

Belastungserleben und resilientes Verhalten von Beschäftigten in wissenschaftsunterstützenden Bereichen an Hochschulen

Ulf Banscherus

An die Beschäftigten in wissenschaftsunterstützenden Bereichen richten sich im Zuge der vielfältigen Hochschulreformen seit den 1990er Jahren höhere qualitative und quantitative Anforderungen. Auch in der Verwaltung, den Sekretariaten und Bibliotheken, Rechenzentren und Laboren ist eine flexible und eigenverantwortliche Arbeitsweise gefordert. Dies geht vielfach einher mit einem höheren individuellen Belastungserleben und hohen Anforderungen an die Resilienz der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Im Rahmen einer Sekundäranalyse von quantitativen und qualitativen Daten untersucht der Artikel unter anderem soziodemografische, strukturelle und situative Einflussfaktoren auf den Grad der beruflichen Belastung der Beschäftigten sowie deren Bewältigungsstrategien. Zu letzteren gehören sowohl Ansätze resilienten Verhaltens als auch risikobehaftete Verhaltensweisen, die potenziell gesundheitliche Folgen für die betreffenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben können.

1 Einleitung

Die Arbeitswelt befindet sich inmitten eines tiefgreifenden Wandels (Rothe et al., 2017). Dies betrifft auch die Arbeits- und Beschäftigungssituation von Beschäftigten in wissenschaftsunterstützenden Bereichen an Hochschulen, z.B. in Verwaltung, Sekretariaten, Bibliotheken oder Laboren (Banscherus et al., 2017). Vor allem an den gestiegenen psychischen Belastungen, denen ein Großteil der Beschäftigten in nahezu allen Branchen ausgesetzt ist, setzt der verbreitete Resilienzdiskurs an, demzufolge *Resilienz* als individuelle Ressource verstanden wird, um schwierige Situationen am Arbeitsplatz zu bewältigen (Meyen et al., 2017). Dabei sind allerdings deutliche Unterschiede im Begriffsverständnis festzustellen (Bröckling, 2017; Meyen et al., 2017). Ein stark individualistisches Begriffsverständnis im Bereich der Arbeitswelt wird als unzureichend kritisiert, da Beschäftigte so aus ihrem sozialen Kontext herausgelöst und die bestehenden Arbeitsbedingungen zu wenig beachtet würden (Blum & Gutwald, 2018). In diesem Zusammenhang wird ebenfalls darauf hingewiesen, dass Resilienz eng mit dem Konzept der individuellen *Autorschaft* bzw. Handlungsfähigkeit verbunden ist, das auf eine möglichst weitgehende Kohärenz zwischen den Überzeugungen und den Handlungsmustern einer Person als Voraussetzung für ein kontrolliertes Reagieren auf krisenhafte Herausforderungen abhebt (Nida-Rümelin & Gutwald, 2016).

An den Handlungsmustern von Beschäftigten setzt auch eine arbeitspsychologische Lesart an, die Resilienz nicht als (stabiles) personales Merkmal operationalisiert, sondern vielmehr resilientes Verhalten am Arbeitsplatz und somit die Bewältigung arbeitsbezogener Herausforderungen und deren Beitrag für den Erhalt der psychischen Gesundheit in den Blick nimmt. Aus dieser Perspektive sollte *„der Fokus nicht darauf liegen, ob man eine resiliente Person ist, sondern vielmehr darauf, was man unternimmt, um eine Krise zu bewältigen“* (Soucek et al., 2016, S. 133). Dabei umfasst resilientes Verhalten auch veränderliche situative *Coping-Strategien* wie (1) die emotionale Bewältigung im Sinne einer erfolgreichen Regulation auftretender Affekte wie Ärger oder Unruhe – beispielsweise durch die Anwendung von Entspannungs- und Achtsamkeitstechniken, aber durchaus auch durch die Umsetzung von Zeitmanagementstrategien und vergleichbaren Ansätzen (vgl. Günthner & Batra, 2012), (2) die positive Umdeutung von kritischen Ereignissen zu einer Gelegenheit, die eigenen Fähigkeiten einzubringen, (3) die umfassende Planung und Abwägung verschiedener Lösungsmöglichkeiten sowie (4) deren fokussierte Umsetzung zur zielgerichteten Bewältigung der kritischen Situation (Soucek et al., 2015, 2016).

Anknüpfend an das Konzept des resilienten Verhaltens fragt dieser Beitrag zum einen nach Faktoren, die das Belastungserleben von Beschäftigten in wissenschaftsunterstützenden Bereichen beeinflussen und zum anderen nach individuellen Bewältigungsstrategien – unter anderem im Sinne resilienten Verhaltens. Die empirische Basis hierfür bildet zum einen eine Online-Befragung, an der im Rahmen des „BiwuB-Projekts“¹ insgesamt 2 511 Beschäftigte von 21 Hochschulen in zwölf Bundesländern teilgenommen haben. Für den vorliegenden Beitrag wurde eine Sekundäranalyse des Datensatzes mit besonderem Fokus auf berufliche Belastungen² durchgeführt (Abschnitt 2). Hinzu kommt zum anderen die Reanalyse von 30 vertiefenden Interviews mit Beschäftigten an elf Universitäten³ zu ihrer Arbeitssituation, bei der Bewältigungsstrategien besonders berücksichtigt wurden (Abschnitt 3).

¹Das Forschungsprojekt „Wandel der Arbeit in wissenschaftsunterstützenden Bereichen an Hochschulen“ wurde zwischen 2013 und 2016 an der Humboldt-Universität zu Berlin bearbeitet und von der Hans-Böckler-Stiftung gefördert (Banscherus et al., 2017). Für die Befragung wurden Hochschulen unterschiedlicher Größe und Beschäftigtenanzahl, verschiedener Regionen und Profile ausgewählt, die gemeinsam die Hochschullandschaft in Deutschland angemessen repräsentieren. Die Gesamtzahl der Beschäftigten in wissenschaftsunterstützenden Bereichen an den teilnehmenden Hochschulen (einschließlich aller Beschäftigten des Wissenschaftsmanagements) betrug 2014 ca. 25 700 Personen. Die Bruttorecklaufquote betrug rund 10 Prozent.

²Die Befragten haben ihre individuelle berufliche Belastung auf einer siebenstufigen Skala angegeben; die entsprechende Frage lautete: „Wie belastet fühlen Sie sich im Allgemeinen in Ihrem Beruf?“.

³Die leitfadengestützten Interviews wurden im Zeitraum Dezember 2015 bis Februar 2016 mit Beschäftigten der Stellenprofile Sekretär/in, Verwaltungsbeschäftigte/r sowie Hochschul- bzw. Wissenschaftsmanager/in durchgeführt, die seit mindestens 15 Jahren an der jeweiligen Hochschule tätig waren, bereits an der Online-Erhebung teilgenommen und sich zu einem vertiefenden Gespräch zu ihrer Arbeitssituation bereit erklärt hatten. Ziel war es, in Weiterführung und Konkretisierung der Befunde der Online-Befragung Einblicke in das subjektive Erleben von Reformwirkungen zu erhalten sowie individuelle Reaktionsmuster auf den Wandel der Arbeitsprozesse zu identifizieren.

2 Berufliche Belastungen aus Sicht der Beschäftigten

Befunde aus der Arbeitspsychologie zeigen, dass sich das Belastungserleben nach Alter, Geschlecht und Bildungsstand der Beschäftigten unterscheidet. Ein relevanter Einfluss wird auch der individuellen Arbeitszeit sowie der Ausübung einer Leitungsfunktion zugeschrieben (Lohmann-Haislah, 2012). Zudem fördern individuelle Handlungsspielräume in der Arbeit die Zufriedenheit der Beschäftigten und können sogar deren Resilienz stärken, wenngleich auch hier individuelle und tätigkeitsbezogene Merkmale einen hohen Einfluss haben. Dies gilt ganz ähnlich für das Angebot von tätigkeitsspezifischen Weiterbildungen (Schaper, 2014). Durch deskriptive (Abschnitt 2.1) und multivariate (Abschnitt 2.2) Analysen sollen unterschiedliche Einflussfaktoren sowie deren Wechselwirkungen identifiziert werden, von denen die Arbeitssituation in wissenschaftsunterstützenden Bereichen an Hochschulen geprägt ist.

2.1 Einflussfaktoren auf das individuelle Belastungserleben

Bei der Online-Befragung im Rahmen des „BiwuB-Projekts“ gab etwa ein Viertel (24 Prozent) der Beschäftigten an, durch die Arbeit stark (19 Prozent) oder sehr stark (5 Prozent) belastet zu sein. Diese Personengruppe wird im Weiteren als „Hochbelastete“ bezeichnet. Zusammen mit den Beschäftigten, die sich als „eher stark belastet“ betrachteten (29 Prozent), gab mehr als die Hälfte (54 Prozent) der Befragten an, in ihrem beruflichen Alltag unter Belastung zu stehen. Ein weiteres Drittel (33 Prozent) wählte die mittlere Kategorie (weder stark noch gering belastet). Auf die verbleibenden drei Antwortkategorien (eher weniger belastet, weniger belastet, nicht belastet) entfielen zusammengenommen 13 Prozent der Antworten. Wissenschaftsunterstützende Hochschularbeit ist aus Sicht der Beschäftigten also insgesamt eher belastend. Der Anteil der Hochbelasteten unter den Beschäftigten unterscheidet sich allerdings nach soziodemografischen Aspekten sowie der beruflichen Position der Befragten, wie in den folgenden Abschnitten unter Rückgriff auf die Ergebnisse von arbeitspsychologischen Studien gezeigt wird.

Die Erwerbstätigenbefragung des Bundesinstituts für Berufsbildung (BIBB) und der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) hat gezeigt, dass Beschäftigte abhängig vom Alter unterschiedlich stark von Stressoren betroffen sind. In dieser Studie zeigte sich die höchste Belastung bei Beschäftigten mittleren Alters (Lohmann-Haislah, 2012). An den Hochschulen zeigt sich zumindest in den wissenschaftsunterstützenden Bereichen ein anderes Bild: Hier nimmt der Anteil der Hochbelasteten mit steigendem Lebensalter zu. So lag der entsprechende Wert bei den Befragten im Alter bis 35 Jahren bei 15 Prozent, während es bei den Beschäftigten im Alter von 36 bis 49 Jahren 25 Prozent und bei denjenigen, die 50 Jahre und älter waren, 30 Prozent waren.

Es ist ebenfalls davon auszugehen, dass sich das Geschlecht auf das Belastungserleben auswirkt, da Frauen und Männer unterschiedlich auf Stressoren reagieren und in unterschiedlichem Maße über Ressourcen verfügen, um mit diesen umzugehen. Die Unterschiede nach Geschlecht stehen dabei in einem engen Zusammenhang mit der Arbeitszeit, da Frauen häufiger in Teilzeit beschäftigt sind (vgl. ebd.). Entsprechende Unterschiede finden sich auch in den Daten der eigenen Erhebung, denen zufolge der Anteil der Hochbelasteten unter den weiblichen Beschäftigten bei 22 Prozent und unter den männlichen Beschäftigten bei 27 Prozent lag. In der Literatur werden die Geschlechterunterschiede beim Belastungserleben im beruflichen Kontext vor allem darauf zurückgeführt, dass das Arbeitsverhältnis für Männer einen höheren Stellenwert habe als für Frauen. Dies bringe auch mit sich, dass Männer mehr Möglichkeiten zur Ressourcenentwicklung hätten und so unter anderem besser mit Kritik durch Vorgesetzte umgehen könnten (Lanz 2010).

Im Unterschied zu Alter und Geschlecht finden sich in den Daten der eigenen Erhebung keine Hinweise auf Unterschiede nach dem Bildungsgrad oder einer erfolgten Weiterbildungsteilnahme. Die Annahme, dass ein höherer Bildungsabschluss der Beschäftigten – genauso wie die Teilnahme an Weiterbildungsveranstaltungen – eine Ressource im Umgang mit Belastungen und bei der Bewältigung neuer Anforderungen darstellen könnte (vgl. Lohmann-Haislah, 2012, Schaper, 2014), kann also für die wissenschaftsunterstützenden Bereiche an Hochschulen scheinbar nicht bestätigt werden. Hier ist allerdings die besondere Qualifikationsstruktur der untersuchten Personengruppe zu berücksichtigen, die sich deutlich von der Summe aller Erwerbstätigen unterscheidet. So sind die Beschäftigten in wissenschaftsunterstützenden Bereichen nicht nur überdurchschnittlich hoch qualifiziert, sondern auch besonders weiterbildungsaktiv: Während in der Online-Erhebung mehr als die Hälfte der Befragten (56 Prozent) angab, ein Hochschulstudium abgeschlossen zu haben (Banscherus et al., 2017, S. 88ff.), traf dies nach Angaben des Statistischen Bundesamts (2018, S. 16) im Jahr 2014 auf etwa ein Drittel (32 Prozent) der Gesamtbevölkerung zu. Zudem hatten zwei Drittel (65 Prozent) der Befragten in den zurückliegenden zwölf Monaten aus beruflichen Gründen an mindestens einer Weiterbildungsveranstaltung teilgenommen, was nur für 54 Prozent aller Beschäftigten in Deutschland ebenfalls galt (Banscherus et al., 2017, S. 175ff.). Es ist also aufgrund der besonderen Zusammensetzung der untersuchten Personengruppe davon auszugehen, dass der generelle Befund hinsichtlich einer positiven Wirkung von (Weiter-)Bildungsaktivitäten auf die individuelle Resilienz durch die vorliegenden Befunde nicht grundsätzlich in Frage gestellt wird – im Gegenteil wird dieser durch entsprechende Äußerungen im Rahmen der vertiefenden Interviews (vgl. Abschnitt 3) eher bestätigt.

Einen wichtigen Einfluss auf das Belastungserleben haben zudem formale Aspekte der Beschäftigungssituation, insbesondere die Arbeitszeiten sowie die Befristung des

Arbeitsverhältnisses. So berichten Vollzeitbeschäftigte häufiger von psychischen Belastungen im Arbeitsalltag als Teilzeitbeschäftigte. Ein befristeter Arbeitsvertrag kann zudem ein Gefühl von beruflicher Unsicherheit auslösen, was sich verstärkend auf die wahrgenommene Arbeitsbelastung auswirkt. Befristungen sind allerdings bei jüngeren Beschäftigten bzw. Berufsanfängerinnen und -anfängern weitaus stärker verbreitet als bei den Beschäftigten insgesamt (Wirtz, 2010; Lohmann-Haislah, 2012). Unterschiede beim Belastungserleben nach dem Umfang der Arbeitszeit finden sich auch in den eigenen Daten, bei denen der Anteil der Hochbelasteten unter den Vollzeitbeschäftigten bei 28 Prozent und bei den Teilzeitbeschäftigten bei 16 Prozent lag. Zu anderen Befunden führt allerdings die Betrachtung der befristeten Beschäftigungsverhältnisse. Bei den Beschäftigten in wissenschaftsunterstützenden Bereichen war der Anteil der Hochbelasteten unter den unbefristet Beschäftigten mit 27 Prozent deutlich höher als bei denjenigen mit einem befristeten Vertrag, bei denen er nur 15 Prozent betrug. Dies dürfte zumindest teilweise darauf zurückzuführen sein, dass Befristungen besonders häufig in der Stellenprofilgruppe *Wissenschaftsmanagement/neue Hochschulprofessionen* festzustellen sind, deren Angehörige vergleichsweise oft in Teilzeit tätig und in relevantem Maße als Berufseinsteigerinnen bzw. -einsteiger zu betrachten sind, unter denen Befristungen keine Seltenheit darstellen (vgl. Banscheraus et al., 2017).

Für das Belastungserleben im Beruf ist auch die Passung zwischen Stellenprofil und tatsächlichen Aufgaben von zentraler Bedeutung: So können Aufgaben, die nicht der beruflichen Kernrolle entsprechen, die psychische Belastung von Beschäftigten erhöhen (Semmer et al., 2013). Ein entsprechender Zusammenhang findet sich auch im eigenen Datensatz. Hier wiesen die Bereiche Verwaltung, Bibliotheken und Technik mit vergleichsweise stark ausgeprägten etablierten Berufsbildern mit 24, 19 bzw. 23 Prozent Hochbelasteten geringere Anteilswerte auf als der Bereich *Hochschulmanagement/neue Hochschulprofessionen* (31 Prozent), in dem entsprechende Traditionen zumindest bislang deutlich schwächer ausgeprägt sind (vgl. Schneiderberg et al., 2013). Ebenfalls einen relevanten Einfluss auf das individuelle Belastungserleben hat die Adäquanz zwischen den fachlichen Voraussetzungen, die die Beschäftigten mitbringen, und den faktisch an sie gerichteten Anforderungen (Junghanns & Morschhäuser, 2013). Hier stellt sich die Frage nach dem „Anforderungsfit“ (Lohmann-Haislah, 2012, S. 26ff.): Können die Beschäftigten den Arbeitsaufgaben in fachlicher Hinsicht und bezüglich des Umfangs entsprechen oder entsteht ein Gefühl der Über- oder Unterforderung? Beide Faktoren können als belastend eingestuft werden – wobei umstritten ist, ob dies auch für Unterforderung zutrifft (Ulich, 2013). Für die wissenschaftsunterstützenden Beschäftigten gilt, dass der Anteil der Hochbelasteten unter denjenigen, die ihre Qualifikation als adäquat zu ihren Aufgaben betrachteten, zum Befragungszeitpunkt bei 23 Prozent lag, während die entsprechenden Werte bei Personen, deren Aufgabenbereich qualitativ oberhalb ihres Qualifikationsniveaus lag,

mit 35 Prozent deutlich höher und bei Personen, deren Aufgabenbereich qualitativ unterhalb ihres Qualifikationsniveaus lag, mit 19 Prozent deutlich niedriger waren.

Hinsichtlich der erlebten Arbeitsbelastung ist Personalverantwortung ein weiterer ausschlaggebender Einflussfaktor. So ist die Arbeitsbelastung unter Beschäftigten, denen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unterstellt sind, deutlich höher als bei denjenigen, die keine Personalverantwortung tragen. Dabei ist das Belastungserleben des Führungspersonals höher, je mehr Menschen ihnen unterstellt sind (Lohmann-Haislah, 2012). Ein hoher Einfluss einer Leitungsfunktion auf das Belastungserleben bildet sich auch im eigenen Datensatz ab: So lag der Anteil Hochbelasteter unter den Beschäftigten ohne Leitungsfunktion bei 19 Prozent, während es bei Personen, die bis zu fünf Beschäftigten (ohne studentische Hilfskräfte) vorgesetzt waren, 33 Prozent waren. Bei Leitungspersonal mit bis zu zehn unterstellten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern lag der Anteilswert bei 37 Prozent und bei den Vorgesetzten von mehr als zehn Beschäftigten waren es 58 Prozent.

Überlange Arbeitszeiten können bei Beschäftigten einen Konflikt zwischen Erwerbsarbeit und privaten Verpflichtungen hervorrufen, was ebenfalls zu einem erhöhten Belastungserleben beitragen kann. Häufige Überstunden können zudem eine „*Akkumulation von Ermüdung*“ zur Folge haben, „*die sich in der verbleibenden Ruhezeit nicht mehr ausgleichen lässt.*“ (ebd., S. 49) Insgesamt gilt, dass die Arbeitsbelastung mit der Länge der Arbeitszeit zunimmt (Wirtz, 2010). Dieser erwartete Zusammenhang bildet sich auch im eigenen Datensatz ab. So lag der Anteil der Hochbelasteten bei den Beschäftigten, die angaben, keine regelmäßigen Überstunden zu leisten, bei 15 Prozent, während es bei denjenigen, die regelmäßig Überstunden leisteten, 31 Prozent waren. Zur Entgrenzung der Arbeitssituation trägt außerdem die mit der Entwicklung neuer Technologien verbundene stärkere zeitliche und räumliche Flexibilisierung der Arbeit bei, indem die Trennlinie zwischen Arbeitswelt und außerberuflichem Leben verschwimmt (Junghanns & Morschhäuser, 2013). Dieser Vorgang zeigt sich symptomatisch in der verstärkten Erreichbarkeit der Beschäftigten außerhalb ihrer Arbeitszeit. Studien zeigen signifikante Zusammenhänge zwischen der Häufigkeit der (erwarteten) Kontaktierung im Privatleben und dem wahrgenommenen Stress (z. B. Pangert & Schüpbach, 2013). Die Erwartung, außerhalb der regulären Arbeitszeiten erreichbar zu sein, tritt in den wissenschaftsunterstützenden Bereichen an Hochschulen allerdings bislang eher selten auf: Sowohl bei den Hochbelasteten (2.8) als auch bei den anderen Beschäftigten (3.2) lag der Mittelwert der Antworten auf der Skala von (1) „sehr häufig“ bis (4) „nie“ im niedrigen Bereich.

Ein zunehmend flexibler Umgang mit Arbeitsanforderungen wird von den Beschäftigten nicht nur in Bezug auf die Arbeitsorganisation erwartet, sondern auch hinsichtlich der Arbeitsaufgaben. Die „*Notwendigkeit zur Neuorientierung*“ (Korunka & Kubicek, 2013,

S. 24) aufgrund von neuen Arbeitspraktiken geht einher mit neuen Technologien und einer zunehmenden Diskontinuität von sozialen Beziehungen am Arbeitsplatz. Um den Arbeitsanforderungen zu entsprechen, müssen Beschäftigte sich häufig auf neue Arbeitsabläufe einstellen und können seltener auf routinierte Handlungsabläufe und Erfahrungswissen zurückgreifen. Eine Konfrontation mit neuen Aufgaben wird seitens der Beschäftigten allerdings nicht zwingend als Belastung, sondern teilweise auch als Verbesserung der individuellen Arbeitssituation wahrgenommen (ebd.). Der eigenen Datenerhebung zufolge lag der Anteil der Beschäftigten, die über eine Zunahme der fachlichen Arbeitsanforderungen berichteten, unter den Hochbelasteten bei 81 Prozent, während es bei den anderen Befragten mit 65 Prozent deutlich weniger waren.

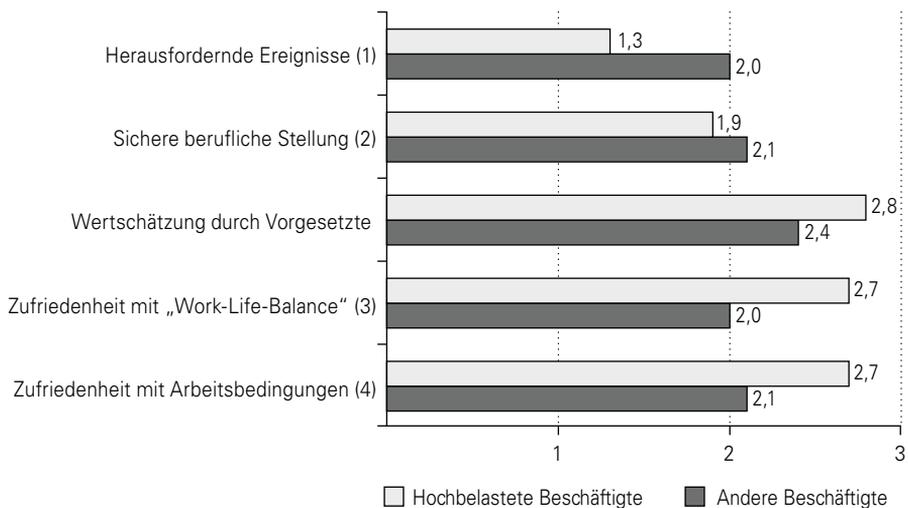
Auch die unmittelbare Arbeitssituation kann mit verschiedenen Stressoren verbunden sein: Termin- und Leistungsdruck sowie häufige Störungen und Unterbrechungen oder die Anforderung schnell zu arbeiten, können das Belastungserleben der Beschäftigten verstärken (Lohmann-Haislah, 2012). Durch eine Faktorenanalyse (Hauptkomponenten) wurde für den eigenen Datensatz gezeigt, dass Hochbelastete sich häufiger mit *herausfordernden Situationen* konfrontiert sehen (starker Termin- und Leistungsdruck, häufige Arbeitsunterbrechungen, Bearbeitung verschiedenartiger Vorgänge gleichzeitig, Grenzen der Leistungsfähigkeit erreichen, schnell arbeiten müssen). Bei diesen Beschäftigten lag der Mittelwert bei einem Wert von 1.3 auf einer Skala von (1) „sehr häufig“ bis (4) „nie“, während dies bei den anderen Beschäftigten mit einem Wert von 2.0 immer noch oft, aber doch in relevantem Maße seltener der Fall war (vgl. Abbildung 1).

Soziale Unterstützung wird als wichtige Ressource beim Umgang mit beruflichen Belastungen betrachtet. Dies gilt insbesondere für die Unterstützung durch Vorgesetzte: Einerseits werden Ursachen für Belastungen reduziert und die Gesundheit der Beschäftigten gestärkt, andererseits zeigt Personal, welches sich durch Vorgesetzte unterstützt fühlt, positivere Reaktionen auf Belastungssituationen. Zudem kann Wertschätzung durch andere zu einer Steigerung des eigenen Selbstwertgefühls beitragen, während mangelnde Wertschätzung zusätzlichen Stress auslösen kann (Semmer et al., 2013; Pfaff, 2013). Den vorliegenden Daten zufolge ist das Wertschätzungserleben durch Vorgesetzte in den wissenschaftsunterstützenden Bereichen insgesamt mäßig ausgeprägt. Dies gilt sowohl für Hochbelastete, für die auf einer fünfstufigen Skala von (1) „stimme voll und ganz zu“ bis (5) „stimme überhaupt nicht zu“ ein Mittelwert von 2.8 ermittelt wurde, als auch für die anderen Beschäftigten, deren Mittelwert bei 2.4 lag (vgl. Abbildung 1). Es ist zudem davon auszugehen, dass neben der Wertschätzung durch Vorgesetzte auch weitere Aspekte des Führungsverhaltens sowie Handlungsanweisungen bzw. Vorgaben relevanten Einfluss auf das

Belastungserleben der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben. Entsprechende Aspekte wurden in der Online-Erhebung allerdings nicht thematisiert.

Förderlich auf die Bewältigung von beruflichen Belastungen kann sich eine positive Bewertung der Situation durch die Beschäftigten auswirken. So wäre etwa zu erwarten, dass diejenigen, die zufriedener mit ihrer Arbeitssituation und/oder der Vereinbarkeit von Arbeit und Privatleben sind, auch weniger stark von Belastungen tangiert sind (Lohmann-Haislah, 2012). Entsprechende Hinweise sind auch im eigenen Datensatz zu finden, indem sowohl der Faktor (Hauptkomponentenanalyse) *Zufriedenheit mit „Work-Life-Balance“* (Raum für Privatleben, Umfang/Länge Arbeitszeit, Arbeitszeitorganisation, Familienfreundlichkeit) als auch der Faktor *Zufriedenheit mit der Arbeitssituation* (Arbeitsklima, Möglichkeit, eigene Ideen einzubringen, technische Ausstattung/Arbeitsmittel, Tätigkeitsinhalte) von Hochbelasteten schlechter bewertet wurde als von den anderen Beschäftigten. Bei beiden Faktoren lag der Mittelwert bei den Hochbelasteten auf einer Skala von (1) „zufrieden“ bis (5) „unzufrieden“ bei 2,7, während es bei den anderen Beschäftigten Werte von 2,0 (Work-Life-Balance) bzw. 2,1 (Arbeitssituation) waren (vgl. Abbildung 1).

Abbildung 1: Bewertung der eigenen Arbeitssituation (Mittelwerte)



(1) Mittelwert aus fünf Items (Starker Termin- und Leistungsdruck, Häufige Arbeitsunterbrechungen, Bearbeitung verschiedenartiger Vorgänge gleichzeitig, Grenzen der Leistungsfähigkeit erreichen, Sehr schnell arbeiten müssen), Skala von 1 (sehr häufig) bis 4 (nie)

(2) Skala von 1 (trifft voll und ganz zu) bis 5 (trifft überhaupt nicht zu)

(3) Mittelwert aus vier Items (Raum für Privatleben, Umfang/Länge Arbeitszeit, Arbeitszeitorganisation, Familienfreundlichkeit), Skala von 1 (zufrieden) bis 5 (unzufrieden)

(4) Mittelwert aus vier Items (Arbeitsklima, Möglichkeit, eigene Ideen einzubringen, technische Ausstattung/Arbeitsmittel, Tätigkeitsinhalte), Skala von 1 (zufrieden) bis 5 (unzufrieden)

Quelle: BiwuB-Online-Befragung, eigene Auswertungen, eigene Darstellung.

Mit der insgesamt hohen Zufriedenheit mit der „Work-Life-Balance“, die sich auch in den vertiefenden Interviews gezeigt hat, in denen häufig die hohe Flexibilität bei der Arbeit an Hochschulen betont wurde, korrespondiert auch der Befund aus den bivariaten Analysen, dass in den wissenschaftsunterstützenden Bereichen im Unterschied zu anderen Arbeitsmarktsegmenten kein Zusammenhang zwischen beruflichem und außerberuflichem Belastungserleben besteht. Hier wirkt sich vor allem aus, dass nur vergleichsweise wenige Befragte in wissenschaftsunterstützenden Bereichen an Hochschulen angegeben haben, von außerberuflichen Belastungen betroffen zu sein: In der Online-Befragung gaben 29 Prozent der Beschäftigten an, (sehr) stark durch Kinderbetreuung belastet zu sein, 7 Prozent durch die Betreuung pflegebedürftiger Personen, 10 Prozent durch eine ehrenamtliche Tätigkeit und 6 Prozent durch sonstige außerberufliche Aspekte. Gleichzeitig gaben 62 Prozent der Befragten an, dass es ihnen bei der Arbeitszeitplanung häufig gelingt, auf familiäre und private Interessen Rücksicht nehmen zu können. Hinzu kommt, dass in den wissenschaftsunterstützenden Bereichen ein überdurchschnittlich großer Teil (40 Prozent) der Teilzeitbeschäftigten angegeben hat, aufgrund von Kinderbetreuungsaufgaben nicht in Vollzeit zu arbeiten (Banscherus et al., 2017, S. 102ff.). Insgesamt deuten die Befunde zu außerberuflichen Belastungen darauf hin, dass diese – vor allem bei weiblichen Beschäftigten – durch Teilzeitarbeit kompensiert werden.

2.2 Wechselwirkungen und dominante Einflussfaktoren

Die zuvor dargelegten deskriptiven Befunde haben bereits erste Hinweise auf mögliche Einflussfaktoren auf das berufliche Belastungserleben von Beschäftigten in wissenschaftsunterstützenden Bereichen an Hochschulen gegeben, beispielsweise die individuelle Beschäftigungssituation oder der Grad der Entgrenzung von Arbeit. Für eine differenziertere Analyse wird im Folgenden mithilfe des Verfahrens der logistischen Regression näher untersucht, welche Determinanten – vor allem auch in ihren Wechselbeziehungen – hier zusammenwirken. Bei der durchgeführten multivariaten Analyse handelt es sich um ein exploratives Vorgehen, das erste Hinweise auf Einflussbeziehungen liefern soll. Die Datengrundlage bildet die eigene Online-Erhebung im Rahmen des „BiwuB-Projekts“. Bei den Auswertungen für diesen Beitrag wurde der Einfluss verschiedener erklärender Variablen auf die Wahrscheinlichkeit der Zugehörigkeit zur Gruppe der Hochbelasteten unter Kontrolle weiterer Faktoren geprüft.

Ausgehend von den Befunden der überwiegend bereits dargestellten vorhandenen Untersuchungen sowie – aus Platzgründen nicht ausführlicher dargestellten – bivariaten Auswertungen wurden in der Regressionsanalyse vier Gruppen von Prädiktoren berücksichtigt:

1. *Soziodemografische Merkmale*: Einbezogen wurden Alter, Geschlecht und Bildungshintergrund sowie Weiterbildungsverhalten der Beschäftigten. Da die letzten beiden Aspekte – aufgrund der besonderen Qualifikationsstruktur der betrachteten Beschäftigtengruppe (vgl. Abschnitt 2.1) – sowohl in den deskriptiven als auch in den bivariaten Analysen keinen Effekt auf die Zugehörigkeit der Beschäftigten zur Gruppe der Hochbelasteten hatten, wurden diese im Laufe der Auswertungen aus dem Regressionsmodell ausgeschlossen. Gleiches gilt bei Beschäftigten in wissenschaftsunterstützenden Bereichen für den Einfluss von außerberuflichen Belastungen wie der Betreuung von Kindern oder pflegebedürftigen Personen (vgl. Abschnitt 2.1).
2. *Formale Aspekte des Beschäftigungsverhältnisses*: Betrachtet wurden hier neben der Zugehörigkeit zu den Stellenprofilgruppen Verwaltung, Bibliotheken und Technik sowie *Wissenschaftsmanagement/neue Hochschulprofessionen* und den Laufbahngruppen (einfacher/mittlerer Dienst, gehobener Dienst, höherer Dienst bzw. gleichgestellte Entgeltgruppen) auch eine Befristung des Arbeitsvertrags sowie das Arbeitsvolumen (Vollzeit/Teilzeit) und die Ausübung einer Leitungsfunktion.
3. *Arbeitsaufgaben und -anforderungen*: Neben dem „Anforderungsfit“, der Adäquanz von Qualifikation und Arbeitsanforderungen, wurden bei dieser Indikatorengruppe die Notwendigkeit, sich neues Wissen anzueignen, sowie die Anforderung, sich in neue Aufgaben hineinzudenken, einbezogen. Berücksichtigt wurden außerdem die Zufriedenheit mit der „Work-Life-Balance“ sowie Aspekte, die auf eine Entgrenzung der Arbeit hindeuten, insbesondere die regelmäßige Ableistung von Überstunden und die an die Beschäftigten gerichtete Erwartung, außerhalb der Arbeitszeiten für dienstliche Belange erreichbar zu sein.
4. *Unmittelbare individuelle Arbeitssituation*: Hier wurden nicht nur häufig auftretende herausfordernde Situationen wie Störungen, „Multitasking“ oder hoher Leistungsdruck berücksichtigt, sondern auch die erlebte Wertschätzung durch Vorgesetzte, die Zufriedenheit der Beschäftigten mit ihrer Arbeitssituation (z. B. Arbeitsklima, Arbeitsinhalte, technische Ausstattung) sowie die berufliche Sicherheit.

In die Untersuchung gingen nur solche Fälle ein, für die Informationen zu allen berücksichtigten Variablen vorliegen ($n = 2\,042$). Die Regressionseffekte werden als *Average Marginal Effects* (AME) ausgewiesen. Diese geben an, um wie viele Prozentpunkte sich die durchschnittliche Wahrscheinlichkeit der Zugehörigkeit zu den Hochbelasteten bei der Betrachtung von unterschiedlichen Merkmalen der Beschäftigten bzw. der konkreten Arbeitssituation unterscheidet; diese Unterschiede lassen sich zudem modellübergreifend vergleichen (Williams, 2012; vgl. Auspurg & Hinz, 2011).

In einem Basismodell (M1) werden zunächst nur die Effekte der soziodemografischen Merkmale sowie der Basisaspekte des Beschäftigungsverhältnisses betrachtet (vgl. Abbildung 2). Der Einfluss des Geschlechts auf die Wahrscheinlichkeit zur Zugehörigkeit zur Gruppe der Hochbelasteten ist mit sechs Prozentpunkten eher schwach ausgeprägt und unter Kontrolle der differenzierten Aspekte der Beschäftigungssituation (M2) kaum noch vorhanden. Einen deutlich stärkeren Einfluss hat das Alter der Beschäftigten, insbesondere in der Gruppe der Personen, die älter als 50 Jahre sind. Im Vergleich zu den anderen Stellenprofilgruppen ist eine hohe berufliche Belastung bei Verwaltungsbeschäftigten wahrscheinlicher. Dieser Effekt schwächt sich allerdings unter Berücksichtigung der konkreten Arbeitssituation in den Folgemodellen ab. Im Basismodell kommt zudem dem Arbeitsvolumen größere Relevanz zu. Hier gehören vor allem Teilzeitbeschäftigte seltener zu den Hochbelasteten. Dieser Effekt schwächt sich allerdings bei einer Berücksichtigung der differenzierten Beschäftigungssituation (M2) ebenfalls ab. Auffällig ist die geringere Wahrscheinlichkeit der Zugehörigkeit zur Gruppe der Hochbelasteten unter Beschäftigten mit einem befristeten Arbeitsvertrag. Hier ist allerdings zu berücksichtigen, dass Befristungen in wissenschaftsunterstützenden Bereichen vergleichsweise wenig verbreitet sind und Personen mit einer befristeten Stelle seltener eine Leitungsfunktion innehaben.

Einen signifikanten Einfluss auf das Belastungserleben hat – bei einer Erweiterung des Modells um differenzierte Aspekte der Beschäftigungssituation (M2) – eine nicht den Arbeitsanforderungen entsprechende Qualifikation. Dies lässt sich jedoch nur dann feststellen, wenn Beschäftigte Aufgaben erledigen müssen, die von den Anforderungen her oberhalb ihres Qualifikationsniveaus liegen. In diesem Fall ist die Wahrscheinlichkeit einer hohen beruflichen Belastung um rund 13 Prozentpunkte höher als bei qualifikationsadäquat beschäftigten Personen. Die Wahrscheinlichkeit einer hohen Belastung ist zudem höher bei Angehörigen des höheren Dienstes (einschließlich entsprechender tariflicher Entgeltgruppen). Ein besonders starker Effekt kommt der Ausübung einer Leitungsfunktion zu, wobei die Größe des Teams zentralen Einfluss hat: So steigt die

Wahrscheinlichkeit einer hohen Belastung bei Beschäftigten, die fünf bis zehn Personen vorgesetzt sind, um fast 15 Prozentpunkte, während es bei Personen, deren Team aus mehr als zehn Beschäftigten besteht, mehr als 29 Prozentpunkte sind. Dieser Effekt ist modellübergreifend stabil, schwächt sich aber bei einer Einbeziehung der Entgrenzung von Arbeit und Privatleben (M3) sowie der konkreten Arbeitssituation (M4) ab.

Die Wahrscheinlichkeit der Zugehörigkeit zur Gruppe der hochbelasteten Beschäftigten in wissenschaftsunterstützenden Bereichen ist bei Personen, die regelmäßig Überstunden ableisten, deutlich erhöht. Hier liegt sie rund zwölf Prozentpunkte über der Referenzkategorie derjenigen, die keine Mehrarbeit leisten. Einen relevanten Einfluss hat auch die erwartete Erreichbarkeit außerhalb der Arbeitszeit. Hier ist die Wahrscheinlichkeit der Hochbelastung bei den Beschäftigten, die oft in der Freizeit erreichbar sind, um rund 18 Prozentpunkte erhöht und bei denjenigen, die sehr häufig außerhalb der vereinbarten Arbeitszeit erreichbar sind, um fast 28 Prozentpunkte. Der Einfluss von Merkmalen, die auf eine Entgrenzung der Arbeit hindeuten, nimmt allerdings ab, wenn man ebenfalls die konkrete Arbeitssituation (M4) einbezieht.

Unter Hinzunahme von Variablen, die sich auf die konkrete Arbeitssituation (M4) beziehen, tritt eine relevante Verbesserung der Modellgüte ein. Die konkreten Arbeitsbedingungen haben demnach einen bedeutenden Einfluss auf die Zugehörigkeit zur Gruppe der Hochbelasteten. Besonders stark ist hier der Einfluss der Häufigkeit von herausfordernden Ereignissen wie Termindruck, Störungen oder „Multitasking“ (vgl. Abschnitt 2.1). Bei Beschäftigten, die häufig mit entsprechenden Situationen konfrontiert sind, ist eine hohe berufliche Belastung um 24 Prozentpunkte wahrscheinlicher als bei der Referenzkategorie. Relevant – allerdings in deutlich geringerem Maße – sind zudem die fehlende Wertschätzung durch Vorgesetzte sowie die bestehende (Un-)Zufriedenheit mit den Arbeitsbedingungen und der „Work-Life-Balance“ (vgl. Abschnitt 2.1).

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass in einer explorativ angelegten multivariaten Analyse von Einflussfaktoren gezeigt werden konnte, dass sich vor allem die konkrete Arbeitssituation sowie die Ausübung einer Leitungsfunktion in relevantem Maße auf das Belastungserleben von Beschäftigten in wissenschaftsunterstützenden Bereichen auswirken. Hinzu kommen weitere Einflussfaktoren wie das Arbeitsvolumen, die Qualifikationsadäquanz des Aufgabengebiets sowie die erlebte Wertschätzung.

Abbildung 2: Ergebnisse der logistischen Regression (Average Marginal Effects):
Wahrscheinlichkeit der Zugehörigkeit zur Gruppe der Hochbelasteten

	M1	M2	M3	M4
Geschlecht Mann (<i>Referenzkategorie, RK: Frau</i>)	.060*	.017	.005	.026
Altersgruppen (<i>RK: bis 35 Jahre</i>)				
36 bis 49 Jahre	.084***	.072**	.068**	.047*
50 Jahre und älter	.119***	.098***	.119***	.091***
Profilgruppe (<i>RK: Verwaltung</i>)				
Bibliothek	-.067*	-.091**	-.063*	.002
Technik	-.069**	-.048*	-.053*	-.015
Wissenschaftsmanagement und Hochschulprofessionen	-.094**	.004	-.028	-.001
Beschäftigungssituation (<i>RK: Vollzeit, unbefristet</i>)				
Teilzeit, unbefristet	-.142***	-.096***	-.095***	-.047*
Vollzeit, befristet	-.118***	.071*	-.076**	-.021
Teilzeit, befristet	-.166***	-.106**	-.117***	-.020
Adäquanz (<i>RK: qualifikationsadäquate Beschäftigung</i>)				
Tätigkeit über Qualifikationsniveau		.128***	.080**	.069**
Tätigkeit unter Qualifikationsniveau		-.000	.009	-.013
Laufbahngruppe (<i>RK: mittlerer und einfacher Dienst</i>)				
Gehobener Dienst		-.013	-.022	-.024
Höherer Dienst		.080*	.049	.030
Leitungsfunktion (<i>RK: keine Leitungsfunktion</i>)				
weniger als 5 Personen vorgesetzt		.087**	.045	.013
5 bis unter 10 Personen vorgesetzt		.146**	.093*	.041
10 und mehr Personen vorgesetzt		.294***	.181***	.097**
Überstunden (<i>RK: keine Überstunden</i>)			.118***	.049**
Erreichbarkeit (<i>RK: nie</i>)				
selten			.023	-.016
oft			.182***	.030
sehr häufig			.276***	.042
Häufig herausfordernde Ereignisse (<i>RK: „nie“ bis „manchmal“ zusammengefasst</i>)				.240***
Häufig in neue Aufgaben hineindenken (<i>RK: „nie“ bis „manchmal“ zusammengefasst</i>)				.053**
Berufliche Unsicherheit (<i>RK: zufrieden mit Beschäftigungssicherheit</i>)				-.060
Fehlende Wertschätzung durch Vorgesetzte (<i>RK: „voll“ bis „teilweise“ zusammengefasst</i>)				.069***
Zufriedenheit mit Arbeitsbedingungen (<i>RK: „teils-teils“ bis „unzufrieden“</i>)				.043***
Zufriedenheit mit „Work-Life-Balance“ (<i>RK: „teils-teils“ bis „unzufrieden“</i>)				.055***
Pseudo R² (Mc Fadden)	.054	.103	.164	.359

***p < .001, ** p < .01, * p < .05

Quelle: BiwuB-Online-Befragung, eigene Auswertungen, eigene Darstellung.

3 Bewältigungsmuster zwischen resilientem Verhalten und Resignation

Zur Bewältigung von arbeitsbezogenen Belastungen können nicht nur die individuellen Persönlichkeitsmerkmale der betroffenen Personen beitragen, wozu als wesentliche Ressource auch die Resilienz gehört, sowie konkrete Handlungsmuster wie resilientes Verhalten, sondern auch innerarbeitsweltliche Kontextbedingungen wie der Grad der bestehenden Handlungsautonomie und außerarbeitsweltliche Faktoren wie private Unternehmungen im Familien- und Freundeskreis oder regelmäßige sportliche Aktivitäten (Schaper, 2014). Die vertiefenden Interviews mit 30 Beschäftigten aus den Bereichen Verwaltung, Sekretariate sowie *Wissenschaftsmanagement/neue Hochschulprofessionen* an elf Universitäten in zehn Bundesländern (vgl. Banscherus et al., 2017) wurden vor diesem Hintergrund erneut inhaltsanalytisch ausgewertet, wobei der besondere Fokus auf Bewältigungsstrategien im Umgang mit beruflichen Belastungen gelegt wurde. Unterschieden wurden hierbei (3.1) Ausprägungen des eingangs beschriebenen resilienten Verhaltens, wozu die Anwendung von Entspannungs- und Achtsamkeitstechniken, die positive Umdeutung von kritischen Ereignissen sowie die Abwägung verschiedener Lösungsmöglichkeiten und deren zielgerichtete Umsetzung gehören (Soucek et al., 2015, 2016), (3.2) Kompensationsstrategien, die vor allem auf stressreduzierenden Aktivitäten in der Freizeit basieren, sowie (3.3) Risikomuster, die durch eine Überforderung der Beschäftigten gekennzeichnet und mit einer starken Resignationstendenz verbunden sind (vgl. Schaper, 2014).

3.1 Resilientes Verhalten: Gestaltungsspielräume, Weiterbildung

Bei einem guten Drittel der interviewten Beschäftigten war die Perspektive auf die eigene Arbeitssituation überwiegend geprägt von einem Selbstverständnis als Person, die kompetent im Aufgabenfeld agiert, eine eigenständige Arbeitsweise aufweist und sich aktiv Kompetenzen aneignet. Für diese Beschäftigten gehört es zum Beispiel zum Standard, relevante Arbeitshilfen, Leitfäden oder Rundschreiben zu lesen, bei Unklarheiten gezielt nach Informationen zu suchen oder im Kollegenkreis um Unterstützung zu bitten, aber auch Weiterbildungen zu besuchen, um das notwendige (aktuelle) Wissen zu erwerben. Die betreffenden Befragten gaben außerdem an, dass sie über Gestaltungsspielräume bei der Ausgestaltung ihrer unmittelbaren Arbeitssituation verfügen, beispielsweise indem sie die Reihenfolge der einzelnen Arbeitsschritte selbst bestimmen und in einem gewissen Rahmen auch ihre Arbeitszeiten beeinflussen konnten. Entsprechende Vorgehensweisen können als Beispiele für die Abwägung möglicher Lösungsansätze und deren fokussierte Anwendung und somit als Beispiele für resilientes Verhalten betrachtet werden. Ein Teil dieser Befragtengruppe berichtete darüber hinaus, gegenüber Vorgesetzten sowie Kolleginnen und Kollegen häufig Verfahrensvorschläge einbringen zu können, die anstehenden Aufgaben aus dem eigenen

Kompetenzbereich beinhalteten. Außerdem konnten positive Umdeutungen festgestellt werden, unter anderem, wenn eine Sekretärin im Interview zwar einerseits über massive Konflikte in der wissenschaftlichen Arbeitsgruppe, in der sie tätig war, insbesondere mit dem leitenden Professor, berichtete, sich aber andererseits selbst eine zentrale Bedeutung für deren Arbeitsfähigkeit zuschrieb, indem sie ihre individuelle Position folgendermaßen skizzierte:

„Ja gut, besonders gut gefällt mir, [...] sagen wir mal, ich bin ja jetzt Zentrale im Sekretariat, klar die wissenschaftlichen Mitarbeiter, ja, die sind auch ein bisschen abhängig von mir. Also, klar, wir haben ein gutes Verhältnis, ja, die sind auch von mir abhängig, die können mich jetzt nicht irgendwie doof anquatschen, weil das ist schon gut, dass ich zentraler Punkt bin, viel weiß, also ich kenne mich wirklich gut aus und kann auch, ja, auch viel helfen.“ (Interview V 2)

Befragte, deren Arbeitsweise Merkmale resilienten Verhaltens aufwies, gaben ebenfalls vergleichsweise häufig an, Aufgaben zu priorisieren und ihren Arbeitseinsatz entsprechend zu dosieren. Daneben wurde über die gezielte Nutzung von Fortbildungsangeboten berichtet. Hierbei stand Führungskräften ein breites Angebot an Seminaren zum Zeit- und Stressmanagement zur Verfügung, teilweise verfügten sie auch über die Möglichkeit, auf ein individuelles Coaching zurückgreifen oder einen Mediator bzw. eine Mediatorin einbinden zu können. Im Vergleich hierzu konnten Verwaltungs- und Sekretariatsbeschäftigte im Regelfall nur ein engeres Spektrum an Weiterbildungsmöglichkeiten nutzen. Diese wurden von einigen Beschäftigten aber durchaus zielgerichtet und regelmäßig genutzt, um die eigene Arbeitsweise zu reflektieren und angemessen auf Belastungen reagieren zu können. Ein in den Interviews immer wieder genanntes Problem waren Belastungen durch die immer größere Flut an E-Mails, der sich gerade auch Beschäftigte in der zentralen und dezentralen Verwaltung sowie in den Sekretariaten ausgesetzt sahen. Eine Sekretärin berichtete, dass ihr hierbei der wiederholte Besuch von Zeitmanagementkursen sehr geholfen habe:

„Und das [den Umgang mit der großen Menge an E-Mails] versucht man halt, das versuche ich dann auch mal wieder zu optimieren. Und wenn ich mir denke, ich müsste es mal wieder optimieren, mache ich mal wieder ein Zeitmanagementseminar oder so was, ne? Also, ja, ich selbst, mal wieder zu überdenken, wie geht man das sinnvollerweise an? So, das ist wichtig, um halt auch kein Burn Out zu kriegen. Wir haben auch sehr viele Kolleginnen, die da mittlerweile an diesem Syndrom leiden.“ (Interview V 27)

Ein Teil der Befragten wandte zur Bewältigung belastender Situationen im beruflichen Kontext also Strategien und Techniken an, die als Varianten resilienten Verhaltens bezeichnet werden können. Dabei trat der bewusste Einsatz von Entspannungs- und Achtsamkeitstechniken sowie Zeitmanagementstrategien allerdings erheblich seltener

auf als die positive Umdeutung belastender Situationen sowie die Abwägung von Lösungsansätzen und deren Umsetzung zur Bewältigung konkreter Herausforderungen im individuellen Aufgabenfeld, wozu nicht zuletzt fachliche Kenntnisse und Erfahrungen genutzt wurden.

3.2 Kompensatorische Aktivitäten in Arbeitspausen, Freizeit und Privatleben

Etwas weniger als ein Drittel der befragten Beschäftigten berichtete davon, eine strikte Grenze zwischen Arbeit und Privatleben zu ziehen. Der Blick in die dienstlichen E-Mails ist für diese Beschäftigtengruppe genauso ein Tabu wie die Erwartung, außerhalb der Arbeitszeiten telefonisch erreichbar zu sein, sofern kein akuter Notfall vorliegt, der aus Sicht der Befragten eine Ausnahme von dieser grundsätzlichen Entscheidung rechtfertigen würde. Diese bewusste Entscheidung, abends „den Schalter umzulegen“ oder auch „Nein zu sagen“ resultierte überwiegend aus einem Lerneffekt, um drohender Erschöpfung vorzubeugen und bewusst einen Ausgleich zu beanspruchen. Eine Personaldezernentin, die sich hinsichtlich der Vereinbarkeit von Arbeit und Privatleben auch selbst eine Vorbildfunktion zuschrieb, umriss ihre Vorgehensweise folgendermaßen:

„Da war eigentlich immer die Strategie, dass ich die Zeit, die ich habe, und das war in der Regel das Wochenende und der Feierabend, also ich habe nichts mit nach Hause genommen, meistens nicht, weil ich gesagt habe: Also ich bin hier, bin 150 Prozent, aber wenn ich dann die Uni verlasse, dann muss auch gut sein, ja? Dann möchte ich nicht noch Akten mit nach Hause schleppen, mich abends noch hinsetzen, das will ich nicht. [...] [A]lso so und Wochenende musste möglichst frei bleiben, so dass man da Freunde, Familie, solche Dinge als Gegengewicht hat.“ (Interview V 21)

In Einzelfällen wurden als Antwort auf die Frage nach Strategien im Umgang mit beruflichen Belastungen auch Aktivitäten beschrieben, die an der Hochschule ausgeübt wurden. Eine Personalsachbearbeiterin berichtete zum Beispiel über eine bewusste Pausengestaltung, die ihr dabei helfe, mit dem ganz alltäglichen Stress umzugehen:

„Und ansonsten eben schauen, dass man eben durch Sport oder irgendwie andere Sachen dann auch, ja, das gar nicht so an sich rankommen lässt. Also, ich habe auch so, dass Kollegen und ich, [...] dass man mittags dann mal [...] eine halbe Stunde raus und bloß einen Kaffee trinkt und in der Zeit auch nicht über die Arbeit redet, sondern alles andere und das merkt man schon, das entspannt auch. [G]erade auch im Sommer, wenn schönes Wetter ist, man setzt sich draußen hin, isst dann Mittag, man kommt ganz anders hier wieder rein. Also das sind so die Sachen, die wirklich auch helfen.“ (Interview V 24)

3.3 Risikomuster: Überforderung, Frust, Resignation

Mehrarbeit in Stoßzeiten, die in „ruhigeren Zeiten“ ausgeglichen werden kann, wird von einem Großteil der Befragten als selbstverständlich betrachtet, insbesondere auch im Gegenzug für die häufig beschriebene hohe zeitliche Flexibilität, durch die die Arbeit der meisten Beschäftigten in wissenschaftsunterstützenden Bereichen geprägt ist. Ein relevanter Teil der Befragten berichtete in den vertiefenden Interviews aber auch, dass das bestehende Arbeitsvolumen dauerhaft Arbeit nach Feierabend, am Wochenende oder im Urlaub – im Extremfall auch bei Krankheit – erzwingt, da die Aufgaben sonst kaum zu bewältigen seien. Diese Mehrarbeit sei strukturell bedingt und erfolge in der Regel ohne Ausgleich. Deshalb gaben einige Interviewte an, dass sie außerhalb der Arbeitszeit zwar nicht erreichbar sein wollten, diese Position aber in der Praxis kaum durchzuhalten sei. Die bei einem relevanten Teil der Beschäftigten bestehende chronische Überlastungssituation stellt diese in ihrer eigenen Wahrnehmung vor das Dilemma, nicht alle Aufgaben erfüllen zu können und hinsichtlich der an sie gerichteten Aufgaben ein Stück weit auch die Orientierung zu verlieren. Eine Sachbearbeiterin in einem Akademischen Auslandsamt beschrieb diese Erfahrung folgendermaßen:

„Aber so diesen Moment, zu sagen, so, jetzt müssen wir hier mal einen Cut machen und sagen, was ist gut, was braucht es, was braucht es vielleicht in anderer Form und was braucht man nicht mehr. Dafür braucht man einfach mal so, eigentlich ist so eine Klausur, so über eine Woche oder so, und das ist halt nicht möglich. Und das ist ein Dilemma, so würde ich das beschreiben. Und ich merke auch, dass mich das schon auch ein bisschen anknabbert, ja, so dieses Gefühl, ich schaffe nicht mehr alles, was ich früher hatte.“ (Interview V 4)

Rund ein Drittel der dreißig Personen, die an einem vertiefenden Interview teilgenommen haben, sprachen bestehende Informationsdefizite über die Entwicklungsziele sowie verschiedene Abläufe bzw. Prozesse an, bemängelten aus ihrer Sicht unklare Zuständigkeiten oder widersprüchliche bzw. zu wenig konkrete Vorgaben. In diesem Zusammenhang wurde auch vergleichsweise häufig der Wunsch nach der Bereitstellung von Leitfäden für bestimmte Vorgänge und deren Bearbeitung geäußert. Ebenfalls fast ein Drittel der Befragten gab im Gespräch zudem an, auf einzelne Aufgabenbereiche nicht ausreichend vorbereitet zu sein, beispielsweise indem sie wegen der Komplexität der Aufgaben an ihre Grenzen stießen oder sich hilflos gegenüber technischen Aspekten wie Softwareumstellungen fühlten. Die von vielen Befragten als chronisch erlebte quantitative – und teilweise auch qualitative – Überlastung, die sich auch in den Ergebnissen der quantitativen Datenerhebung spiegelt, führt bei manchen Beschäftigten dazu, dass sie zumindest einen Teil ihrer Aufgaben mit dem geringstmöglichen Aufwand erledigen und dabei unter Umständen auch eine gewisse Nachlässigkeit an den Tag legen. Oberflächlichkeit wird hier als Folge der Unmöglichkeit beschrieben, inhaltlich in die Tiefe zu gehen. In diesem Zusammenhang komme

es auch zu Entscheidungen, deren Reichweite und mögliche Konsequenzen kaum abschätzbar sind.

Ein weiterer Teil der Befragten scheint nicht nur mit den zeitlichen und inhaltlichen Arbeitsanforderungen an den Hochschulen überfordert zu sein, diesen Beschäftigten scheinen darüber hinaus keine geeigneten Handlungsstrategien zur Verfügung zu stehen, um mit dem erlebten Frust in einer geeigneten Weise umzugehen. Die betreffenden Personen berichteten häufig davon, dass sie sich über wahrgenommene Probleme aufregten, dies gegenüber Vorgesetzten auch angesprochen hätten, was allerdings folgenlos geblieben sei und den Ärger noch weiter verstärkt habe. Nicht selten gaben die Interviewten aus dieser Beschäftigtengruppe zudem an, dass sie in solchen Situationen „*laut würden*“, Vorgesetzte sowie Kolleginnen und Kollegen „*anschrien*“ oder es zu einem „*Vulkanausbruch*“ kommen könne. Eine Sekretärin gab auf die Frage, ob sie bestimmte Strategien habe, mit den erlebten Belastungen umzugehen, beispielhaft folgende Antwort:

„Nein, in regelmäßigen Abständen geht der Deckel mal auf. Also dann richtig, also das geht so eine Weile ganz gut und dann wird der Frust mal da und dann geht mal der Deckel auf. Und dann gibt es im Institutsrat Riesentheater und dann versucht man, mich wieder einzufangen [...]. Und dann versuchen sie mich wieder einzufangen und wieder umzustimmen. Und das ist einfach schwierig [...].“
(Interview V 5)

Im Unterschied zu den Beschäftigten, die ihren Frust über ihre beruflichen Belastungen durch emotionale Ausbrüche ausdrücken, sieht ein anderer Teil der Befragten keine Alternative dazu, die wahrgenommenen Probleme „*hinzunehmen*“ und die Belastungen „*auszuhalten*“ nach dem Prinzip „*Augen zu und durch*“. Während einige Interviewte in diesem Kontext angaben, ein „*dickes Fell*“ entwickelt zu haben, berichteten andere über ständige Unruhe oder im Extremfall längerfristige Krankschreibungen aufgrund psychischer Belastungen. Wieder andere dachten über die Option nach, sich im Fall der Fälle einen anderen Job zu suchen. Gemeinsam ist diesem Teil der Befragten, dass sie sich selbst keine Handlungsmöglichkeiten zuschreiben, um ihre als unbefriedigend erlebte Situation zu verändern. Eine Sekretärin führte dies ganz konkret auf die im Wissenschaftsbetrieb bestehenden Machtkonfigurationen zurück, indem sie folgendes berichtete:

„Mit meinem Chef gab es die letzten fünf Jahre große Differenzen, nichts desto trotz, ja. Naja. [...] Professoren haben die Macht [...], uneingeschränkt. [...] Konfliktlösung mit Professoren ist nicht möglich. Die haben das letzte Wort. Ja, da muss man irgendwann persönlich einen Rückzieher machen, anders geht das nicht.“
(Interview V 11)

Zusammenfassend lässt sich hinsichtlich des Umgangs von Beschäftigten in wissenschaftsunterstützenden Bereichen an Hochschulen mit beruflichen Belastungen festhalten, dass einem relevanten Teil der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter geeignete Bewältigungsstrategien fehlen und diese (potenziell) in eine destruktive Perspektive geraten, die durch Frust und Resignation gekennzeichnet ist, womit auch negative gesundheitliche Konsequenzen verbunden sein können. Ein weiterer Teil der Beschäftigten nutzt – mehr oder weniger bewusst – Sport- und Freizeitaktivitäten, um belastenden beruflichen Erfahrungen einen Ausgleich gegenüber zu stellen. Strategien resilienten Verhaltens sind bei einem Teil der Beschäftigten in wissenschaftsunterstützenden Bereichen ebenfalls zu beobachten, diese werden seitens der Befragten allerdings erst wenig systematisch und zumindest bisher nicht im Zusammenhang mit Resilienzkonzepten angewandt.

4 Fazit

Insgesamt erleben Beschäftigte in wissenschaftsunterstützenden Bereichen an Hochschulen ihre individuelle berufliche Belastung als hoch. Dies liegt vor allem in der konkreten Arbeitssituation sowie den gewandelten Arbeitsaufgaben begründet, die vor dem Hintergrund von tiefgreifenden Hochschulreformen und einer weitgehenden Verwaltungsmodernisierung seit den 1990er Jahren für viele Beschäftigte sowohl quantitativ als auch qualitativ angestiegen sind. Teilweise wirken sich hier die bei zahlreichen Beschäftigten fehlenden Bewältigungsstrategien verstärkend aus. Hochschulen sollten darauf mit einer gezielten Stärkung resilienter Verhaltensweisen bei ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern – gerade auch bei denjenigen ohne Führungsaufgaben – reagieren. Notwendig hierfür wären zum einen ein Auf- bzw. Ausbau von entsprechenden Weiterbildungsangeboten, zum anderen aber auch eine Begleitung der Beschäftigten bei der Entwicklung von Werthaltungen, die den gewandelten beruflichen Anforderungen entsprechen. Dies bedingt nicht zuletzt eine Weiterentwicklung – teilweise auch eine (Wieder-)Herstellung – der individuellen Handlungsfähigkeit der Hochschulmitarbeiterinnen und -mitarbeiter im Sinne von Autorschaft. Entsprechende Ansätze zur Förderung der individuellen Resilienz von Beschäftigten in wissenschaftsunterstützenden Bereichen benötigen aber zwingend eine Flankierung durch die Anpassung der organisationalen Rahmenbedingungen, wozu auch eine kritische Überprüfung der Arbeitsorganisation sowie der Verteilung von Zuständigkeiten und des verfügbaren Arbeits(-zeit-)volumens gehören sollte. Nicht zuletzt sollte ein kompetenter Umgang mit dem Belastungserleben der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, der auch eine Förderung resilienten Verhaltens einschließt, einen zentralen Bestandteil der kontinuierlichen Führungskräfteweiterbildung an den Hochschulen – auch für Professorinnen und Professoren – darstellen. Durch das Angebot eines entsprechenden qualitativ hochwertigen und quantitativ bedarfsdeckenden Qualifizierungs- bzw. Coachingangebots könnten Hochschulleitungen signalisieren, dass sie den

konstruktiven Umgang mit individuellen Belastungen als integralen Bestandteil der Personal- und Organisationsentwicklungsstrategie ihrer Einrichtung betrachten und somit auch der organisationalen Verantwortung für die Arbeitssituation der Beschäftigten gerecht werden wollen.

Literatur

Auspurg, K. & Hinz, T. (2011). Gruppenvergleiche bei Regressionen mit binären abhängigen Variablen – Probleme und Fehleinschätzungen am Beispiel von Bildungschancen im Kohortenverlauf. *Zeitschrift für Soziologie*, 40(1), 62–73.

Banscherus, U., Baumgärtner, A., Böhm, U., Golubchikova, O., Schmitt, S. & Wolter, A. (2017). *Wandel der Arbeit in wissenschaftsunterstützenden Bereichen an Hochschulen. Hochschulreformen und Verwaltungsmodernisierung aus Sicht der Beschäftigten* (Study Nr. 362). Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.

Blum, C. & Gutwald, R. (2018). Gute Arbeit, resiliente Arbeiter? In M. Karidi, M. Schneider & R. Gutwald (Hrsg.), *Resilienz. Interdisziplinäre Perspektiven zu Wandel und Transformationen* (S. 159–176). Wiesbaden: Springer.

Bröckling, U. (2017): Resilienz: Belastbar, flexibel, widerstandsfähig. In U. Bröckling (Hrsg.), *Gute Hirten führen sanft. Über Menschenregierungskünste* (S. 113–139). Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Günthner, A. & Batra, A. (2012). Stressmanagement als Burn-out-Prophylaxe. *Bundesgesundheitsblatt*, 55(2), 183–189.

Junghanns, G. & Morschhäuser, M. (2013). Psychische Belastung bei Wissens- und Dienstleistungsarbeit – eine Einführung. In Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, G. Junghanns & M. Morschhäuser (Hrsg.), *Immer schneller, immer mehr. Psychische Belastung bei Wissens- und Dienstleistungsarbeit* (S. 9–16). Wiesbaden: Springer VS.

Korunka, C. & Kubicek, B. (2013). Beschleunigung im Arbeitsleben – neue Anforderungen und deren Folgen. In Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, G. Junghanns & M. Morschhäuser (Hrsg.), *Immer schneller, immer mehr. Psychische Belastung bei Wissens- und Dienstleistungsarbeit* (S. 17–39). Wiesbaden: Springer VS.

Lanz, C. (2010). *Burnout aus ressourcenorientierter Sicht im Geschlechtervergleich. Eine Untersuchung im Spitzenmanagement in Wirtschaft und Verwaltung*. Wiesbaden: VS.

Lohmann-Haislah, A. (2012). *Stressreport Deutschland 2012. Psychische Anforderungen, Ressourcen und Befinden*. Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.

Meyen, M., Karidi, M., Hartmann, S., Weiß, M. & Högl, M. (2017): Der Resilienzdiskurs. Eine Foucault'sche Diskursanalyse. *GAIA. Ecological Perspectives for Science and Society*, 26(S1), 166–173.

Nida-Rümelin, J. & Gutwald, R. (2016). Der philosophische Gehalt des Resilienzbegriffs. Normative Aspekte. *Münchener Theologische Zeitschrift*, 67(3), 250–262.

Pangert, B. & Schüpbach, H. (2013). *Die Auswirkungen arbeitsbezogener erweiterter Erreichbarkeit auf Life-Domain-Balance und Gesundheit*. Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.

Pfaff, H. (2013). Optionsstress und Zeitdruck. In Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, G. Junghanns & M. Morschhäuser (Hrsg.), *Immer schneller, immer mehr. Psychische Belastung bei Wissens- und Dienstleistungsarbeit* (S. 113–143). Wiesbaden: Springer VS.

Rothe, I., Adolph, L., Beermann, B., Schütte, M., Windel, A., Grewer, A., Lenhardt, U., Michel, J., Thomson, B. & Formazin, M. (2017). *Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt. Wissenschaftliche Standortbestimmung*. Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.

Schaper, N. (2014). Wirkungen der Arbeit. In F.W. Nerdinger, G. Blickle & N. Schaper (Hrsg.), *Arbeits- und Organisationspsychologie* (S. 517–539). Wiesbaden: Springer.

Schneijderberg, C., N. Merkator, U. Teichler & B.M. Kehm (Hrsg.) (2013). *Verwaltung war gestern? Neue Hochschulprofessionen und die Gestaltung von Studium und Lehre*, Frankfurt am Main: Campus.

Semmer, N.K., Jacobshagen, N., Meier, L.L., Elfering, A., Kälin, W. & Tschan, F. (2013). Psychische Beanspruchung durch illegitime Aufgaben. In Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, G. Junghanns & M. Morschhäuser (Hrsg.), *Immer schneller, immer mehr. Psychische Belastung bei Wissens- und Dienstleistungsarbeit* (S. 97–112). Wiesbaden: Springer VS.

Soucek, R., Pauls, N., Ziegler, M. & Schlett, C. (2015). Entwicklung eines Fragebogens zur Erfassung resilienten Verhaltens bei der Arbeit. *Wirtschaftspsychologie*, 17(1), 13–22.

Soucek, R., Ziegler, M., Schlett, C. & Pauls, N. (2016). Resilienz im Arbeitsleben – Eine inhaltliche Differenzierung von Resilienz auf den Ebenen von Individuen, Teams und Organisationen. *Gruppe, Interaktion, Organisation*, 47(2), 131–137.

Statistisches Bundesamt (Hrsg.) (2018). *Hochschulen auf einen Blick. Ausgabe 2018*. Wiesbaden.

Ulich, E. (2013). Wandel der Arbeit – Wandel der Belastungen. In Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, G. Junghanns & M. Morschhäuser (Hrsg.), *Immer schneller, immer mehr. Psychische Belastung bei Wissens- und Dienstleistungsarbeit* (S. 195–220). Wiesbaden: Springer VS.

Williams, R. (2012). Using the margins command to estimate and interpret adjusted predictions and marginal effects. *Stata Journal*, 12(2), 308–331.

Wirtz, A. (2010). *Gesundheitliche und soziale Auswirkungen langer Arbeitszeiten*. Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.

Manuskript eingegangen: 11.10.2019
Manuskript angenommen: 14.02.2020

Angaben zum Autor:

Dr. Ulf Banscherus
Technische Universität Berlin
Zentraleinrichtung Wissenschaftliche Weiterbildung und Kooperation (ZEWK)
Kooperationsstelle Wissenschaft und Arbeitswelt
Skr. FH 10-1
Fraunhoferstr. 33–36
10587 Berlin
E-Mail: ulf.banscherus@tu-berlin.de

Ulf Banscherus ist Sozial- und Bildungswissenschaftler und leitet die Kooperationsstelle Wissenschaft und Arbeitswelt an der Technischen Universität Berlin.

Mitarbeit: Alena Baumgärtner, Olga Golubchikova und Caroline Kamm