



Stress in Verwaltungsberufen?
Entstehung, Auswirkungen und aktuelle Entwicklungen.

Befragungsergebnisse „Gesund am NOK“

Marie Lange
Laura Neumann
Prof. Dr. Susanne Liebermann

Fachhochschule Westküste

WinHR
Westküsteninstitut
für Personalmanagement



WinHR
Westküsteninstitut
für Personalmanagement

Westküsteninstitut für Personalmanagement

**Zukunftsorientierte
Forschungskooperationen**

- Vernetzung unterschiedlicher Akteure im Personalmanagement und gemeinsames Arbeiten an Zukunftsthemen in der Region
- Lernräume und Erfahrungsaustausch ermöglichen
- Wissenschaftliche Begleitung von Experimenten im Organisationskontext



Stressempfinden und psychische Belastung in Verwaltungsberufen 2



Stress in Verwaltungsberufen?
Entstehung, Auswirkungen und aktuelle Entwicklungen.

Befragungsergebnisse „Gesund am NOK“

WinHR
Westküsteninstitut
für Personalmanagement

FH Westküste
Wirtschaft und Technik



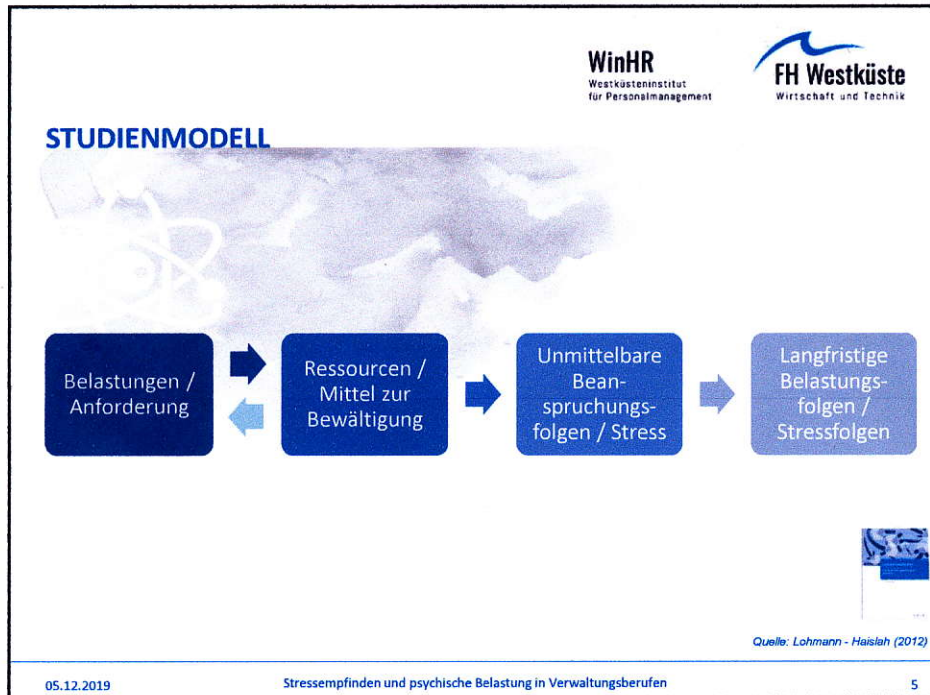
WinHR
Westküsteninstitut
für Personalmanagement

FH Westküste
Wirtschaft und Technik

FRAGESTELLUNGEN

- 1 Wie ist die aktuelle Arbeitssituation in der Verwaltung?
- 2 Welche Veränderungen werden wahrgenommen?
- 3 Welche Rolle spielen die Veränderungen im Hinblick auf Stresserleben und Gesundheit ?

05.12.2019 Stressempfinden und psychische Belastung in Verwaltungsberufen 4



WinHR
Westküsteninstitut
für Personalmanagement


FH Westküste
Wirtschaft und Technik

VERWALTUNGSBERUFE: ERGEBNISSE DES STRESSREPORTS

Verwaltungsberufe zeichnen sich besonders aus durch...

ANFORDERUNGEN

- *Multitasking*
- *Unterbrechungen*
- *Termin- und Leistungsdruck*
- *Konfrontation mit neuen Aufgaben*


RESSOURCEN

- *eigene Arbeit selbst steuern*
- *selbst entscheiden, wann Pausen gemacht werden*

Quelle: Lohmann - Haislah (2012)

Stressempfinden und psychische Belastung in Verwaltungsberufen 6

WinHR
Westküsteninstitut
für Personalmanagement



FH Westküste
Wirtschaft und Technik

ANFORDERUNGEN

Belastungen /
Anforderung

↔

Ressourcen /
Mittel zur
Bewältigung

↔

Unmittelbare
Beanspruchungs-
folgen / Stress

↔


Langfristige
Belastungs-
folgen /
Stressfolgen

➤ *Quantitative Anforderungen*

➤ *Emotionale Anforderungen*

➤ *Kognitive Anforderungen*

Wie werden Anforderungen in den untersuchten Verwaltungen wahrgenommen?




05.12.2019

Stressempfinden und psychische Belastung in Verwaltungsberufen

7

WinHR
Westküsteninstitut
für Personalmanagement



FH Westküste
Wirtschaft und Technik

STUDIENMODELL

Belastungen /
Anforderung

↔

Ressourcen /
Mittel zur
Bewältigung

↔

Unmittelbare
Beanspruchungs-
folgen / Stress

↔

Langfristige
Belastungs-
folgen /
Stressfolgen


Arbeitsbezogene Ressourcen

- Einfluss bei der Arbeit
- Zeitlicher Entscheidungsspielraum
- Entwicklungsmöglichkeiten
- Rollenklarheit
- Feedback

Soziale Ressourcen

- Führungsqualität
- Soziale Unterstützung

Welche Ressourcen stehen in den untersuchten Verwaltungen zur Verfügung?



05.12.2019

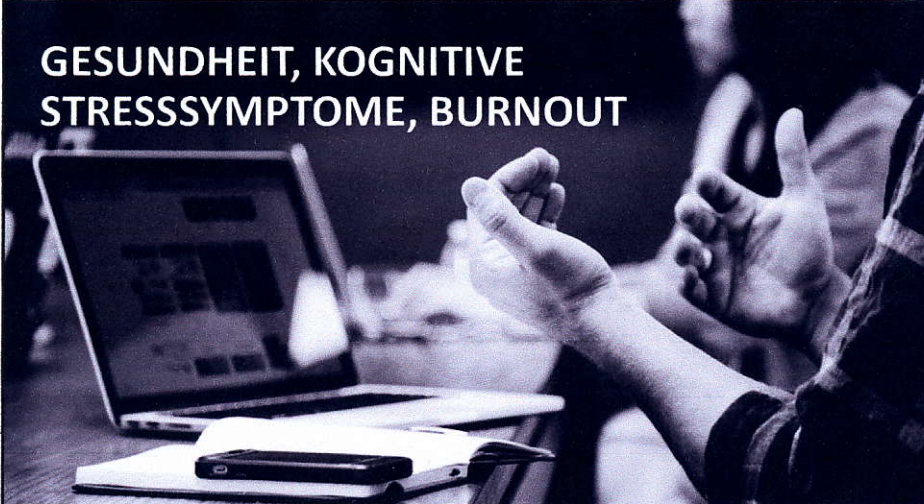
Stressempfinden und psychische Belastung in Verwaltungsberufen

8

WinHR
Westküsteninstitut
für Personalmanagement

FH Westküste
Wirtschaft und Technik

GESUNDHEIT, KOGNITIVE STRESSSYMPTOME, BURNOUT

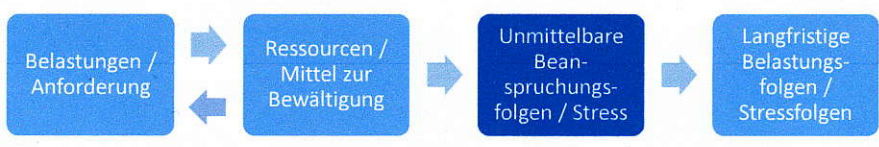


05.12.2019 Stressempfinden und psychische Belastung in Verwaltungsberufen 9

WinHR
Westküsteninstitut
für Personalmanagement

FH Westküste
Wirtschaft und Technik

FORSCHUNGSMODELL



```
graph LR; A[Belastungen / Anforderung] <--> B[Ressourcen / Mittel zur Bewältigung]; B --> C[Unmittelbare Beanspruchungsfolgen / Stress]; C --> D[Langfristige Belastungsfolgen / Stressfolgen];
```

05.12.2019 Stressempfinden und psychische Belastung in Verwaltungsberufen 10

STRESS

„Stress ist die unspezifische Reaktion auf jede Belastung“ (Seyle, 1981)

Mittelbelastung → Unmittelbare Beanspruchungsfolgen / Stress → Langfristige Belastungsfolgen / Stressfolgen

REAKTIONEN

Allgemeine Adaptionssyndrom (AAS)

Alarmphase
 Vermehrte Ausschüttung von Hormonen wie Adrenalin → erhöhte Bereitschaft, zu reagieren.

↓

Widerstands- und Anpassungsphase
 körperliche & geistige Ressourcen werden abgebaut; Kortisol steigt.

↓



Erschöpfungsphase
 bei dauerhafter Beanspruchung reversible Symptomatik; andauernde Aktivierung des Körpers.

FOLGEN

Bei chronischem Stress

1. Emotionale Störungen
2. Kognitive Störungen: Verminderte Leistungsfähigkeit, verzerrte Wahrnehmung & Denkweise, ineffiziente Handlungsweisen, Überforderung. Müdigkeit & Erschöpfung.
3. Vegetativ-hormonelle Störungen
4. Psychosomatische Krankheiten & Depressive Störungen
5. Erhöhung des Schlaganfall- & Herzinfarkt Risikos

05.12.2019 Stressempfinden und psychische Belastung in Verwaltungsberufen 11

KORRELATE KOGNITIVER STRESSSYMPTOME

Anforderungen

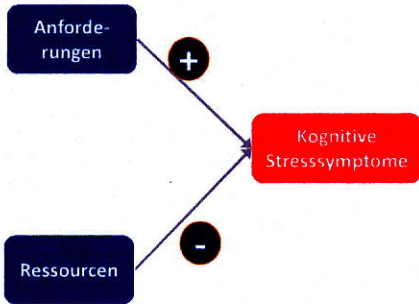
- Anforderungen gesamt: ,273**
- Emotionale Anforderungen ,224**
- Quantitative Anforderungen ,299**
- Work-Family-Conflict ,365**

Soziale Ressourcen

- Führungsqualität: -,147*
- Soziale Unterstützung

Arbeitsbezogene Ressourcen

- Einfluss bei der Arbeit: -,236**
- Zeitlicher Entscheidungsspielraum
- Entwicklungsmöglichkeiten: -,152*
- Rollenklarheit: -,171*
- Feedback
- Vorhersehbarkeit: -,213**



05.12.2019 Stressempfinden und psychische Belastung in Verwaltungsberufen 12

STRESS

Spezifische Auswirkungen
in / Mittel
Bewältigung

➔

Unmittelbare Beanspruchungsfolgen / Stress

➔

Langfristige Belastungsfolgen / Stressfolgen

BURNOUT (Maslach & Jackson, 1981)
Besonderer Zustand berufsbezogener chronischer Erschöpfung


Emotionale Erschöpfung
Betroffene fühlen sich durch Kontakt mit anderen Menschen emotional überanstrengt & ausgelaugt.

Depersonalisation/ Zynismus
Negative, gefühllose & zynische Einstellungen & Reaktionen gegenüber Klienten, Kunden oder Patienten.

Persönliche Leistungseinbußen
Tendenz, die eigene Arbeit negativ zu bewerten & ein Gefühl mangelnden bzw. schwachen beruflichen Selbstwertes zu entwickeln.

05.12.2019
Stressempfinden und psychische Belastung in Verwaltungsberufen
13

WinHR
Westküsteninstitut
für Personalmanagement



FH Westküste
Wirtschaft und Technik

KORRELATE ERSCHÖPFUNG

Anforderungen

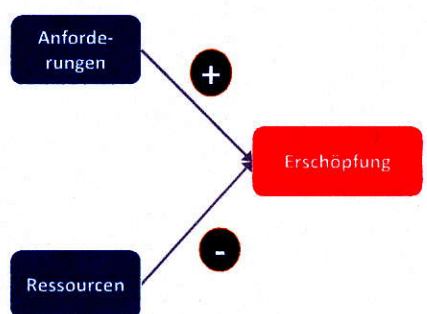
- Anforderungen gesamt: ,416**
- Emotionale Anforderungen ,379**
- Quantitative Anforderungen ,388**
- Work-Family-Conflict: ,393**

Soziale Ressourcen

- Führungsqualität: -,236**
- Soziale Unterstützung: -,157*

Arbeitsbezogene Ressourcen

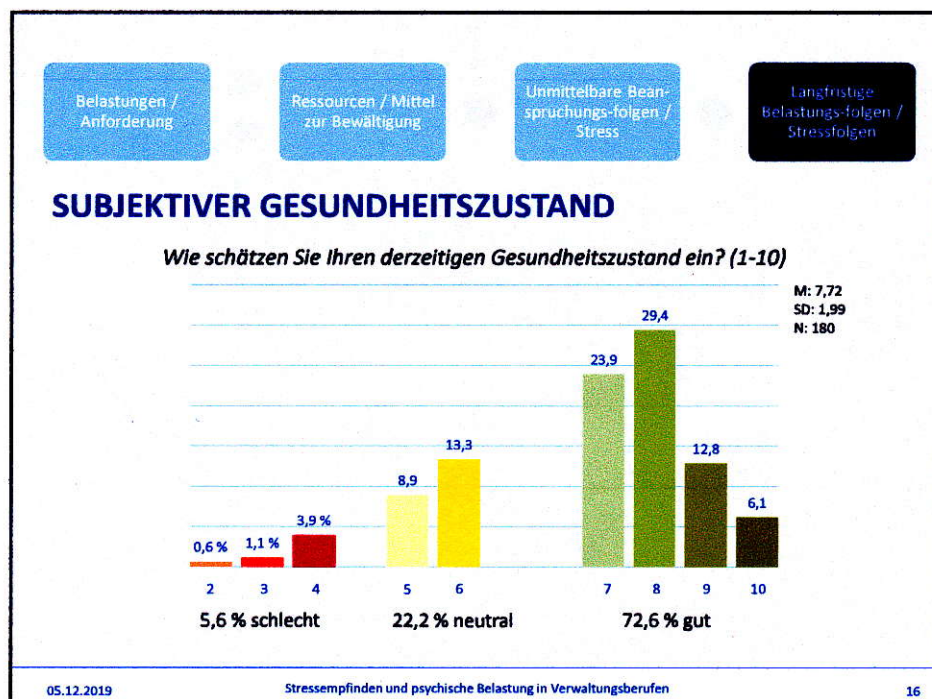
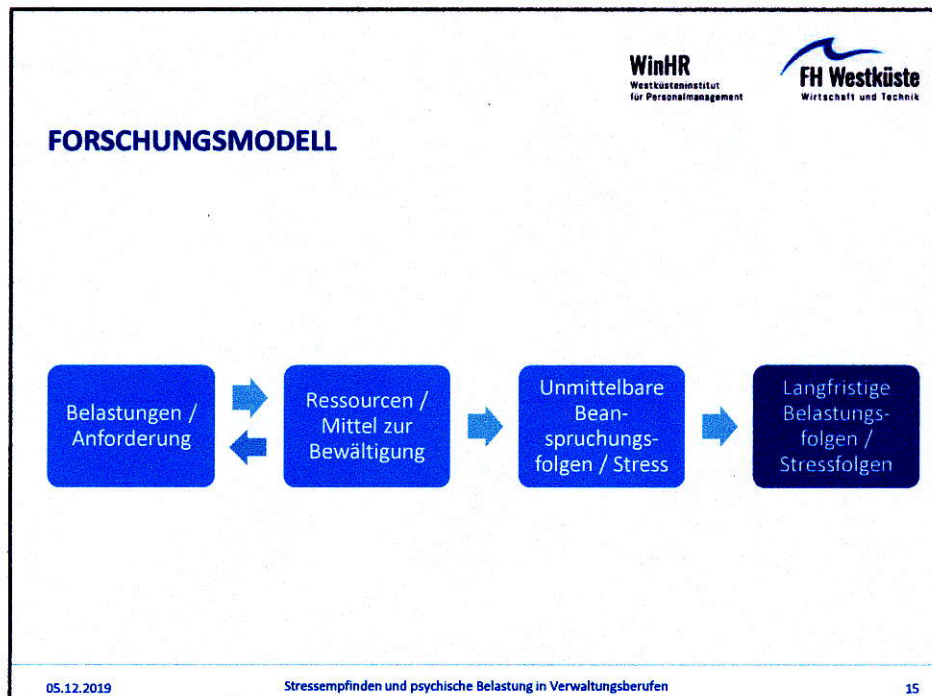
- Einfluss bei der Arbeit: -,150*
- Zeitlicher Entsch.spielraum: -,235**
- Entwicklungsmöglichkeiten
- Rollenklarheit
- Feedback
- Vorhersehbarkeit: -,222**




```

graph TD
    A[Anforderungen] -- "+" --> E[Erschöpfung]
    R[Ressourcen] -- "-" --> E
    
```

05.12.2019
Stressempfinden und psychische Belastung in Verwaltungsberufen
14



WinHR
Westküsteninstitut
für Personalmanagement



FH Westküste
Wirtschaft und Technik

KORRELATE SUBJEKTIVE GESUNDHEIT

Anforderungen

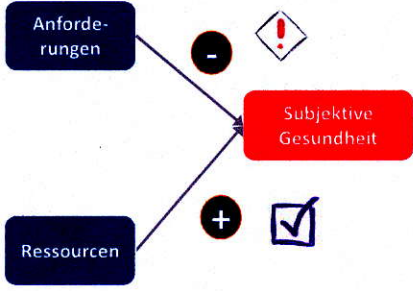
- Anforderungen gesamt: *-,314***
- Emotionale Anforderungen: *-,268***
- Quantitative Anforderungen: *-,301***
- Work-Family-Conflict: *-,403***

Soziale Ressourcen

- Führungsqualität: *,163**
- Soziale Unterstützung


Arbeitsbezogene Ressourcen

- Einfluss bei der Arbeit: *,330***
- Zeitlicher Entscheidungsspielraum
- Entwicklungsmöglichkeiten
- Rollenklarheit: *,200***
- Feedback
- Vorhersehbarkeit: *,163**



05.12.2019
Stressempfinden und psychische Belastung in Verwaltungsberufen
17

FAZIT



Mittel / Hohe Beanspruchung

Unmittelbare Beanspruchungsfolgen / Stress

Langfristige Belastungsfolgen / Stressfolgen

RESSOURCEN UND BEANSPRUCHUNGSFOLGEN

Mit allen drei Gesundheitsindikatoren bestehen Zusammenhänge zu...

- ✓ Quantitativen, Emotionalen, Kognitiven und Work-Family Anforderungen
- ✓ Führungsqualität
- ✓ Einflussmöglichkeiten
- ✓ Vorhersehbarkeit

+

Bei Burnout spielt zusätzlich eine Rolle

- ✓ Soziale Unterstützung
- ✓ Zeitlicher Spielraum

Bei Subjektiver Gesundheit

✓ Rollenklarheit

Bei psychischen Beschwerden

✓ Entwicklungsmöglichkeiten

✓ Rollenklarheit

05.12.2019
Stressempfinden und psychische Belastung in Verwaltungsberufen
18

WinHR
Westküsteninstitut
für Personalmanagement



FH Westküste
Wirtschaft und Technik


FRAGESTELLUNGEN



- 1 Wie ist die aktuelle Situation in der Verwaltung?
- 2 Welche Veränderungen werden wahrgenommen?
- 3 Welche Rolle spielen die Veränderungen im Hinblick auf Stresserleben und Gesundheit ?

05.12.2019
Stressempfinden und psychische Belastung in Verwaltungsberufen
19

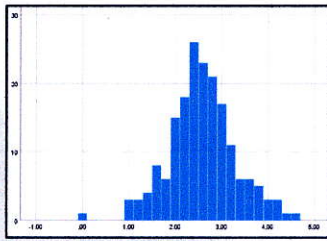
WinHR
Westküsteninstitut
für Personalmanagement




FH Westküste
Wirtschaft und Technik



ARBEITSPLATZBEZOGENE VERÄNDERUNGEN

- *Im Zuge von organisationalen Veränderungsprozessen in den letzten 5 Jahren...*
- *...haben sich meine **Aufgaben** geändert.*
- *... haben sich die **Arbeitsabläufe** an meinem Arbeitsplatz geändert.*
- *...haben sich die **Arbeitsmittel**, die ich für meine Arbeitstätigkeit nutze, geändert.*
- *...hat sich mein **Arbeitsteam** verändert.*
- *...haben sich **Verantwortlichkeiten** meiner Tätigkeit verändert.*



Signifikante Unterschiede zwischen Arbeitgebern 

05.12.2019
Stressempfinden und psychische Belastung in Verwaltungsberufen
20





WIE HÄNGEN DIE ÄNDERUNGEN MIT ANFORDERUNGEN ZUSAMMEN?

Quantitative Anforderungen


Werden stärker berichtet, wenn Änderungen im Team stattfinden.







Work-Family-Conflict

Wird etwas stärker wahrgenommen, wenn neue Arbeitsmittel und neue Verantwortlichkeiten berichtet werden.



Fazit: Insgesamt schwache oder keine Zusammenhänge!

Stressempfinden und psychische Belastung in Verwaltungsberufen 21

WIE HÄNGEN DIE ÄNDERUNGEN MIT DEN RESSOURCEN ZUSAMMEN?

Veränderungen

Mitarbeiter*innen, welche neue Verantwortlichkeiten übernehmen

Veränderungen in Teams


Einführung neuer Arbeitsmittel


Ressourcen


- ...berichten von mehr Entscheidungs- und Entwicklungsmöglichkeiten.
- Soziale Unterstützung wird als geringer wahrgenommen
- Es kommt vermehrt zu Rollenkonflikten

- Geringere wahrgenommene soziale Unterstützung

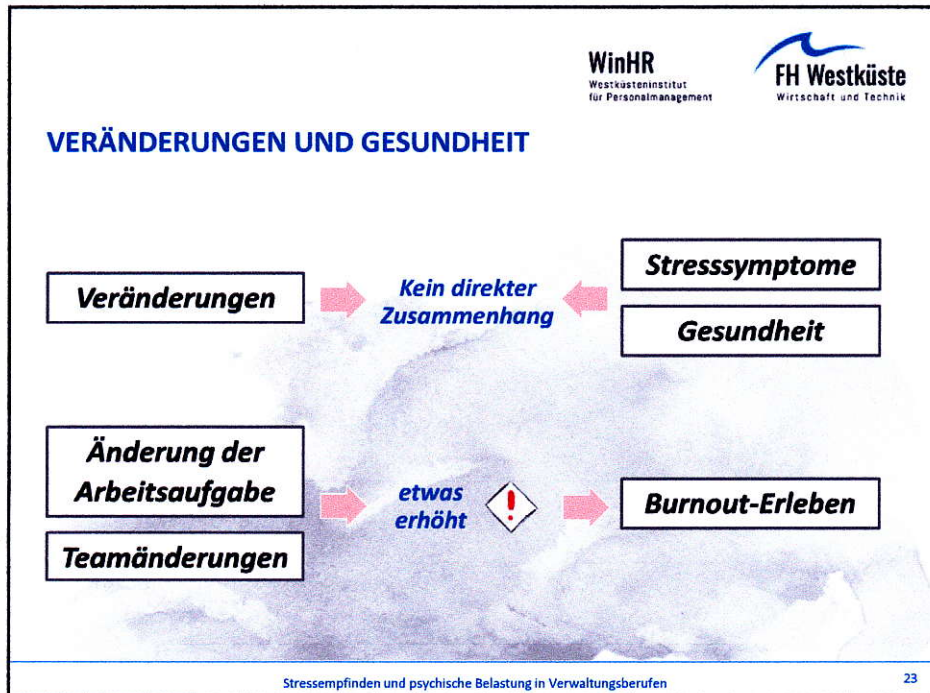
- Zeitlicher Spielraum eingeschränkter







Stressempfinden und psychische Belastung in Verwaltungsberufen 22



WinHR
Westküsteninstitut
für Personalmanagement


FH Westküste
Wirtschaft und Technik

FRAGESTELLUNGEN

- 1 Wie ist die aktuelle Situation in der Verwaltung?
- 2 Welche Veränderungen werden wahrgenommen?
- 3 Welche Rolle spielen die Veränderungen im Hinblick auf Stresserleben und Gesundheit ?

05.12.2019 Stressempfinden und psychische Belastung in Verwaltungsberufen 24

WinHR
Westküsteninstitut
für Personalmanagement

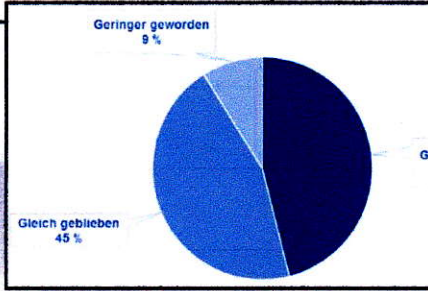



FH Westküste
Wirtschaft und Technik

WIE VERÄNDERT DIE DIGITALISIERUNG DIE ARBEITSWELT?

Arbeitsbelastung durch Digitalisierung?

➤ „Ist durch die Digitalisierung Ihre Arbeitsbelastung alles in allem eher größer geworden, gleich geblieben oder geringer geworden?“






Geringer geworden
9 %

Großer geworden
46 %

Gleich geblieben
45 %



http://Index-gute-arbeit.dgb.de/+xco++76276168-a0f0-11e6-8bb8-525400e5a74a

05.12.2019
Stressempfinden und psychische Belastung in Verwaltungsberufen
25

WinHR
Westküsteninstitut
für Personalmanagement




FH Westküste
Wirtschaft und Technik

AUSWIRKUNG DER DIGITALISIERUNG

Wahrgenommene Auswirkung durch den Einsatz neuer Technologien

- Zunahme an **Multitasking Aufgaben** (41,5%)
- Zunahme des **Arbeitstempos** (42,7 %)
- **Arbeitsverdichtung** (35,6%)
- **Ablenkungen** von eigentlicher Aufgabe (32,1%)
- **Entgrenzung** der Arbeit (32,7)
- **Druck ständiger Erreichbarkeit** (26,8%)
- **Gefühl des Ausgebrannt-Seins** (22,4%)
- **Gefühl der Überlastung** (22,4%)


- **Mehr Autonomie** (35,8%)
- **Bessere Vereinbarkeit Arbeit und Freizeit** (26%)
- **Weniger anstrengende Arbeit** (24,6%)
- **Mehr Zeitautonomie** (26%)



Quelle: Knieps & Pfaff (2017)

05.12.2019
Stressempfinden und psychische Belastung in Verwaltungsberufen
26

WinHR
Westküsteninstitut
für Personalmanagement




FH Westküste
Wirtschaft und Technik

ZUSATZBELASTUNGEN IM DIGITALISIERUNGS-PROZESS

Risiken durch Change-Prozesse

- *Intransparente Umstrukturierungen*
- *Mangelnde Einflussmöglichkeiten*
- *Sorge um den Arbeitsplatz*
- *Arbeitsverdichtung*
- *Komplexere Arbeitsabläufe und neue Strukturen*
- *Auflösen von Teams- Abnahme sozialer Unterstützung und Sicherheit durch soziale Netzwerke*
- *Zusatzbelastung durch neue Ansprechpartner, neue Vorgesetzte (Anerkennung muss neu gewonnen werden)*
- *Überforderung durch neue Aufgaben*

Risiken durch neue Arbeitsformen → neue Belastungssituationen




© Prof. Dr. Susanne Liebermann

05.12.2019

Stressempfinden und psychische Belastung in Verwaltungsberufen

27

WinHR
Westküsteninstitut
für Personalmanagement



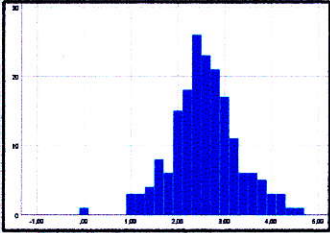
FH Westküste
Wirtschaft und Technik

BELASTUNG DURCH VERÄNDERUNG

- *Im Zuge von organisationalen Veränderungsprozessen in den letzten 5 Jahren...*
- *...hat sich meine Arbeit verdichtet.*
- *...kam es vermehrt zu Arbeitsunterbrechungen.*
- *...kam es zu widersprüchlichen / unklaren Arbeitsaufträgen.*
- *...haben sich meine Arbeitsprozesse beschleunigt.*

Signifikante Unterschiede zwischen Arbeitgebern

$F(4,179) = 4,613, p = ,001$



05.12.2019

Stressempfinden und psychische Belastung in Verwaltungsberufen

28

VERÄNDERUNGEN UND BELASTUNGEN

Belastungen

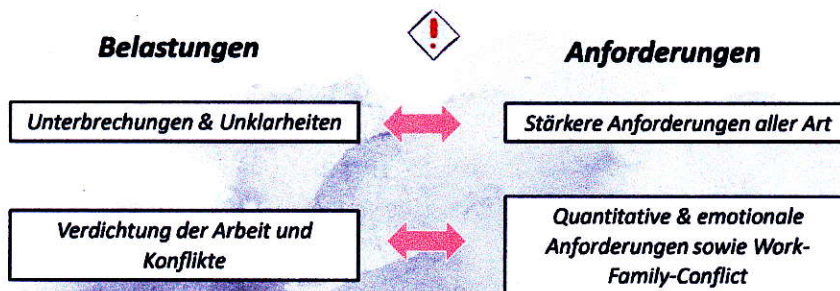
Veränderungen	Arbeits- verdichtung	Arbeits- unterbrechungen	Konflikte im Arbeitsteam	unklare Arbeitsaufträge	Arbeitsprozess- beschleunigung
	Aufgaben	,362 ^{**} !	,201 ^{**} !	,236 [*] !	n.s.
Arbeitsabläufe am Arbeitsplatz	,341 ^{**} !	,226 ^{**} !	,245 ^{**} !	n.s.	,288 ^{**} !
Arbeitsmittel	,209 ^{**} !	,176 [*] !	n.s.	n.s.	,209 ^{**} !
Arbeitsteam	,289 ^{**} !	,237 ^{**} !	,329 ^{**} !	,197 ^{**} !	,148 [*] !
Verantwortlichkeiten der Tätigkeit	,272 ^{**} !	,215 ^{**} !	,300 ^{**} !	,280 ^{**} !	n.s.

Stressempfinden und psychische Belastung in Verwaltungsberufen

29

**BELASTUNGEN DURCH
VERÄNDERUNG UND ANFORDERUNGEN**

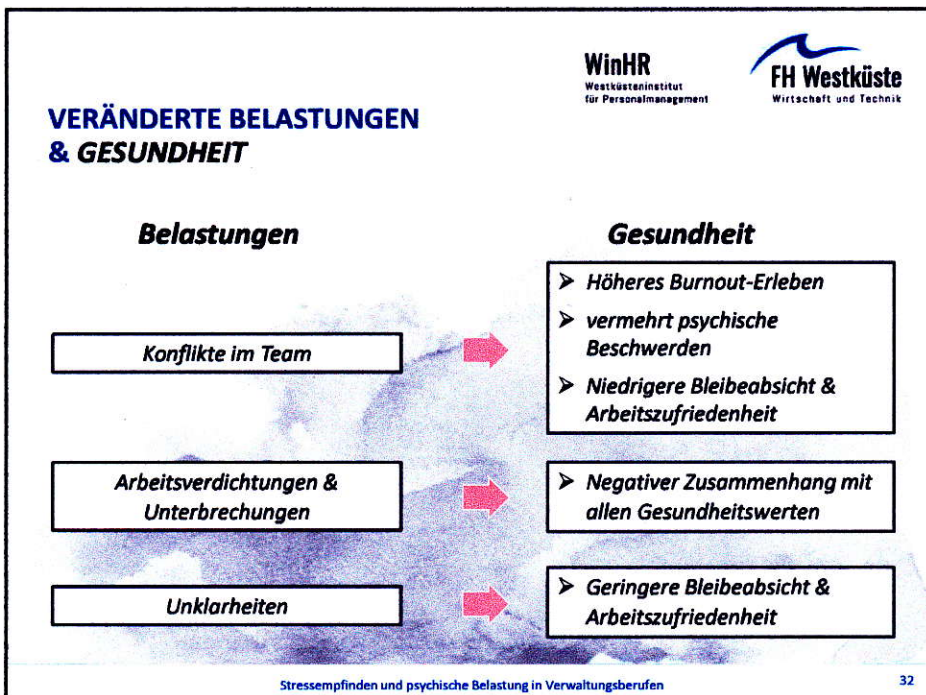
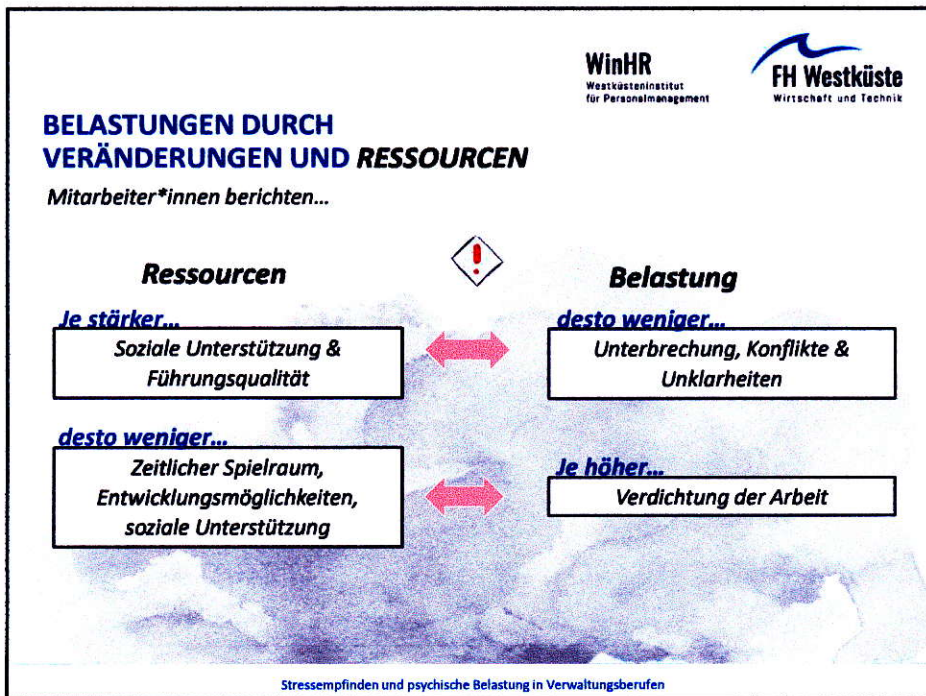
Mitarbeiter*innen berichten...



Eine erlebte Beschleunigung geht nicht mit erlebten Änderungen in den Anforderungen einher.

Stressempfinden und psychische Belastung in Verwaltungsberufen

30



WinHR
Westküsteninstitut
für Personalmanagement



FH Westküste
Wirtschaft und Technik


AUSBLICK AUF KOMMENDE ERHEBUNGSWELLEN

05.12.2019

Stressempfinden und psychische Belastung in Verwaltungsberufen

33

WinHR
Westküsteninstitut
für Personalmanagement



FH Westküste
Wirtschaft und Technik


Ausblick auf kommende Erhebungswellen

Erklärung bisheriger Befunde

- Sind die entdeckten Zusammenhänge stabil?
- Wie ist die Richtung der Kausalität?
- Können die Zusammenhänge erklärt werden?

Zusätzliche Inhalte

- Betrachtung von Team-Aspekten
- Betrachtung von individuellen Kompetenzen
- Gesundes Führungsverhalten



05.12.2019

Stressempfinden und psychische Belastung in Verwaltungsberufen

34

VIELEN DANK!!

Thomas Fröber!!

Wir danken allen Befragungsteilnehmern und deren Vorgesetzten!

Die Ergebnisse für die einzelnen Arbeitgeber werden gesondert rückgemeldet.

Ansprechpartner für die Ergebnisse und kommende Befragungen

Marie Lange und Prof. Dr. Susanne Liebermann
Fachhochschule Westküste | Fachbereich Wirtschaft
Professur für Personalmanagement und Unternehmensführung

Fritz-Thiedemann-Ring 20 | 25746 Heide / Holstein
Telefon: ++49 (0) 481 – 8555 – 569 | Telefax: ++49 (0) 481-8555-501
Email: liebermann@fh-westkueste.de | Internet: www.fh-westkueste.de

