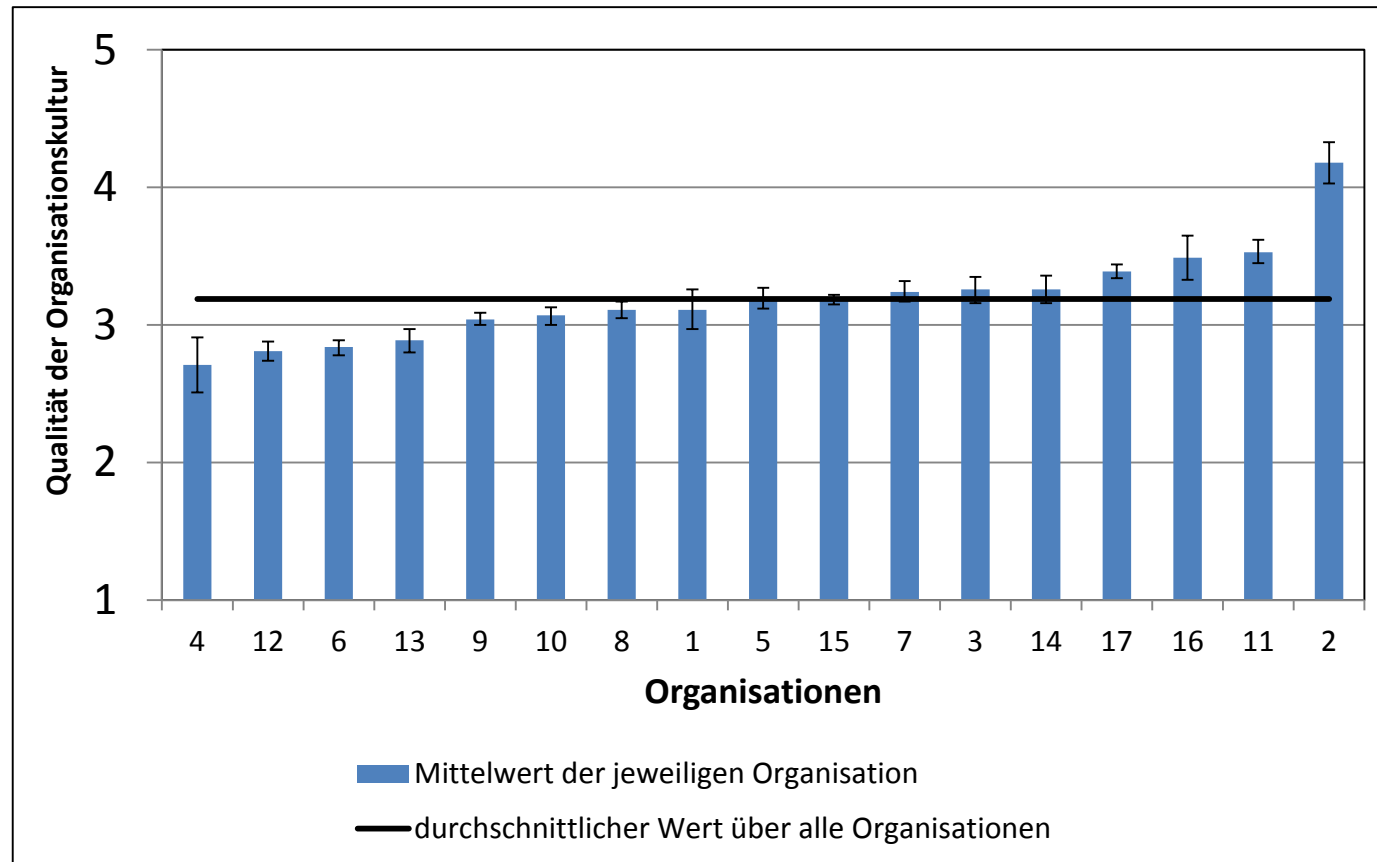
# Bielefelder Unternehmensmodell (Basismodell)



# Wirkketten im BGM

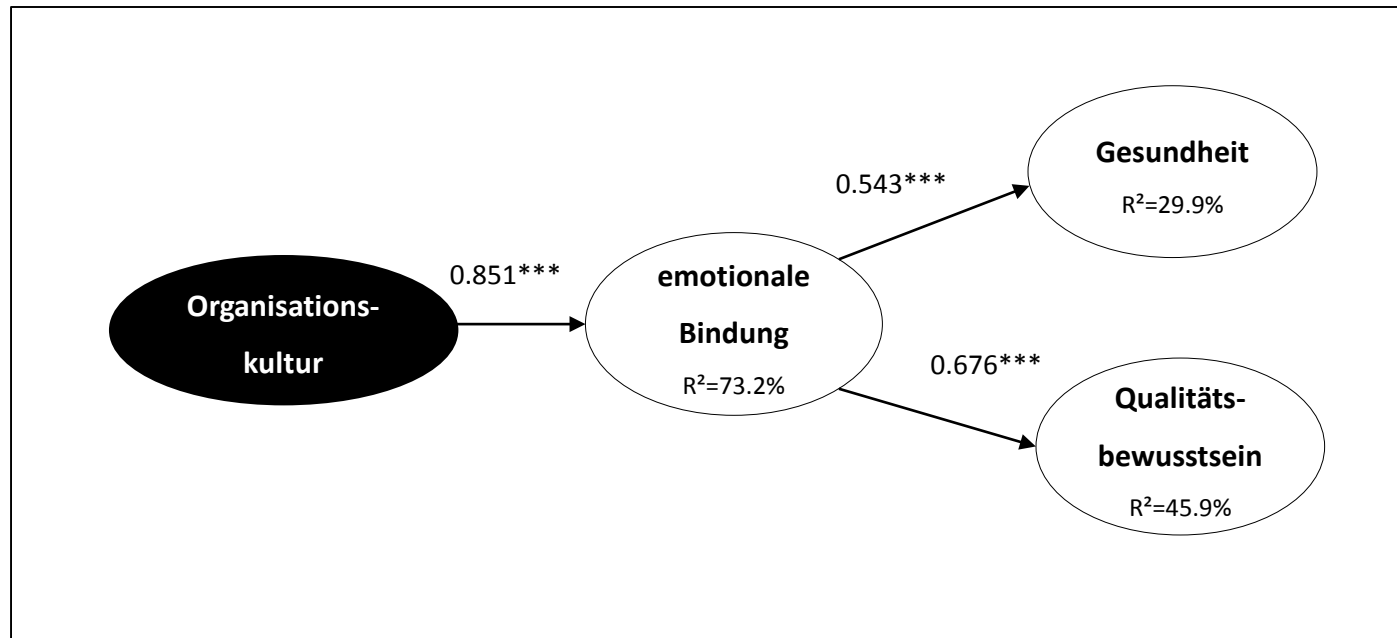


# Unterschiede in der Organisationskultur



Datenbasis N=6.750  
p<0.001

# Wirkungsketten: Beispiel Kultur



Datenbasis: N=6.750

\*\*\*signifikant zum Niveau von 0.01

Das Modell ist kontrolliert für Alter, Geschlecht, Position

RMSEA 0.042; CFI=0.926; TLI=0.919; SRMR=0.0037, ( $\chi^2=6629.393$ ,  $df=545$ )

**Quelle:** Ehresmann, Badura 2016

# Was ist Bindung?

---

- **emotionale Bindung** („emotional attachment“, „identification with“, „involvement“)
- **Pflichtgefühl** („feeling of obligation to continue employment“)
- **zweckrationale Bindung** („awareness of the costs associated with leaving the organization“)

(Meyer & Allen 1991, 67)

# Bindungsthese

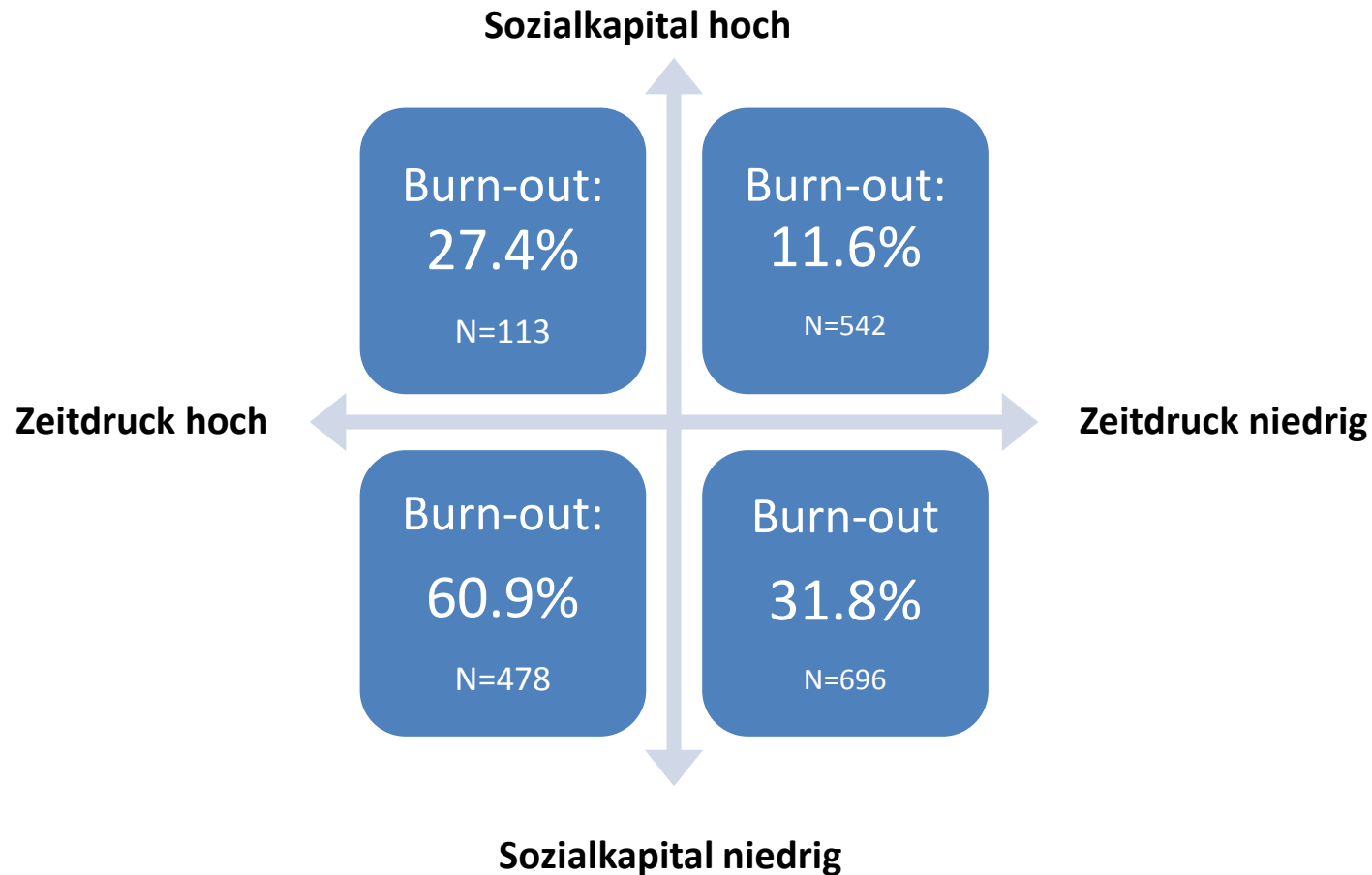
---

Entscheidend für die Gesundheit und Leistungsfähigkeit ist die Entwicklung der **emotionalen Bindung** an eine Organisation, an ihre

- Werte
- Menschen
- Aufgaben
- Produkte
- etc.



# Grenzen des Stresskonzepts



**Quelle:** Ehresmann 2016

Die Prozentangaben beziehen sich auf den Anteil der Mitarbeiter, die von Burn-out betroffen sind, bezogen auf alle Fälle des jeweiligen Quadranten

# Burn-out in medizinischen Rehabilitationskliniken (N=1.980)

---

	<b>Burn-out</b>	<b>Signifikanz</b>
<b>Führungsqualität</b>	-0.378	<0.001
<b>Beziehungsklima</b>	-0.352	<0.001
<b>Organisationskultur</b>	-0.424	<0.001

Quelle: Ehresmann 2016

# Bielefelder Sozialkapital-Index

## Organisationskultur (alpha=0,914)

W01	„Konflikte und Meinungsverschiedenheiten werden in unserem Unternehmen sachlich und vernünftig ausgetragen“
W02	„Bei uns gibt es in allen Bereichen einen sehr großen Teamgeist unter den Beschäftigten“
W03	„Bei uns setzen sich fast alle Beschäftigten mit großem Engagement für die Ziele des Unternehmens ein“
W04	„Als Beschäftigter kann man sich voll und ganz auf unsere Unternehmensleitung verlassen“
W05	„Die Wertschätzung eines jeden einzelnen Mitarbeiters ist in unserem Unternehmen sehr hoch“
W06	„Führungskräfte und Mitarbeiter orientieren sich bei ihrer täglichen Arbeit sehr stark an gemeinsamen Regeln und Werten“
W07	„Unser Unternehmen kann man fast mit einer großen Familie vergleichen“
W08	„In unserem Unternehmen gibt es gemeinsame Visionen bzw. Vorstellungen darüber, wie sich der Betrieb weiterentwickeln soll“
W09	„Bei uns werden alle Beschäftigten gleich behandelt“
W10	„Insgesamt habe ich den Eindruck, dass es bei uns im Umgang mit den Beschäftigten fair und gerecht zugeht“

VIELEN DANK FÜR IHRE  
AUFMERKSAMKEIT!