



## Die Zukunft unserer Hochschule gestalten – bestehende Chancen nutzen!

Sind Sie für die Zukunft gut aufgestellt?



Unfallkasse  
Nordrhein-Westfalen

# Impressum

Der vorliegende Handlungsleitfaden wurde von einer Arbeitsgruppe bestehend aus den nachfolgend genannten Hochschulvertreter/innen im Auftrag der Arbeitsgruppe Gesundheitsfördernde Hochschulen NRW verfasst.

- Thilo Adomat, Student im Fachbereich angewandte Sozialwissenschaften, Fachhochschule Dortmund
- Andrea Behr, Technische Mitarbeiterin an der Rheinischen Friedrich-Wilhelms-Universität Bonn
- Jutta Christoph, Leitende Betriebsärztin am Universitätsklinikum Düsseldorf und an der Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf
- Helmut Dittrich, stellvertretender Personalratsvorsitzender der Ruhr Universität Bochum
- Jochen Drescher, Leiter des Dezernates Personal und Recht und Vertreter des Kanzlers an der Fachhochschule Dortmund
- Johannes Hoven, Betriebliche Sozial- und Suchtberatung an der Rheinisch-Westfälisch Technische Hochschule Aachen
- Dr. Hans-Jürgen Knorn, Leitung des Labors für Organisationsentwicklung im Fachbereich Bildungswissenschaften an der Universität Duisburg-Essen, Schwerpunkt Betriebliche Gesundheitsförderung
- Dirk Köhler, Fachkraft für Arbeitssicherheit an der Fachhochschule Köln
- Prof. Dr. med. Sigrid Michel, Professorin im Bereich angewandte Sozialwissenschaften an der Fachhochschule Dortmund, Schwerpunkt Gesundheitsförderung
- Kristin Unnold, Personalentwicklung und Geschäftsführung des Gesundheitsmanagements der Universität Bielefeld

## Herausgeber

Unfallkasse Nordrhein-Westfalen, 1. Auflage: Düsseldorf 2008  
[www.unfallkasse-nrw.de](http://www.unfallkasse-nrw.de)

## Text, Koordination und Redaktion

Dr. Gudrun Fallner, Aufsichtsperson und Fachreferentin für Betriebliche Gesundheitsförderung bei der Unfallkasse Nordrhein-Westfalen

## Stand

Januar 2008

## Gestaltung

Gathmann Michaelis und Freunde, Essen

## Druck

Woeste Druck + Verlag GmbH, Essen

## Auflage

5000

# Inhaltsverzeichnis

<b>An wen richtet sich diese Broschüre?</b>	<b>4</b>
<b>Die Zukunftsfähigkeit der Hochschule gestalten – aber wie?</b>	<b>6</b>
Zunehmende Anforderungen an Hochschulen	7
<b>Chancen der Gesundheitsförderung für Hochschulen im permanenten Wandel</b>	<b>7</b>
<b>Bestehende Potenziale der Gesundheitsförderung an Hochschulen nutzen</b>	<b>10</b>
<b>Qualitätsanforderungen an die Gesundheitsförderung der Hochschulen</b>	<b>12</b>
<b>Fehlerquellen und Stolpersteine der Gesundheitsförderung an Hochschulen</b>	<b>13</b>
Unklare oder fehlende Zielvereinbarung	13
Unklare Entscheidungskompetenz	13
Ungeklärte Rahmenbedingungen und Ressourcen	14
Übergehen von Gruppen und Interessen	14
<b>Stressquellen für Studierende und Beschäftigte an Hochschulen</b>	<b>15</b>
Studierende	18
Beschäftigte in Verwaltung und Technik	20
Wissenschaftliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter	22
Professorinnen und Professoren	24
<b>Problemlösungen durch Gesundheitsförderung an Hochschulen</b>	<b>25</b>
Optimierung der Arbeitsanforderungen, Arbeitsorganisation und -gestaltung	25
Verbesserung der sozialen Beziehungen an der Hochschule	28
Unterstützung gesundheitsfördernden Führungsverhaltens	29
Entwicklung und Beteiligung von Beschäftigten und Studierenden	30
<b>Idealtypischer Ablauf der Gesundheitsförderung an Hochschulen</b>	<b>31</b>
<b>Aufwand für Gesundheitsförderung an Hochschulen</b>	<b>34</b>

## An wen richtet sich diese Broschüre?

Wenn Sie die folgenden drei Fragen nicht eindeutig bejahen können, ist diese Broschüre genau richtig für Sie:

1. Nutzen Sie allen Chancen, um die Leistungsfähigkeit Ihrer Beschäftigten und Studierenden zu erhalten und zu verbessern?
2. Sind Führungskultur, Organisationsabläufe und das soziale Klima an Ihrer Hochschule optimal ausgerichtet?
3. Sind Ihre Beschäftigten und Studierenden gesund und motiviert?

Die vorliegende Broschüre richtet sich an Sie als Verantwortliche und Entscheidungsträger in Hochschulen. Ziel ist es, Sie darüber zu informieren, welche Chancen und Möglichkeiten der Zukunftsgestaltung mit den Methoden und Instrumenten der Gesundheitsförderung bestehen.

Viele erfolgreiche Unternehmen haben längst erkannt, dass es heute mehr denn je darauf ankommt, die Human- und Sozialressourcen der Firmenangehörigen zu fördern, ihr Kreativitätspotenzial zu erschließen und für das Unternehmen zu nutzen. Firmen wie Volkswagen, Bertelsmann, Hilti, BASF und viele andere mehr sehen in der Förderung und Erhaltung der Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht nur eine soziale Verpflichtung, sondern auch eine ökonomische Notwendigkeit (vgl. <http://www.enterprise-for-health.org/>).

Auch zukunftsorientierte Entscheidungsträger/innen an Hochschulen wissen, dass Gesundheitsförderung einen zentralen Erfolgsfaktor für die Zukunftsfähigkeit einer Hochschule darstellt. Denn Wohlbefinden und Leistungsfreude von Studierenden und Beschäftigten in Wissenschaft und Verwaltung sind die wesentlichen Voraussetzungen für eine wettbewerbsfähige und erfolgreiche Arbeit. Darüber hinaus bilden Universitäten und Fachhochschulen zukünftige Führungskräfte aus, die durch die jeweils gelebte Hochschulkultur geprägt werden, und deren spätere Entscheidungen Einfluss auf die Gesundheit und das Wohlergehen ihrer Mitarbeiter/innen haben.

## Die Zukunftsfähigkeit der Hochschule gestalten – aber wie?

Viele Rahmenbedingungen für die Steuerung von Hochschulen liegen außerhalb ihres unmittelbaren Einflussbereichs und sind mit Mitteln der hochschulinternen Gesundheitsförderung kaum zu beeinflussen. Hierzu zählen etwa die Abhängigkeit von hochschulexternen Institutionen bei der Gestaltung, Ausstattung, Unterhaltung und Bewirtschaftung von Hochschulgebäuden, externe Ressourcenvorgaben oder das Vorhandensein gesetzlich garantierter Freiräume in Lehre und Forschung. Aber auch interne Organisationsstrukturen an Hochschulen – wie etwa vielfältig gelagerte Führungsstrukturen, die Trennung von Wissenschaft und Verwaltung oder steile Status- und Hierarchiedifferenzen – machen Steuerung und die gemeinsame Ausrichtung auf ein Ziel oft schwierig.

Gleichzeitig gibt es jedoch auch zahlreiche Ansatzpunkte und Strategien, die einer Gestaltung durch Hochschulentscheidungsträger zugänglich sind, und deren Potenziale sich für eine zukunftsorientierte Hochschulgestaltung nutzen lassen.

Einen dieser Ansatzpunkte stellt die Gesundheitsförderung an Hochschulen dar, deren Vorgehen und Potenziale für die Zukunftsfähigkeit von Hochschulen diese Broschüre erläutert.



*Wir können den Wind nicht ändern,  
aber die Segel anders setzen  
(Aristoteles)*

# Chancen der Gesundheitsförderung für Hochschulen im permanenten Wandel

Angesichts der für Hochschulen zunehmenden Bedeutung des Wettbewerbs und der damit einhergehenden Notwendigkeit zur Profilbildung gewinnen die Aspekte Arbeits- und Ergebnisqualität, Motivation und Kooperationsfähigkeit in Forschung, Lehre, Verwaltung und Studium zunehmende Relevanz.

Mit objektiv steigenden Anforderungen besteht jedoch das Risiko, dass Stressquellen zu unerwünschten Reaktionen und Ergebnissen führen.

## Zunehmende Anforderungen an Hochschulen



Ob und in welchem Ausmaß es zu den in der Grafik dargestellten Reaktionen auf den Ebenen Organisation und Person kommt, ist davon abhängig, ob sich eine Hochschule auf den konstruktiven Umgang mit den Anforderungen vorbereitet (hat). Gesundheitsförderung ist eine Form der Vorbereitung, bei der die Förderung der hochschulinternen Kommunikation über den Umgang mit Chancen und Risiken einen besonderen Stellenwert einnimmt. Ziel eines gesundheitsfördernden Kommunikationsprozesses ist es herauszufinden, welche Stressquellen sich vermeiden und reduzieren lassen, aber auch, wie die Bewältigungskompetenzen

- der einzelnen Beschäftigten und Studierenden (Ebene Individuum)
- der sozialen Gruppen in der Hochschule (Ebene Gruppe)
- der Hochschule als Ganzes (Ebene Organisation)

gestärkt werden können.

Mit Blick auf die hohe Bedeutung von mentaler Leistung und Kreativität an Hochschulen sind humanes und soziales Kapital *die* zentralen Wettbewerbsfaktoren. Gesundheit und Wohlbefinden fungieren in diesem Zusammenhang als Vermittlungsfaktoren zwischen den Dimensionen Arbeitsanforderungen und Leistungsfähigkeit.



Grafik in Anlehnung an Badura/Hehlmann 2003

Die Chancen der Gesundheitsförderung zu nutzen bedeutet, Arbeit und Studium so ausgewogen und gesundheitsfördernd zu gestalten, dass eine Arbeits- und Studienmotivation sowie eine langfristige Lern- und Leistungsfähigkeit erhalten bleiben.

Das Heranführen aller Statusgruppen an die künftigen Herausforderungen und Strukturveränderungen der Hochschule ist eine Leitungsaufgabe, die auf allen hierarchischen Ebenen in angemessener Weise vermittelt und gelebt werden muss. Das Erleben von Sinnhaftigkeit, Nachvollziehbarkeit und Beeinflussbarkeit des Wandels seitens der Beschäftigten ist eine wesentliche Voraussetzung für deren Bereitschaft, die Veränderungen mitzutragen und kreativ zu gestalten.

## Bestehende Potenziale der Gesundheitsförderung an Hochschulen nutzen

Gesundheitsförderung an Hochschulen erfordert nicht in erster Linie die Schaffung neuer Zuständigkeiten parallel zur bestehenden Organisation. Vielmehr sollen die vorhandenen Akteure und Maßnahmen, die bereits Schnittstellen zu den Themen „Gesundheit/Wohlbefinden/Motivation/Leistungsfähigkeit“ aufweisen, vernetzt werden, um gesundheitsfördernde Strategien und Potenziale gemeinsam und in koordinierter Weise zu realisieren. Mögliche Kooperationspartner/innen sind in der folgenden Liste aufgeführt.

- Allgemeiner Hochschulsport (Zielgruppe primär Studierende) sowie ggf. Sportangebote für Beschäftigte (z. T. ergänzend vorhanden)
- Arbeitskreis Sucht
- AStA
- Betriebsärztlicher Dienst
- Betriebliches Wiedereingliederungsmanagement
- Gleichstellung
- Fakultäten/Fachbereiche/wissenschaftliche Einheiten/Hochschullehrer/innen mit Bezug zu den genannten Themen (z.B. Arbeitswissenschaft, Biologie, Gesellschaftswissenschaft, Gesundheitswissenschaften, Medizin, Ökonomie, Pädagogik, Psychologie, Soziologie, Sportwissenschaft etc.)
- Führungskräfte auf allen Hierarchieebenen einschließlich Hochschulleitung und Lehr- und Führungskräfte im wissenschaftlichen Bereich
- Organisationsentwicklung
- Personalabteilung
- Personalentwicklung
- Personalvertretungen
- Psychosoziale Studierendenberatung (Zielgruppe primär Studierende)
- Psychosoziale Beratung für Beschäftigte
- Schwerbehindertenvertretung
- Sicherheitstechnischer Dienst/Arbeitsicherheit
- Umweltschutz

Als externe Stellen, die Unterstützung für die Gesundheitsförderung an Hochschulen bereitstellen, sind beispielhaft zu nennen:

- Gesundheitsämter
- Krankenkassen
- Unfallkasse
- Koordinierungsstelle Hochschulübergreifende Fortbildung
- Studentenwerke
- Integrationsämter
- Rentenversicherungsträger
- Regionale und überregionale Arbeitskreise zur Gesundheitsförderung an Hochschulen

## Qualitätsanforderungen an die Gesundheitsförderung der Hochschulen

Um eine gelingende, nachhaltige und qualitätsgesicherte Zusammenarbeit der genannten Akteure zugunsten von Gesundheitsförderung sicherstellen zu können, sind darüber hinaus erforderlich

- ein entsprechender Auftrag durch die Hochschulleitung, ggf. die Verankerung im Leitbild der Hochschule
- eine gemeinsam getragene und mit allen Akteuren abgestimmte Zielsetzung
- Transparenz über den jeweils eigenen Beitrag zugunsten des gemeinsamen Vorhabens
- eine geeignete Struktur, die die erforderliche Kommunikation sicherstellt
- ein mit der Hochschulleitung und zwischen den beteiligten Akteuren abgestimmter systematischer Vorgehens- und Ressourcenplan auf der Basis des aktuellen Wissensstandes
- die Durchführung einer fachgerechten Status-Quo-Analyse zur Spezifikation von Bedarfslagen und zur Schaffung einer Vergleichsbasis für die spätere Evaluation
- die Anwendung von Methoden zur aktiven Einbindung und Beteiligung der Hochschulangehörigen

Zur Gewährleistung eines koordinierten und qualifizierten Vorgehens ist die Beauftragung und Freistellung eines fachkundigen Koordinators/einer Koordinatorin für Gesundheitsförderung an Hochschulen unabdingbar. Wie die Erfahrung zeigt, kann die Übernahme dieser verantwortungsvollen und arbeitsintensiven Aufgaben nicht zusätzlich geleistet werden, sondern erfordert langfristig eine von der Hochschule getragene, angemessene personelle Freistellung. Die Weltgesundheitsorganisation empfiehlt für diese Koordinationsaufgabe mindestens 0,5 Stellen pro Hochschule<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Tsouros AD (2000). Health Promoting Universities: concept and strategy. In: Sonntag U./Gräser S./Stock C./Krämer A. (Hrsg.). Gesundheitsfördernde Hochschulen. Weinheim: Juventa, S. 15–24.

# Fehlerquellen und Stolpersteine der Gesundheitsförderung an Hochschulen

Wie die Praxis zeigt, kann die Nichtbeachtung bestimmter Qualitätsvoraussetzungen in der Gesundheitsförderung an Hochschulen dazu führen, dass Erfolge nur in begrenztem Umfang oder gar nicht sichtbar werden. Bei groben Fehlern kann es sogar vorkommen, dass Beschäftigte und Fachleute, die sich zunächst mit großem Engagement eingebracht haben, sich zurückziehen oder sogar die Prozesse sabotieren. Um entsprechende Misserfolge zu vermeiden, ist es den Verfasserinnen und Verfassern dieser Broschüre ein Anliegen, auf einige – durchaus vermeidbare – Stolperstellen und Grenzen der Gesundheitsförderung an Hochschulen hinzuweisen:

## Unklare oder fehlende Zielvereinbarung

Ein häufig in der Praxis zu beobachtendes Problem ist, dass sich die Entscheidungsträger/innen und Aktivist/innen der Gesundheitsförderung nicht ausreichend Zeit für eine gemeinsame, präzise und möglichst konkrete Zielbestimmung nehmen. Ein intensiver Zielvereinbarungsprozess ist jedoch eine wesentliche Grundlage für die weitere Zusammenarbeit. Er stellt sicher, dass alle Beteiligten „an einem Strang ziehen“, er ermöglicht, dass die weiteren Projektschritte gezielt und systematisch erfolgen und er stellt die Grundlage für die spätere Evaluation dar.

## Unklare Entscheidungskompetenz

Im gesundheitsfördernden Hochschulalltag kommt es manchmal vor, dass Vorschläge allein deshalb nicht umgesetzt werden können, weil der Steuerungskreis nicht entscheidungsbefugt ist oder weil hier kein entscheidungskompetentes Mitglied der Hochschule vertreten ist. Daher ist es wichtig, bereits zu Beginn festzulegen, wie die Befugnisse der jeweiligen Gremien innerhalb der gesundheitsfördernden Projektstruktur aussehen, bzw. wie die Entscheidungswege verlaufen und welche Regeln für die Ablehnung von Vorschlägen gelten. Je transparenter und offener mit dem Thema Entscheidungskompetenzen umgegangen wird, desto mehr Akzeptanz findet das Vorgehen bei allen Beteiligten – gerade für den Fall, dass bestimmte Ideen nicht umgesetzt werden können. Idealerweise ist im Steuerkreis eine Person aus der Hochschulleitung vertreten, so dass verbindliche Entscheidungen möglich sind.

### **Ungeklärte Rahmenbedingungen und Ressourcen**

Ein mit dem vorhergehenden Aspekt verbundenes Problem besteht im Verzicht auf die Festlegung der Rahmenbedingungen – etwa im Hinblick auf zeitliche, räumliche, personelle oder finanzielle Ressourcen für Gesundheitsförderung. Obwohl der Hinweis lapidar erscheinen mag, dass Gesundheitsförderung Zeit, Personal und Geld kostet, zeigt die Praxis dennoch häufig, dass gerade am Anfang über diese Faktoren keine Verständigung stattgefunden hat und nachträglich viel Aufwand betrieben werden muss, um entsprechende Ressourcen sicher zu stellen. Nach den Erfahrungen der Verfasser/innen ist es beispielsweise wichtig, bereits zu Beginn des Projekts festzulegen, wie häufig Sitzungen geplant sind, wie viel Zeit jeder der Beteiligten zur Verfügung stellen kann, wie eine angemessene zeitliche Entlastung aussieht und in welchem Umfang Mittel für externe Hilfen (Moderation, Beratung), Informationsmanagement (Kommunikationsmedien, Broschüren etc.) und für die Umsetzung von Verbesserungsvorschlägen vorhanden sind. Gerade an Hochschulen ist in diesem Zusammenhang die Vernetzung mit weiteren Stellen wie z.B. der Marketingabteilung von hoher Bedeutung.

### **Übergehen von Gruppen und Interessen**

Ein manchmal in der Praxis vernachlässigter Punkt ist die Frage, wie mit den zahlreichen – zum Teil konflikthaften oder auch nicht klar geäußerten – Interessenlagen einzelner Hochschulgruppierungen umzugehen ist. Angesichts der Komplexität der in der Gesundheitsförderung zu bewältigenden Themen und Positionen ist es nur zu verständlich, wenn bestimmte Akteursgruppen mit ihren Wünschen übersehen oder übergangen werden. Mittelfristig „rächen“ sich entsprechende Flüchtigkeitsfehler jedoch häufig als Barrieren in Form offenen oder heimlichen Widerstands. Auch wenn es unbequem und aufwändig erscheint, so zahlt es sich nach Erfahrungen der Verfasser/innen langfristig doch aus, wenn sich die Gesundheitsförderung an der Hochschule genügend Zeit für ein umfassendes Informationsmanagement lässt und sich mit den Positionen aller Beteiligungs- und Zielgruppen der Hochschule auseinandersetzt.

## Stressquellen für Studierende und Beschäftigte an Hochschulen

Die nachfolgende Auflistung enthält typische Problembereiche, die von Hochschulangehörigen häufig als Belastung erlebt werden und die deren Leistungsfähigkeit und damit die Effektivität, Effizienz und das Image der Hochschule beeinträchtigen können:

### ... bezogen auf Arbeitsanforderungen, Arbeitsorganisation und -gestaltung

- Gestaltungs- und Ausstattungsdefizite hinsichtlich Architektur, Bestuhlung, Technik, Räumlichkeiten, Hygiene etc.
- Mangelnde Vereinbarkeit von Studium/Arbeit, familiären und persönlichen Verpflichtungen
- Fehlende zeitliche, personelle und finanzielle Ressourcen
- Mangelnde fachübergreifende Qualifikation in Verbindung mit fehlender Personalentwicklung
- Primäre Fokussierung auf Arbeits- und Leistungsergebnisse und weniger auf die Voraussetzungen und Prozesse ihres Zustandekommens
- Informationsmängel über angrenzende Arbeitsbereiche, Zuständigkeiten und Abläufe an der gesamten Hochschule

### ... im Bereich sozialer Beziehungen

- Mangelnde Wertschätzung
- Problematische Kommunikation, z.B. zwischen Verwaltung und Wissenschaft, Studierenden und Lehrenden, Professor/inn/en und Mitarbeiter/inne/n in den jeweiligen Arbeits- und Lehrbereichen
- Unzureichende Unterstützungskultur, auch gegenüber Führungskräften
- Keine ausreichende Identifikation der Hochschulangehörigen mit ihrer Universität oder Fachhochschule
- Spannungen und Konflikte zwischen Statusgruppen, Organisationseinheiten und Disziplinen

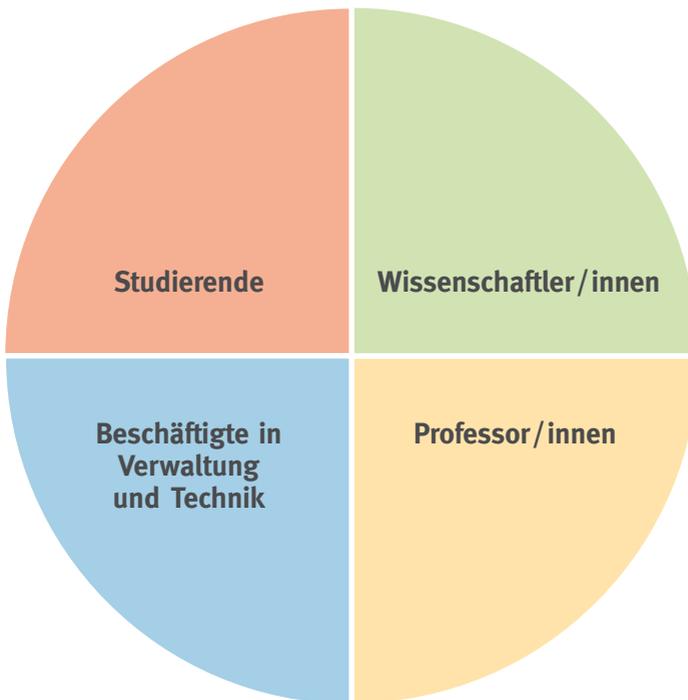
... in Bezug auf das Führungsverhalten

- Fehlende oder inadäquate Rückmeldungen und Rückkopplungsroutinen hinsichtlich Prozessen, Ergebnissen und Verhalten
- Unzureichende Transparenz der Ziele, Abläufe, Entscheidungen und Zuständigkeiten an der Hochschule
- Wenig wertschätzender Umgang mit sich selbst und mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern
- Mangelhafte Unterstützung von Mitarbeiter/innen
- Fehlende Intervention bei Leistungsminderung und Auffälligkeiten (z. B. bei psychischen oder Suchtproblemen)

... hinsichtlich ihrer Entwicklungs- und Beteiligungsmöglichkeiten

- Fehlende Möglichkeiten für Beschäftigte und Studierende sich einzubringen, zu beteiligen und zu gestalten
- Defizitäre Sensibilität für und unzureichendes Management von Veränderungs- und Optimierungsprozessen
- Unsichere Zukunftsperspektiven und Planungsunsicherheit
- Fehlende Rückkopplungs- und Feedback-Kultur

Für die einzelnen Statusgruppen manifestieren sich die oben aufgeführten Problemkomplexe in jeweils spezifischer Weise. Die folgenden Ausführungen beschreiben zunächst die häufigsten Belastungen, während ein weiterer Abschnitt Lösungsansätze skizziert, wie Hochschulen auf entsprechende Konstellationen in gesundheitsfördernder Weise reagieren können. Die dargestellten Problemlagen variieren je nach Hochschulart, den zur Verfügung stehenden personellen und finanziellen Mitteln u. a. m.



## Studierende

<b>Arbeitsanforderungen, Arbeitsorganisation und -gestaltung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unvereinbarkeit von Studium, Einkommenserwerb und familiären Anforderungen (Teilzeitstudium, zeitliche Lage von Pflichtveranstaltungen)</li> <li>• Defizitäre Raumgestaltung (insbesondere fehlende Erholungs-, Rückzugs-, Lern- und Kommunikationsräume, unzureichende Bewegungsangebote)</li> <li>• Ergonomische Mängel bei der Möblierung von Hörsälen, Seminar- und Arbeitsräumen</li> <li>• Unzureichende Transparenz über Studienbedingungen, Curricula, Prüfungsanforderungen</li> <li>• Defizitäre organisatorische Voraussetzungen zur Erreichung des Studienziels (z.B. Zugänglichkeit von Pflichtveranstaltungen, Möglichkeit zur Einhaltung von Terminvorgaben)</li> <li>• Zu geringer Praxisbezug des Studiums und unzureichende Angebote bei praxisbezogenen Studienprojekten</li> <li>• Mangelnde Wertschätzung gegenüber Anliegen der Studierenden seitens der Hochschule und fehlende Rückkopplungsroutinen für Bedarfslagen von Studierenden</li> </ul>
<b>Soziale Beziehungen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zunehmendes Konkurrenz- und Wettbewerbsdenken zwischen Studierenden, fehlende soziale Unterstützung</li> <li>• Kommunikationsfeindliche Massenveranstaltungen in der Lehre</li> </ul>

<b>Führung</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Defizite hinsichtlich der Kompetenz zur Wissensvermittlung bei Lehrenden</li><li>• Fehlendes Einfühlungsvermögen seitens der Dozentinnen und Dozenten sowie unzureichende Erreichbarkeit und Kommunikationsangebote</li><li>• Fehlendes Bewusstsein bei Lehrenden für den Vorbildcharakter des eigenen Verhaltens</li></ul>
<b>Entwicklung und Beteiligung</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Unzureichende Möglichkeiten der Einflussnahme und Partizipation bei der Formulierung von Hochschulzielen</li><li>• Fehlende aktive Gestaltungsmöglichkeiten hinsichtlich der Studieninhalte und des Lebensraums Hochschule</li><li>• Fehlende systematische Integration der Themen Arbeitsschutz, Gesundheitsförderung und Führung in das Curriculum überfachlicher Qualifikationen</li><li>• Unzureichender Transparenz über Berufsperspektiven</li></ul>

## Beschäftigte in Verwaltung und Technik

<p>Arbeitsanforderungen, Arbeitsorganisation und -gestaltung</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unangemessene Organisation der Arbeit, z.B. unklare, teils doppelte oder fehlende Zuständigkeiten, schlecht definierte Aufgaben, intransparente Ziele, starre formale Vorgaben, ungeeignete und unklare Strukturen</li> <li>• Ausstattungsmängel, z.B. veraltete Technik und optimierungsbedürftige Raumgestaltung</li> <li>• Schwierigkeiten der Vereinbarkeit von Arbeitszeit und Anforderungen aus Privatleben und Familie</li> <li>• Zunehmende Arbeitsverdichtung und Stellenabbau</li> <li>• Überforderung und Unterforderung (manchmal simultan)</li> <li>• Häufige Arbeitsunterbrechungen</li> <li>• Notwendigkeit zur Übernahme von Aufgaben außerhalb des eigenen Zuständigkeits- und Qualifikationsbereichs</li> <li>• Notwendigkeit zur gleichzeitigen Erledigung mehrerer Aufgaben</li> </ul>
<p>Soziale Beziehungen</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fehlende Kommunikationsräume (zeitlich und räumlich)</li> <li>• Einseitige Fokussierung auf Ergebnisse behindert die Entwicklung von vertrauensvollen Beziehungen und die Pflege einer Unterstützungskultur</li> <li>• Ausgeprägte Segmentierung von Zuständigkeiten, fehlende Informationen über angrenzende Aufgabengebiete und defizitäre Schnittstellenkommunikation</li> </ul>

Führungsverhalten	<ul style="list-style-type: none"><li>• Fehlende Anreizsysteme und mangelnde Wertschätzung der Arbeitsleistungen (hinsichtlich Qualität und Quantität)</li><li>• Inadäquates und unberechenbares Führungsverhalten</li><li>• Fehlende oder unangemessene leistungs- und verhaltensbezogene Rückmeldungen</li><li>• Mangelnde Unterstützung</li><li>• Fehlendes Bewusstsein bezüglich der Auswirkungen des eigenen Verhaltens auf die Mitarbeiter/innen</li></ul>
Entwicklung und Beteiligung	<ul style="list-style-type: none"><li>• Fehlende Handlungs- und Entscheidungsspielräume</li><li>• Subjektives Erleben von Perspektivlosigkeit und mangelnde Möglichkeit der Zukunftsplanung infolge befristeter Verträge, unzureichender Transparenz über eigene berufliche Entwicklungsmöglichkeiten</li></ul>

## Wissenschaftliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

### Arbeitsanforderungen, Arbeitsorganisation und -gestaltung

- Aneinanderreihung und Kurzzeitigkeit von befristeten Arbeitsverträgen und Projekten und fehlende Möglichkeiten der Zukunftsplanung
- Widersprüche zwischen der zur Verfügung stehenden Arbeitszeit (häufig Teilzeitstellen), dem Umfang der zu bewältigenden Arbeitsaufgaben, einer im Hinblick auf viele dieser Anforderungen unzureichenden Qualifikation,
- Mangelnde Zeit und materielle Ressourcen zum Erwerb der erforderlichen Nachqualifizierungen
- Hierarchische und von hoher Abhängigkeit geprägte Organisationsstruktur
- Schwierigkeiten der Vereinbarkeit von eigener Qualifizierung, Arbeitsanforderungen und Familienaufgaben
- Über die vereinbarte Arbeitszeit hinausgehende Tätigkeits- und Flexibilitätsanforderungen
- Zu eng bemessene Projektzeiträume und Übernahme zusätzlicher, nicht eingeplanter (Selbst-) Verwaltungsaufgaben
- Beschaffung kostengünstiger Ausstattungsmittel mit Qualitätsmängeln
- Defizitärer Zustand von Gebäuden und Ausstattungen infolge von Instandhaltungsrückständen
- Unkenntnis von Verfahrensabläufen und rechtlichen Rahmenbedingungen
- Beschränkungen durch spezifische Rahmenbedingungen des öffentlichen Dienstes

<b>Soziale Beziehungen</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• fehlende räumliche Kooperationsmöglichkeiten (zu kleine Labore, fehlende Kommunikationsräume)</li><li>• unzureichende Kooperationskultur an Hochschulen, teils bewusster Verzicht auf Kooperation aus Wettbewerbsgründen</li><li>• Suboptimale Schnittstellenzusammenarbeit zwischen Wissenschaft und den administrativ-technischen Hochschulbereichen</li><li>• Erleben mangelnder Wertschätzung durch fehlende Rückmeldungen und Kommunikation</li><li>• Isoliertes Arbeiten, geringe Einbindung in Strukturen und Prozesse, insbesondere in den Geistes- und Sozialwissenschaften</li></ul>
<b>Führungsverhalten</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Unzureichende Management- und Führungskompetenzen.</li><li>• Fehlende zielgruppenspezifische Qualifizierungsangebote</li><li>• Fehlende Verankerung regelmäßiger und strukturierter Mitarbeitergespräche</li><li>• Unzureichende Präsenz und Betreuung seitens der Professorinnen und Professoren</li><li>• Wenig systematische oder fehlende Karriereberatung</li></ul>
<b>Entwicklung und Beteiligung</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Unzureichende Organisations- und Personalentwicklungsangebote für die Zielgruppe Wissenschaftler/innen</li><li>• Fehlende Transparenz über eigene Karrieremöglichkeiten innerhalb und außerhalb der Hochschule</li><li>• fehlende verbindliche Zielvereinbarungen zwischen Hochschulleitung und Fachbereichen/Fakultäten</li></ul>

## Professorinnen und Professoren

<b>Arbeitsanforderungen, Arbeitsorganisation und -gestaltung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fehlende Ausstattung, besonders fehlende personelle Unterstützung aber auch fehlende und ungeeignete Räume und unzureichende Technik</li> <li>• Hohe Arbeitsdichte und hohe qualitative Anforderungen bei geringen zeitlichen Freiräumen</li> <li>• Fehlende Qualifizierung in Hochschuldidaktik sowie in Bezug auf Management- und Führungskompetenzen</li> <li>• Arbeiterschwernisse durch zunehmende Verwaltungsvorgaben und Routineaufgaben</li> <li>• Zunehmende Belastung durch Drittmittelbeschaffung</li> <li>• Ungleichgewichte bei der Verteilung von Prüfungsaufgaben im Kollegium</li> </ul>
<b>Soziale Beziehungen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mangelnde Wertschätzung durch Dekanat und Kolleg/inn/en</li> <li>• Unzureichende Kooperationsstrukturen und -kultur, fehlende Absprachen zwischen Kolleg/inn/en</li> <li>• Mangelnde Wahrnehmung von statusgruppen- und hierarchieübergreifenden Kooperationschancen</li> <li>• Strukturell verankerte Tendenz zur Vertretung von Partikularinteressen</li> </ul>
<b>Führung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fehlende Vorgaben seitens der Hochschule hinsichtlich erwünschter Management- und Führungskompetenzen</li> <li>• Unzureichende adressatenspezifische Personalentwicklungsangebote</li> <li>• Hohe zeitliche Inanspruchnahme</li> </ul>
<b>Entwicklung und Beteiligung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unzureichende Beteiligung bei der Entwicklung von Hochschulzielen</li> <li>• Fehlende Kooperation und Koordination bei der Weiterentwicklung von Forschungs- und Lehrzielen</li> </ul>

## Problemlösungen durch Gesundheitsförderung an Hochschulen

Die nachfolgend genannten Maßnahmen stellen beispielhaft mögliche Einzelinterventionen zum Umgang mit den vorgenannten Problemkonstellationen dar und bieten zahlreiche Anregungen und Ideen zur Förderung einer gesundheitsgerechten Hochschulkultur. Dabei ist zu berücksichtigen, dass diese Maßnahmen meist erst im Rahmen einer mehrdimensionalen und zielgerichteten Interventionsstrategie nachhaltige Wirkung entfalten und weniger in Form von befristeten Einzelaktivitäten. Ergänzend zu den hier ausgeführten Interventionen stellt der letzte Abschnitt dieser Broschüre ein sinnvolles und ganzheitliches Vorgehensmodell dar.

### Optimierung der Arbeitsanforderungen, Arbeitsorganisation und -gestaltung

---

#### **Förderung personeller Kompetenzen (Personalentwicklung)**

Beispiele für die Stärkung der individuellen Ressourcen durch eine Förderung fachlicher, methodischer und sozialer Potenziale:

- (Weiter-)Entwicklung und Kommunikation der hochschulinterner Servicelistungen
  - Schaffung zielgruppenspezifischer Qualifizierungsangebote (z. B. für Professor/innen)
  - Abschluss von Zielvereinbarungen mit den Beschäftigten hinsichtlich Qualifizierungszielen
-

---

**Serviceangebote für Beschäftigte und Studierende mit Familienaufgaben**

- Beispiele, wie die Hochschule zu einer ausgewogenen Balance von Arbeit und Familie beitragen kann:
- Einrichtung einer hochschuleigenen Kindertagesstätte für alle Beschäftigtengruppen
  - Einführung bedarfsorientierter Betreuungszeiten oder Kurzzeitbetreuung für die Dauer einer Vorlesung oder einer Fortbildung
  - Informations- und Beratungsangebote für Universitätsangehörige mit Familienaufgaben einschließlich der Pflege älterer und hilfebedürftiger Familienmitglieder
  - Kontakt- und Wiedereingliederungsprogramme für Beschäftigte und Studierende nach der Familienpause
  - Studieren mit Kind: Ermöglichung einer individuellen Studien- bzw. Prüfungsplanung

---

**Flexible Gestaltung von Arbeitszeit und Arbeitsort**

Neben Serviceangeboten können auch flexible Arbeitszeitmodelle, oder E-Learning-Angebote (Blackboard-Systeme) für Studierende zur Work-Life-Balance beitragen

---

**Überbrückung personeller Engpässe**

Unterstützung bei kurzzeitigen personellen Engpässen, z.B. bei krankheitsbedingten Ausfällen, Projektarbeiten oder besonderen Anlässen durch einen flexibel einsetzbaren Personenpool

---

---

**Pflege der  
baulichen und  
technischen  
Ausstattung**

- Pflege der Räumlichkeiten, regelmäßige Anpassung der Ausstattung an den zeitgemäßen Standard
  - Angemessene technische Ausstattung und Sicherstellung dauerhafter Funktionsfähigkeit
  - Bewertung der baulich-technischen Infrastruktur auch anhand ihrer Nutzerfreundlichkeit und nicht ausschließlich nach Normvorgaben
  - Ausstattung mit Hilfen für den Notfall (z.B. Defibrillatoren)
  - Bewahrung und Förderung hochschulinterner Inhousekompetenzen (z. B. eigene Druckerei)
- 

**Beteiligung an  
Netzwerken**

- Nutzung von Synergieeffekten durch Beteiligung an Netzwerken wie:
- Arbeitskreis Gesundheitsfördernde Hochschulen NRW (<http://www.unfallkasse-nrw.de>)
  - Bundesarbeitskreis Gesundheitsfördernde Hochschulen (<http://www.gesundheitsfoerdernde-hochschulen.de/>)
  - Hochschulnetzwerk Betrieb – Sucht – Gesundheit (<http://www.uni-oldenburg.de/bssb/10890.html>)
-

## Verbesserung der sozialen Beziehungen an der Hochschule

<b>Kommunikation und Kooperation thematisieren</b>	Soziale Beziehungen an der Hochschule lassen sich u.a. dadurch fördern und verbessern, dass der Umgang miteinander explizit zum Thema gemacht wird, z. B. bei Team- oder Projektsitzungen. Hilfreich ist es, gemeinsam Verhaltensregeln für den eigenen Arbeitsbereich zu vereinbaren
<b>Soziale Kompetenzen fördern</b>	Schulung und Training von: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kommunikation, Gesprächsführung besonders in schwierigen (Führungs-) Situationen</li> <li>• Mitarbeiterführung</li> <li>• Konfliktmanagement</li> <li>• Professionelles Besprechungsmanagement</li> </ul>
<b>Schaffung kommunikationsfördernder Räumlichkeiten</b>	Erleichterung persönliche Begegnungen durch die Schaffung geeigneter Kommunikations- oder Pausenräume
<b>Einrichtung eines regelmäßigen Jour fixe</b>	Regelmäßige, verbindliche Treffen von Organisationseinheiten oder Projektteams wirken stabilisierend, motivierend und fördern Kommunikation und Kooperation
<b>Gemeinschaftspflege</b>	Entwicklung eines „Wir-Gefühls“ z. B. durch informelle Gemeinschaftsaktivitäten (Betriebsausflüge, After-Work-Meetings)
<b>Unterstützung in schwierigen Situationen</b>	Einrichtung eines Beratungsdienstes für Mitarbeiter/innen, Vorgesetzte, Teams, Dienststelle und Vertretungen sowie einer Beratung für Studierende
<b>Diversity-Management</b>	Schaffung von Rahmenbedingungen für einen optimalen Umgang mit Vielfalt

## Unterstützung gesundheitsfördernden Führungsverhaltens

### **Führungskräfte fordern und fördern**

Formulierung konkreter Vorgaben und Erwartungen an das Führungsverhalten, dessen Evaluation sowie Unterstützung von Vorgesetzten im Rahmen der Personalentwicklung. Insbesondere sollten Führungskräfte in die Lage versetzt werden:

- die Potenziale ihrer Mitarbeiter/innen wahrzunehmen, sie zu fördern, gemeinsam mit den Betroffenen Verhalten und Arbeitsergebnisse zu reflektieren und im Rahmen der Karriere- und Entwicklungsplanung weiterzuentwickeln
- Transparenz bei zu treffenden Entscheidungen herzustellen
- bei der Vergabe von Aufträgen die Ausgewogenheit zwischen Ergebnisverantwortung und der Aufgabenerfüllung zu beachten
- Leistungs- und verhaltensbezogene Rückmeldungen zeitnah zu geben
- bei Leistungsminderung und Auffälligkeiten (z. B. psychische oder Suchtproblemen) kompetent zu intervenieren

### **Leitbildentwicklung**

Unterstützung durch die Entwicklung von Leitbildern, Betriebsvereinbarungen, Leitlinien oder Broschüren z. B. zum Umgang mit Konflikten

### **Kommunikation übergeordneter Ziele**

Bei der Informationsvermittlung und der Formulierung von Aufträgen, den jeweiligen Zusammenhang zu übergeordneten Zielen, Strategien und Abläufen an der Hochschule herstellen

- 
- |                        |   |
|------------------------|---|
| <b>Gratifikationen</b> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Anstrengungen, Leistungen, Initiativegeist und Ergebnisse zeitnah anerkennen</li><li>• Leistungsanteile aller an gemeinsamen Projekten benennen</li><li>• Informationen zeitnah weitergeben</li></ul> |
|------------------------|---|
- 

## Entwicklung und Beteiligung von Beschäftigten und Studierenden

---

- |  |   |
|--|---|
| <b>Förderung studentischer Ressourcen durch gesundheitsfördernde Studienorganisation</b> | <p>Vorbereitung der Studierenden auf spätere Führungspositionen durch:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Einbindung von Gesundheitsförderung in die Curricula der Studiengänge</li><li>• Vergabe von Diplomarbeiten zu Themen der Gesundheitsförderung an der Hochschule</li><li>• Berücksichtigung von Faktoren wie ‚Wohlergehen‘ und ‚Beeinträchtigungen‘ als Bestandteile der Lehr-evaluation</li><li>• Auslobung von Preisen und dem Zur-Verfügung-Stellen von Mitteln für studentische Projekte zur Gesundheitsförderung</li></ul> |
|--|---|
- 

- |   |   |
|---|---|
| <b>Einrichtung von Gesundheitszirkeln</b> | <p>Gesundheitszirkel an Hochschulen sind Arbeitsgruppen, in denen Hochschulangehörige gemeinsam Gesundheitsrisiken ihrer Arbeit bzw. in ihrem Studium aufdecken, die Ursachen hinterfragen und Veränderungsvorschläge zum Abbau von Belastungen sowie zur Förderung von Ressourcen entwickeln</p> |
|---|---|
- 

- |                        |  |
|------------------------|--|
| <b>Ideenmanagement</b> | <p>Die Einführung eines Ideenmanagements – auch in Teilbereichen wie Gesundheitsförderung oder Umweltschutz – ermöglicht an der Hochschule eine effiziente Optimierung der Prozessgestaltung</p> |
|------------------------|--|
-

---

<b>BEM Betriebliches Eingliederungs- Management</b>	Die Einführung von BEM kann einen guten Einstieg in ein weiter gefasstes Gesundheitsmanagementsystems an der Hochschule darstellen
<b>Gesundheitskurse und Verhaltens- prävention</b>	Information und Aufklärung, die Vermittlung von Bewältigungstechniken und die Förderung von Handlungskompetenzen in der Auseinandersetzung mit konkreten Anforderungen und Belastungen

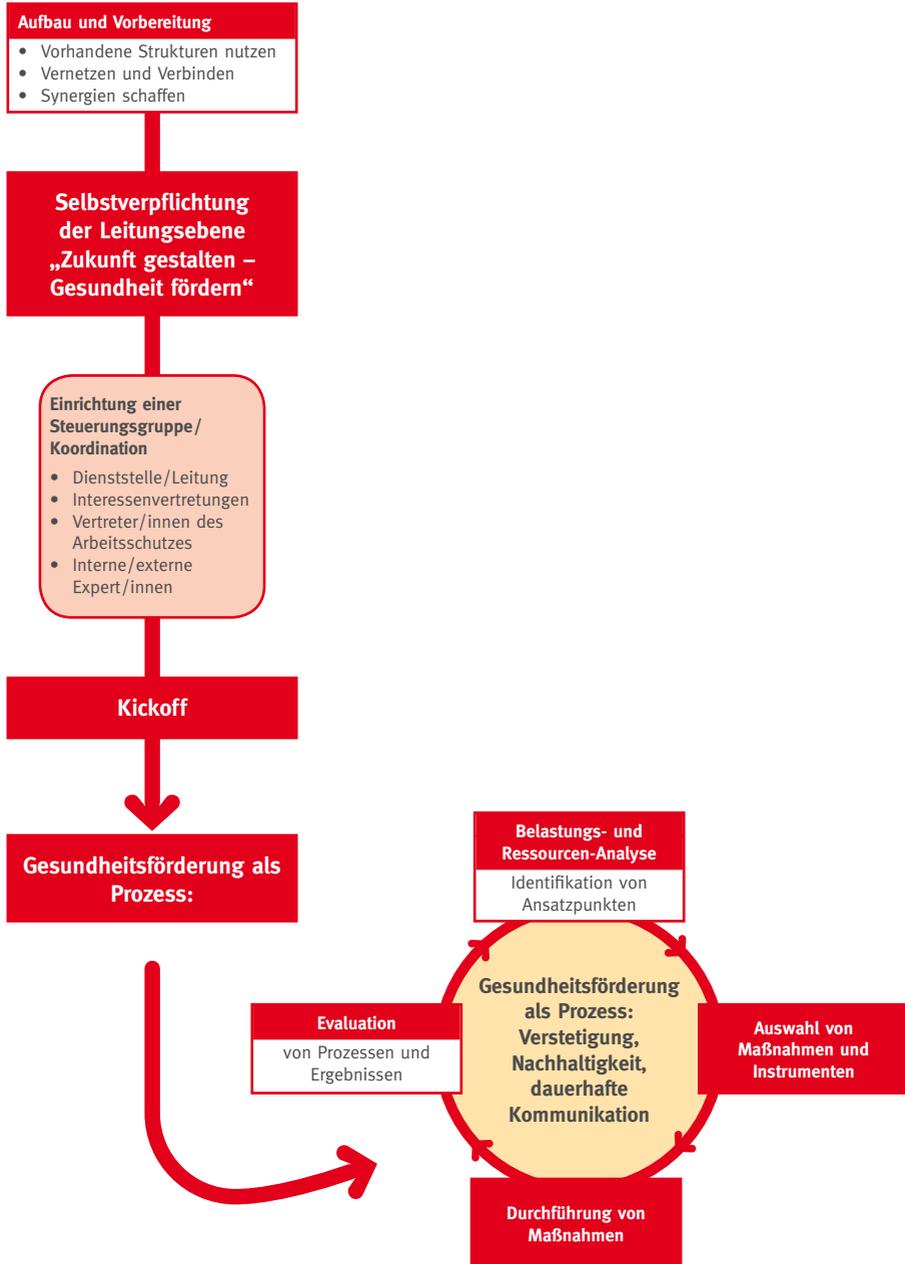
---

## Idealtypischer Ablauf der Gesundheitsförderung an Hochschulen

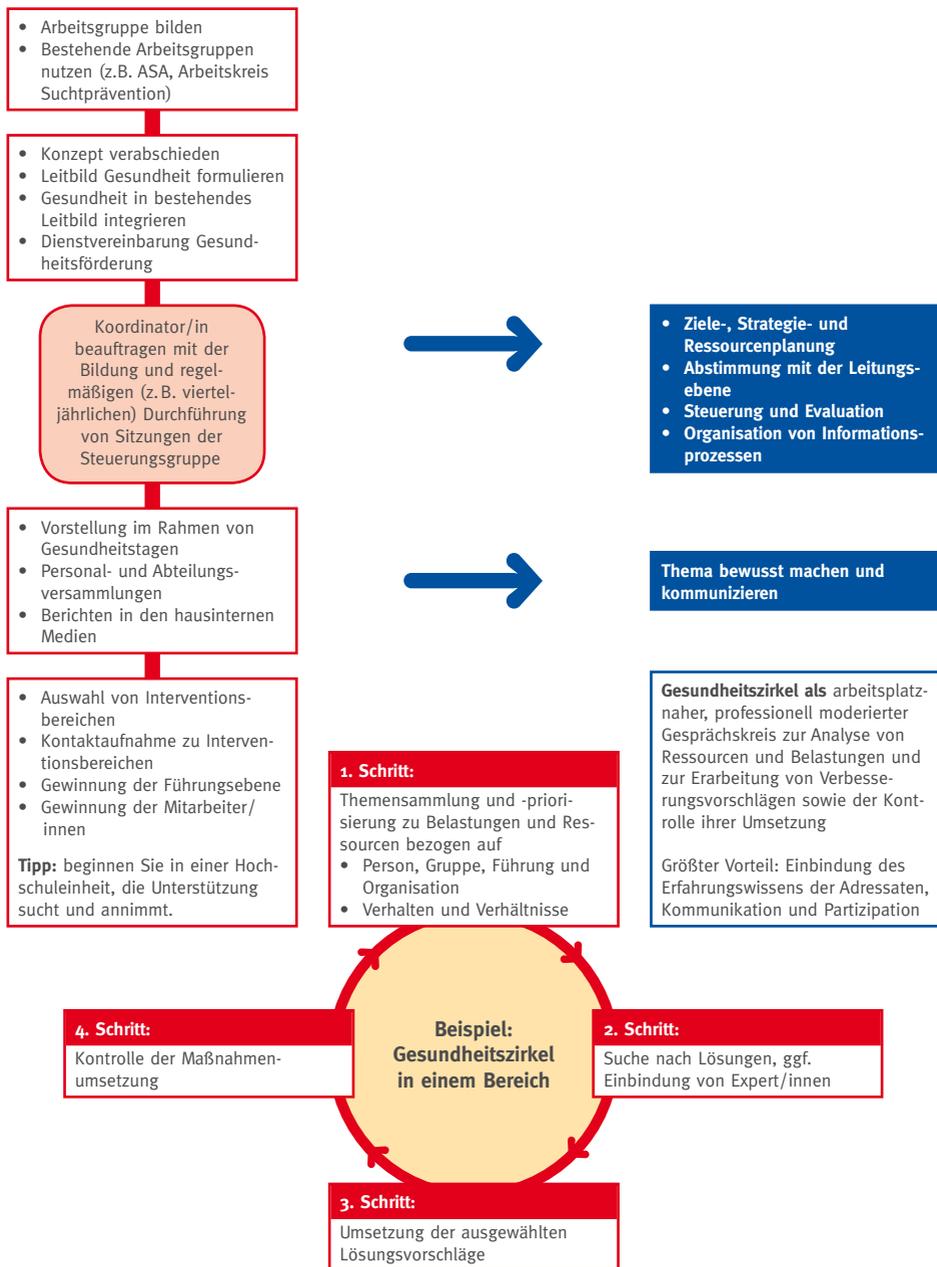
Die im vorigen Abschnitt aufgeführten Maßnahmen sind vor allem dann erfolgreich und langfristig wirksam, wenn sie nicht nur singulär und einmalig eingesetzt werden, sondern in eine sinnvolle und zielgerichtete Gesamtstrategie eingebettet sind und unter Beachtung von Qualitätsmanagementkriterien durchgeführt werden. Auf diese Weise lassen sich Synergien am besten nutzen und investierte Ressourcen zielführend bündeln.

Bezug nehmend auf die bereits aufgeführten Qualitätsanforderungen sind deshalb nachfolgend sowohl ein idealtypischer als auch ein beispielhafter Ablaufplan dargestellt. Diese bieten Orientierung für die Planung und Umsetzung von Maßnahmen der Gesundheitsförderung an Hochschulen.

## Idealtypischer Ablauf Betrieblicher Gesundheitsförderung



## Exemplarischer Ablauf Betrieblicher Gesundheitsförderung



## Aufwand für Gesundheitsförderung an Hochschulen

Wie bei allen Implementierungsprozessen ist die Umsetzung der Querschnittsaufgabe Gesundheitsförderung in der Hochschule zunächst ein zeitintensives Anliegen. In der Regel verfügen Hochschulen bereits aus anderen Querschnittsbereichen (z.B. Gleichstellung, Qualitätsmanagement) über Erfahrungen, zur Herangehensweise und Aufwandsabschätzung bei solchen Projekten. Bei der Etablierung der Querschnittsaufgabe Gesundheitsförderung kann auf diese Erfahrungen zurückgegriffen werden. Wie Studien aus großen Unternehmen zeigen, führt die prospektive Berücksichtigung von Gesundheitskriterien bei Beschaffung, Bau und Ausstattung von Innen- und Außenräumen, bei der Planung von Arbeits- und Studienabläufen u.a.m langfristige zu einer Reduktion von Fehlzeiten, inneren Kündigungen und einer höheren Betriebszufriedenheit. Die Sozialversicherungen sind nach ihrem gesetzlichen Auftrag verpflichtet, gesundheitsfördernde Projekte zu unterstützen. Von ihnen wurden in den letzten Jahren eine Fülle von Hilfs-, Kooperations- und Vernetzungsangeboten entwickelt, die von den Hochschulen in Anspruch genommen werden können. Die Fördermöglichkeiten reichen von der finanziellen Unterstützung von Einzelprojekten, Beratung durch Experten und Expertinnen bis hin zur Cofinanzierung bei der Einführung der Querschnittsaufgabe Gesundheitsförderung. Darüber hinaus können die Hochschulen für verschiedene Teilprojekte Kooperationspartnerschaften eingehen, die zu Synergieeffekten führen.

**Wir wünschen Ihnen bei der Zukunftsgestaltung an Ihrer Hochschule viel Erfolg und stehen für Anregungen und Fragen gerne zur Verfügung.**

**Die Autorinnen und Autoren**

Wenn Sie an weiteren Exemplaren der vorliegenden Broschüre interessiert sind, wenden Sie sich bitte an den Medienversand Ihrer Unfallkasse Nordrhein-Westfalen: [www.unfallkasse-nrw.de](http://www.unfallkasse-nrw.de)

[www.unfallkasse-nrw.de](http://www.unfallkasse-nrw.de)