



# How's work?

**Was Beschäftigte in Deutschland bewegt und belastet**

Eine Beschäftigtenstudie von 2018 bis 2021

# Impressum

## Eine Veröffentlichung von

Institut für Betriebliche Gesundheitsberatung GmbH, Gottlieb-Daimler-Straße 1, D-78467 Konstanz, Sitz Konstanz, Amtsgericht Freiburg, HRB: 714115 Geschäftsführung: Dr. Utz Niklas Walter  
Steuernummer: 09048/02802  
Umsatzsteuer-Identifikationsnummer: DE292117062

## Redaktion und Studie

**IFBG:** Dr. Utz Niklas Walter, Dr. Sai-Lila Rees, Ulrike Mraß, Maren Beer, Marie Valeria Hopf, Robin Kaufmann

**TK:** Wiebke Arps, Julius Kühn, Anne Wunsch, Laura Hassinger

## Grafik/Layout

Maren Beer (IFBG), Maxim Krasilnikow

## Titelbild

Getty Images

## Verbreitung

Der Studienband „How's work? Was Beschäftigte in Deutschland bewegt und belastet“ ist eine Veröffentlichung des Instituts für Betriebliche Gesundheitsberatung (IFBG) in Kooperation mit der Techniker Krankenkasse (TK).

## Urheberrechte

Der Studienband „How's work? Was Beschäftigte in Deutschland bewegt und belastet“ sowie alle in ihm enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte vorbehalten. Kein Teil des Studienbands darf ohne schriftliche Genehmigung der Studienverantwortlichen vervielfältigt oder verbreitet werden. Unter dieses Verbot fällt insbesondere die gewerbliche Vervielfältigung per Kopie, die Aufnahme in elektronische Datenbanken und die Vervielfältigung auf digitalen Speichermedien.

# Vorwort



**Dr. Utz Niklas Walter,  
Studienleiter und Managing Partner des IFBG:**

Ende 2017 hatten wir gemeinsam mit der TK die Idee, in Organisationen aus ganz Deutschland gesundheitsbezogene Mitarbeiterbefragungen durchzuführen. Primäres Ziel war, auf Basis der Befragungsdaten zielgerichtete Maßnahmen zur Gesundheitsförderung der Beschäftigten umzusetzen. Gemeinsam mit der TK wurde uns schnell klar, welchen Informationsschatz diese Befragungsdaten enthalten. So entstand die Idee zur vorliegenden Studie.

Vier Jahre später blicken wir mit ein wenig Stolz zurück: In den Jahren 2018 bis 2021 haben insgesamt 43 Unternehmen und Öffentliche Einrichtungen Befragungen mit uns durchgeführt – vom kleinen Tech-Unternehmen bis hin zur großen Forschungseinrichtung. Die Datenbank ist auf 11.199 anonymisierte Datensätze angewachsen. Repräsentativ sind diese Daten für die deutsche Wirtschaft zwar nicht, dennoch ermöglichen sie spannende Analysen. Daraus lassen sich wiederum Risikogruppen und künftige Handlungsfelder ableiten. Aber auch positive Entwicklungen werden so – im Abgleich mit der Literatur – sichtbar. Gefühlt sind wir hierzulande auf einem guten Weg, was das Betriebliche Gesundheitsmanagement betrifft. Fast 25 Jahre nach Verabschiedung der Luxemburger Deklaration zur Betrieblichen Gesundheitsförderung in der EU dürfen wir uns also auch einmal auf die Schultern klopfen.

Übrigens: Gemeinsam mit der TK bieten wir Organisationen auch weiterhin an, gesundheitsbezogene Mitarbeiterbefragungen durchzuführen. Damit können diese den ersten Schritt zur Erfüllung der gesetzlichen Pflicht zur psychischen Gefährdungsbeurteilung machen. Auch eine fachliche Begleitung und Wiederholungsbefragungen sind möglich.

Herzlich danken möchte ich unserem Partner, der TK, sowie meinen Kolleginnen Dr. Sai-Lila Rees, Ulrike Mraß, Maren Beer, Marie Hopf und meinem Kollegen Robin Kaufmann für die tolle Zusammenarbeit.



**Dr. Jens Baas,  
Vorstandsvorsitzender der Techniker Krankenkasse:**

Die Debatte über unsere sich wandelnde Arbeitswelt ist allgegenwärtig. Arbeiten von unterschiedlichen Orten und individuelle Arbeitsmodelle gehörten bereits vor der Pandemie zum Alltag vieler Beschäftigter in Deutschland. Und wir alle merken: Diese Entwicklung wird sich weiter verstärken. Auf der einen Seite ergeben sich daraus viele Chancen für Beschäftigte, die ihren Alltag freier gestalten können. Auf der anderen Seite entstehen neue Herausforderungen. Mit einer höheren Flexibilität verschwimmen gleichzeitig auch die Grenzen zwischen Job und Privatleben. Und während standardisierte Prozesse zunehmend digital funktionieren, müssen die Menschen immer komplexere Aufgaben übernehmen.

Damit die Arbeit nicht zur Belastung wird, ist es wichtig, dass Organisationen ein gesundes Arbeitsumfeld schaffen. Im Rahmen der Beschäftigtenstudie „How's work?“ hat die Techniker Krankenkasse (TK) gemeinsam mit dem Institut für Betriebliche Gesundheitsberatung (IFBG) über 11.000 Beschäftigte aus 43 privatwirtschaftlichen Unternehmen und Einrichtungen des öffentlichen Dienstes befragt, welche Faktoren sie im Arbeitsalltag belasten oder andersherum zu ihrer Zufriedenheit beitragen.

Die Ergebnisse zeigen: Eine gesunde Arbeitswelt erfordert gesunde Führung und eine gesundheitsfördernde Unternehmenskultur. Aber auch die Beschäftigten selbst sind gefragt, auf ihre Gesundheit zu achten und die Angebote ihres Arbeitgebers in diesem Sinne aktiv zu nutzen beziehungsweise einzufordern. Auf beiden Ebenen unterstützt die TK. Unser Ziel ist es, die Beschäftigten in ihrer Gesundheitskompetenz zu stärken und den Unternehmen beim Aufbau eines zukunftssicheren BGMs zu helfen. Welche Aspekte für die Teilnehmerinnen und Teilnehmer unserer Beschäftigtenstudie besonders wichtig sind, erfahren Sie auf den folgenden Seiten.

# Studienpartner



## **IFBG – Institut für Betriebliche Gesundheitsberatung**

Das IFBG ist 2013 aus einem Zusammenschluss von Wissenschaftlern der Universitäten Konstanz und Karlsruhe (KIT) entstanden. Heute zählt das IFBG zu den führenden BGM-Beratungsinstitutionen Deutschlands. Neben Beschäftigtenbefragungen und psychischen Gefährdungsbeurteilungen führt das IFBG auch innovative Gesundheitsmaßnahmen in Unternehmen durch, v. a. in den Bereichen Schlaf, Stress, Ernährung, Digitale Balance und New Work.

Mehr Informationen unter: [www.ifbg.eu](http://www.ifbg.eu) und auf [LinkedIn](#)

Kontakt: [info@ifbg.eu](mailto:info@ifbg.eu)



## **Techniker Krankenkasse**

Die Techniker Krankenkasse (TK) ist mit rund 10,8 Millionen Versicherten die größte gesetzliche Krankenversicherung Deutschlands. Über 800.000 Firmenkunden machen auch das BGM zu einem wichtigen Thema für die qualitativ hochwertige und bedarfsorientierte Betreuung der Unternehmen durch die TK.

Mehr Informationen zur Gesundheitsförderung der TK:

[firmenkunden.tk.de](http://firmenkunden.tk.de), Suchnummer 2031426

Kontakt zu regionalen Gesundheitsexpertinnen und Gesundheitsexperten der TK:

[firmenkunden.tk.de](http://firmenkunden.tk.de), Suchnummer 2030698



# Studieninterpretation

## Was bedeutet „statistische Signifikanz“?

Die statistische Signifikanz ist ein Wahrscheinlichkeitswert und dient als Anhaltspunkt, ob ein Forschungsergebnis auch zufällig zustande gekommen sein kann. Dabei wird gemessen, wie gut die empirischen Daten zu einem wahrscheinlichkeitstheoretischen Modell passen, in dem es in Wahrheit keinen Unterschied oder Zusammenhang gibt (Nullhypothese). Als Entscheidungsregel wird konventionell das Signifikanzniveau (alpha) von 5% gewählt. Unterschreitet der berechnete p-Wert das Signifikanzniveau von  $\alpha = 5\%$  ( $p < 0.05$ ), ist die Evidenz gegen die Nullhypothese hinreichend stark und das Ergebnis statistisch signifikant. Im vorliegenden Studienband wurde aus Gründen der besseren Lesbarkeit die APA-Darstellungsweise verwendet, bei der es üblich ist, die Null vor dem Komma wegzulassen.

## Welche Verfahren wurden bei der Datenanalyse eingesetzt?

In Abhängigkeit von der Fragestellung wurden in der vorliegenden Studie verschiedene statistische Verfahren eingesetzt:

**Korrelationsanalyse:** Eingesetzt wird dieses Verfahren, um zu ermitteln, ob zwischen zwei Merkmalen ein linearer Zusammenhang besteht. Das Maß für den Grad des Zusammenhangs ist der sog. Korrelationskoeffizient (angegeben als  $r$ ). Dieser variiert von -1.0 bis + 1.0, womit nicht nur die Stärke des Zusammenhangs angezeigt wird, sondern auch, ob es sich um einen positiven oder negativen Zusammenhang handelt. Wichtig für die Interpretation ist, dass der Korrelationskoeffizient keine Information zu Ursache-Wirkungs-Beziehung liefert.

**Beispiel:** Zwischen dem allgemeinen Gesundheitszustand und Durchschlafproblemen besteht eine signifikante Korrelation ( $r = -.22, p < .01$ ). Es gibt demnach einen schwachen negativen linearen Zusammenhang zwischen den beiden Variablen. Eine mögliche Interpretation wäre: Je größer die Durchschlafprobleme, desto schlechter der allgemeine Gesundheitszustand. Es kann aber nicht

ausgeschlossen werden, dass ein umgekehrter Zusammenhang besteht, also der allgemeine Gesundheitszustand Durchschlafprobleme bedingt.

**Chi-Quadrat-Unabhängigkeitstest:** Mit diesem Test lässt sich untersuchen, ob zwischen zwei kategorialskalierten Variablen ein Zusammenhang besteht. Hierfür wird eine Prüfgröße berechnet – der Chi-Quadrat-Wert ( $\chi^2$ ). Mit diesem kann bestimmt werden, ob der Zusammenhang zwischen zwei Merkmalen statistisch signifikant ist.

**Beispiel:** Die Analysen zeigen einen statistisch signifikanten Zusammenhang zwischen dem Schlafscore und dem allgemeinen Gesundheitszustand. Ob es sich dabei um einen positiven oder negativen Zusammenhang handelt, ist mit Hilfe der Korrelationsanalyse zu bewerten.

## Was bedeuten die Buchstaben bei den statistischen Angaben?

Bei der Darstellung statistischer Ergebnisse werden die relevanten Parameter mit unterschiedlichen Buchstaben dargestellt:

**N:** In der Statistik wird mit dem Buchstaben N beschrieben, wie viele Personen insgesamt an einer Befragung teilgenommen bzw. eine Einzelfrage beantwortet haben (Stichprobenumfang). Das kleine  $n$  beschreibt die Anzahl gültiger Antworten einer Teilstichprobe (z. B. Frauen, Bis-29-Jährige) auf eine Einzelfrage.

**df:** Dieses Kürzel steht für *degrees of freedom* – also Freiheitsgrade. Die verschiedenen Wahrscheinlichkeitsverteilungen, mit denen anhand der Stichprobe Hypothesentests durchgeführt werden, sind von den Freiheitsgraden abhängig.

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wurde auf die Nennung weiterer statistischer Kennzahlen – bspw. Standardabweichung oder Varianz – verzichtet. Diese Informationen können jedoch bei Bedarf über die Studienleitung bezogen werden. Kontakt: [info@ifbg.eu](mailto:info@ifbg.eu)

## Hinweise zum Einfluss der Corona-Pandemie auf die Studie



Die Datenerhebung für den vorliegenden Studienband begann Anfang 2018. Damals konnte niemand absehen, dass eine weltweite Pandemie die Arbeitswelt knapp zwei Jahre später ein Stück weit auf den Kopf stellen würde. Viele Organisationen mussten ihre Beschäftigten von einem Tag auf den anderen ins Homeoffice schicken und sich noch stärker digitalen Kommunikationswegen öffnen. Viele gerieten auch wirtschaftlich in Nöte und griffen auf die Möglichkeit der Kurzarbeit zurück.

Die Offenheit, an unseren gesundheitsbezogenen Mitarbeiterbefragungen teilzunehmen, ging ebenfalls zurück. Lediglich eine Befragung fand im Zeitraum des ersten Lockdowns 2020 statt. Es dauerte rund fünf Monate, bis das nächste Befragungsprojekt startete. Danach fanden wieder regelmäßige Befragungen statt.

Für die Auswertung und Interpretation der vorliegenden Ergebnisse bedeutet dies: Es ist davon auszugehen, dass die Corona-Pandemie durchaus einen Einfluss auf das Gesundheitsverhalten, die Belastungssituation und damit auf das Antwortverhalten der Beschäftigten hatte und immer noch hat. Wie stark dieser Einfluss ist, lässt sich an dieser Stelle nicht beantworten. Dies ist aber auch gar nicht der Anspruch der vorliegenden Studie. Ziel ist es vielmehr, ein möglichst realitätsnahes Abbild der Belastungssituation in den Jahren 2018 bis 2021 zu zeichnen und daraus abzuleiten, was dies für die Zukunft bedeutet. Die mit der Corona-Pandemie verbundene Beschleunigung der digitalen Zusammenarbeit – vor allem im Hinblick auf das Mobile Arbeiten – ist sicher einschneidend. Dennoch hat sich die Arbeitswelt nicht um 180 Grad gewendet. Die großen Entwicklungen zeichneten sich auch schon zu Beginn des Befragungszeitraums ab. Sie haben sich durch die Pandemie lediglich beschleunigt. Die wichtigsten Kriterien, an denen angesetzt werden sollte, werden in der vorliegenden Studie herausgearbeitet.

# Studieninterpretation

## Was versteht man unter BGF und BGM?

Mit dem Begriff Betriebliche Gesundheitsförderung (BGF) sind alle Maßnahmen einer Organisation zur Verbesserung gesundheitsrelevanter Verhaltensweisen und Verhältnisse gemeint. Nicht dazu zählen die Maßnahmen des Arbeitsschutzes und der Arbeitssicherheit. Der Begriff Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) bezieht sich auf die systematische und nachhaltige Schaffung gesundheitsförderlicher Strukturen und Prozesse. Ein ganzheitliches BGM wirkt auf allen Ebenen der Betriebsführung – Individuum, Organisation, Umwelt und Arbeitsbedingungen. Es erstreckt sich von der (Bedarfs-)Analyse über die Umsetzung daraus abgeleiteter Maßnahmen bis hin zur Evaluation. Im Zusammenhang mit der Datenerhebung wurden stets beide Begriffe entsprechend ihrer oben ausgeführten Bedeutung verwendet. Im Ergebnisteil dieses Studienbands wird aus Gründen der besseren Lesbarkeit vor allem die Abkürzung BGM verwendet.

## Wie setzt sich die Stichprobe zusammen und wie viele Organisationen haben an der vorliegenden Studie teilgenommen?

Insgesamt haben bundesweit 11.199 Beschäftigte aus 43 Organisationen an der Studie „How's work? Was Beschäftigte in Deutschland bewegt und belastet“ teilgenommen. Da jedoch nicht jede Skala und damit jedes Item in allen Organisationen zum Einsatz kam, variiert die Stichprobengröße (N) je nach Item. So stand bspw. die Skala zum Themenfeld Entgrenzung erst sehr spät im Projektverlauf zur Auswahl, weshalb hier das N vergleichsweise gering ist.

## Was verbirgt sich hinter den Begriffen Organisation, kleine und mittlere Organisation (KMO), größere Organisation und Großorganisation?

Adressaten der Studie waren Beschäftigte von Wirtschaftsunternehmen und Öffentlichen Einrichtungen. Vereine und gemeinnützige Organisationen wurden ebenfalls zu den Öffentlichen Einrichtungen gezählt. Der Begriff „Organisation“ wird im Folgenden immer dann verwendet, wenn sich die Ausführungen auf beide Gruppen – also sowohl auf Wirtschaftsunternehmen als auch auf Öffentliche Einrichtungen – beziehen. Ist nur eine Gruppe hiervon gemeint, wird dies explizit erwähnt. Die Einteilung nach Organisationsgröße erfolgte anhand der Beschäftigtenzahlen. Kleine und mittlere Organisationen beschäftigen bis zu 249 Personen, größere Organisationen 250–999 Personen und Großorganisationen mindestens 1.000 Personen.

## Wie wurde die regionale Einteilung vorgenommen?

Bei den regionalen Vergleichen wurde eine Einteilung nach Norddeutschland und Süddeutschland oder Ostdeutschland und Westdeutschland vorgenommen. Je nachdem, in welchem Bundesland sich der Hauptstandort der Organisation befindet, wurde folgende Einteilung vorgenommen:

Norddeutschland: SH, MV, HH, ST, BB, BE, HB, NI, NRW

Süddeutschland: SN, SL, RP, HE, TH, BW, BY

Ostdeutschland: BE, BB, MV, SN, ST, TH

Westdeutschland: BW, BY, HB, HH, HE, NI, NRW, RP, SL, SH

## Ist die vorliegende Studie repräsentativ für Deutschland?

Nein, eine Repräsentativität ist nicht gegeben, da grundsätzlich alle Wirtschaftsunternehmen und Öffentlichen Einrichtungen in Deutschland, die mindestens 50 Beschäftigte haben, an der Studie teilnehmen konnten. Die Organisationen wurden folglich nicht gezielt ausgesucht, um einen repräsentativen Querschnitt zu erhalten. Dennoch liefert die hohe Anzahl an befragten Beschäftigten (bis zu 11.199 Personen) wertvolle Erkenntnisse für die betriebliche Praxis.

## Warum variiert die Anzahl der Befragten – je nach Thema oder soziodemografischer Ausprägung – teilweise deutlich?

Dies liegt daran, dass nicht in allen an der Befragung teilnehmenden Organisationen die exakt gleiche Anzahl an Fragen an die Beschäftigten gestellt worden ist. Die Organisationen hatten hier Wahlmöglichkeiten. Hinzukommt, dass im Rahmen einer Beschäftigtenbefragung in der Regel nicht alle Fragen von Beschäftigten beantwortet werden und soziodemografische Angaben häufig weggelassen werden.

# Inhaltsverzeichnis

|                                          |           |                                         |           |                             |           |
|------------------------------------------|-----------|-----------------------------------------|-----------|-----------------------------|-----------|
| <b>Impressum</b>                         | <b>2</b>  | <b>Arbeitsorganisation</b>              | <b>24</b> | <b>Äußere Belastungen</b>   | <b>47</b> |
| <b>Vorwort</b>                           | <b>3</b>  | 6 Quantitative Anforderungen            | 25        | 14 Bildschirmarbeit         | 48        |
| <b>Studienpartner</b>                    | <b>4</b>  | 7 Unterstützung bei der Arbeit          | 28        | 15 Arbeitshaltung           | 49        |
| <b>Studieninterpretation</b>             | <b>5</b>  |                                         |           | 16 Raumtemperatur           | 50        |
| <b>Zentrale Ergebnisse</b>               | <b>8</b>  | <b>Arbeitsinhalt und Arbeitsaufgabe</b> | <b>30</b> | 17 Lärm                     | 51        |
| <b>Stichprobenbeschreibung</b>           | <b>11</b> | 8 Einfluss auf die Arbeit               | 31        |                             |           |
|                                          |           |                                         |           | <b>Beanspruchungen</b>      | <b>52</b> |
| <b>Gesundheitsverhalten und -zustand</b> | <b>13</b> | <b>Soziale Beziehungen</b>              | <b>34</b> | 18 Arbeitszufriedenheit     | 53        |
| 1 Präsentismus                           | 14        | 9 Führungsqualität                      | 35        |                             |           |
| 2 Gesundheitszustand                     | 17        | 10 Feedback                             | 39        | <b>Glossar</b>              | <b>54</b> |
| 3 Bewegungsverhalten                     | 18        | 11 Wertschätzung                        | 41        | <b>Literaturverzeichnis</b> | <b>57</b> |
| 4 Ernährungsverhalten                    | 19        | 12 Gemeinschaftsgefühl                  | 42        | <b>Kontakt</b>              | <b>60</b> |
| 5 Schlafverhalten                        | 21        | <b>Neue Arbeitsformen</b>               | <b>44</b> |                             |           |
|                                          |           | 13 Entgrenzung                          | 45        |                             |           |

# Zentrale Ergebnisse



## Präsentismus

**Was sich zeigt:** 50.8% von 10.259 befragten Beschäftigten gehen manchmal, häufig oder sogar sehr häufig krank zur Arbeit – Frauen eher als Männer. Zudem zeigt sich, dass Beschäftigte, die mit hohen quantitativen Anforderungen im Arbeitsalltag konfrontiert sind, häufiger krank zur Arbeit gehen. Selbst schwere Krankheitssymptome sind für 33.4% der Beschäftigten kein Grund, zuhause zu bleiben und sich auszukurieren.

**Was dies bedeutet:** Diese Zahlen zeigen wie wichtig Aufklärungsarbeit im Hinblick auf die negativen Folgen von Präsentismus ist und bleibt – nicht nur während der Corona-Pandemie oder einer Grippewelle. Organisationen sollten künftig auch stärker auf möglichen Präsentismus im Homeoffice achten. Auch die eingeschränkte Leistungsfähigkeit bei der Arbeit aufgrund von privaten Sorgen könnte als Handlungsfeld an Bedeutung gewinnen. Für einige dieser Zukunftsthemen werden bereits Messinstrumente für künftige Beschäftigtenbefragungen entwickelt.



## Bewegungsverhalten

**Was sich zeigt:** 84.8% von insgesamt 9.758 befragten Beschäftigten sind laut Kriterien und Empfehlungen der Weltgesundheitsorganisation (WHO) moderat oder sogar intensiv körperlich aktiv, was positive Gesundheitseffekte zur Folge haben soll.

**Was dies bedeutet:** Eine umfangreiche Auswertung von Studien, die im medizinischen Fachmagazin British Medical Journal veröffentlicht wurde, deutet darauf hin, dass eine wirklich intensive körperliche Aktivität erforderlich ist, um tatsächlich positive Gesundheitseffekte zu erzielen. Das wiederum wirft die Frage auf, ob allgemeine Empfehlungen wie z. B. „10.000 Schritte pro Tag“ noch zeitgemäß sind. In jedem Fall ist und bleibt jede Minute wertvoll, die Beschäftigte nicht in gleichbleibender Arbeitshaltung verbringen.



## Obst- und Gemüseverzehr

**Was sich zeigt:** Gerade einmal 2.3% von insgesamt 10.995 befragten Beschäftigten erreichen die Empfehlung der Deutschen Gesellschaft für Ernährung (DGE) hinsichtlich des Obst- und Gemüseverzehrs („5 Portionen pro Tag“). Frauen erreichen diese eher als Männer. Handlungsbedarf in der eigenen Organisation im Bereich „Kantine und Verpflegung“ sehen 64.6% der Beschäftigten.

**Was dies bedeutet:** In kaum einer anderen gesundheitsbezogenen Disziplin kursieren so viele unterschiedliche Empfehlungen wie in der Ernährungswissenschaft. Auch die einprägsame Empfehlung der DGE im Hinblick auf den Obst- und Gemüseverzehr („5 Portionen am Tag“) hat ihre Schwächen. Dennoch ist sie weiterhin durchaus ein Orientierungsmaß, das dabei helfen kann, dass sich Beschäftigte abwechslungsreicher ernähren. Die DGE könnte jedoch z. B. in Zusammenarbeit mit dem GKV-Spitzenverband und der Zentralen Prüfstelle Prävention (ZPP) solche Empfehlungen fortlaufend überprüfen. Unternehmen und Öffentliche Einrichtungen sollten den eruierten Handlungsbedarf im Bereich „Kantine und Verpflegung“ ernst nehmen.



## Flüssigkeitsaufnahme

**Was sich zeigt:** 61.3% von 10.866 befragten Beschäftigten kommen auf die von der DGE empfohlene Trinkmenge von 1.5 Liter pro Tag – Männer eher als Frauen. Dies bedeutet aber auch, dass fast 40.0% der Beschäftigten zu wenig Flüssigkeit zu sich nehmen.

**Was dies bedeutet:** Insbesondere weibliche Beschäftigte sollten stärker für die Bedeutung einer ausreichenden Flüssigkeitsaufnahme sensibilisiert werden. Sowohl für sie als auch für Männer gibt es in der betrieblichen Praxis einige Ansätze, die für Organisationen interessant sein können. Dazu zählen neben dem Aufstellen von Wasserspendern auch die Nutzung von Trinkwecker-Apps oder smarten Trinkflaschen, die sich bemerkbar machen, wenn man eine Weile nichts mehr getrunken hat. Mehr zum Thema Trinkverhalten erfahren Sie [hier](#).



## Schlafverhalten

**Was sich zeigt:** Von einem auffälligen Schlafverhalten oder sogar ausgeprägten Schlafstörungen berichten 29.3% der befragten Beschäftigten. Mit zunehmendem Alter geben sie an, immer häufiger Durchschlafprobleme zu haben. Zudem lässt sich feststellen, dass das Schlafverhalten mit dem allgemeinen Gesundheitszustand und der Arbeitszufriedenheit zusammenhängt.

**Was dies bedeutet:** Die whatsnext-Studien aus den Jahren [2017](#) und [2020](#) haben gezeigt, dass das Thema Schlaf aus Sicht der Unternehmensverantwortlichen immer relevanter wird. Nun unterstreichen die Angaben der Beschäftigten, dass dieser Bedeutungszuwachs durchaus gerechtfertigt ist. Innovative Beratungsansätze im Bereich Schlaf werden weiter gefragt sein. Dabei ist ein Mix aus Online-Maßnahmen (z. B. Webinare, Online-Schulungen) und Vor-Ort-Aktionen empfehlenswert. Auch Jahreskampagnen sind eine Option.



## Schlafpause

**Was sich zeigt:** Besonders Beschäftigte, die unter 30 Jahre alt sind, verspüren das Bedürfnis, eine Schlafpause am Nachmittag in den Arbeitsalltag zu integrieren. 65.9% dieser Altersgruppe geben an, zumindest manchmal einen Power-Nap einlegen zu wollen. Interessant ist, dass es bei diesem Thema regionale Unterschiede gibt.

**Was dies bedeutet:** Die Zunahme des mobilen Arbeitens kann für Freunde des Mittagsschlafs ein Segen sein. Denn in den eigenen vier Wänden lässt sich eine Schlafpause in gewohnter Schlafumgebung und ohne kritischen Blick der Kolleginnen und Kollegen praktizieren. Empfehlenswert ist laut Studien eine Schlaflänge von maximal 15 Minuten ab dem Zeitpunkt des Einschlafens. Dann sind Leistungsverbesserungen von bis zu drei Stunden am wahrscheinlichsten. Eine solche kurze Schlafpause lässt sich im Übrigen auch am Arbeitsplatz im Rahmen der gewohnten Pausenzeit einlegen. Immer mehr Organisationen schaffen in diesem Zusammenhang bewusst Rückzugsmöglichkeiten.



# Zentrale Ergebnisse

## Quantitative Anforderungen

**Was sich zeigt:** 42.7% von insgesamt 11.000 befragten Beschäftigten geben an, oft oder immer sehr schnell arbeiten zu müssen. Vor allem Beschäftigte mit Führungsverantwortung empfinden ihre quantitativen Anforderungen bei der Arbeit als belastend. 56.2% der Führungskräfte geben an, meistens nicht genügend Zeit zur Erledigung aller Aufgaben zu haben. Auch von Überstunden sind sie stärker betroffen.

**Was dies bedeutet:** Die quantitativen Anforderungen werden in vielen Organisationen wohl nicht abnehmen – vor allem nicht in jenen, die in einem Wettbewerb mit anderen Anbietern stehen. Es kommt also auf die Unternehmensführung an, gemeinsam mit der Beschäftigtenvertretung die richtigen Leitplanken und Prozesse zu etablieren, um dauerhafte Überlastungen der Beschäftigten zu vermeiden. Aber auch jeder Beschäftigte sollte ein waches Auge auf sich und die eigenen Kollegen haben. Da der Wunsch der befragten Beschäftigten, an Stressmanagement- und Resilienztrainings teilzunehmen, ausgeprägt ist, sollten Organisationen auch entsprechende Unterstützungsangebote in den Blick nehmen.

## Einfluss auf die Arbeit

**Was sich zeigt:** 50.7% von 10.442 befragten Beschäftigten geben an, oft oder immer großen Einfluss auf Entscheidungen bei der Arbeit zu haben. Anders sieht es bei der Arbeitsmenge aus, die ihnen übertragen wird. Nur 31.0% der Beschäftigten geben an, oft oder immer Einfluss auf die Arbeitsmenge nehmen zu können. In Öffentlichen Einrichtungen können Beschäftigte mehr Einfluss auf die Arbeitsmenge nehmen als in Wirtschaftsunternehmen.

**Was dies bedeutet:** Eine Stellschraube, um die Motivation von Beschäftigten zu erhöhen, ist die Steigerung der Einflussnahme auf Entscheidungen (Böckelmann et al., 2018). Allerdings ist dabei zu differenzieren zwischen Jobs mit Einflussmöglichkeiten und Jobs mit weniger Handlungsspielraum (z. B. Prüfarbeiten, Fließbandfertigung). New-Work-Entwicklungen wie Holokratie, gewählte Führung oder eine demokratische Organisationsverfassung sind zwar auf dem Vormarsch, der wissenschaftliche Wirksamkeitsnachweis vieler dieser Maßnahmen steht aber noch aus.

## Führungsqualität I

**Was sich zeigt:** 25.3% von 10.708 befragten Beschäftigten haben das Gefühl, dass ihre Führungskraft nur in geringem Maße für gute Entwicklungsmöglichkeiten sorgt. Dabei kann das Wahrnehmen einer aktiven Förderung der eigenen Entwicklung durch die direkte Führungskraft einen positiven Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit haben.

**Was dies bedeutet:** Die Zahlen deuten darauf hin, dass ein Großteil der Führungskräfte bereits für gute Entwicklungsmöglichkeiten der Beschäftigten sorgt. Das ist erfreulich, da zielgerichtete Aus- und Weiterbildung im digitalen Zeitalter ein vielversprechender Erfolgsfaktor sein kann. Vor allem den Erwerb digitaler und sozialer Kompetenzen sollten Organisationen im Blick haben. Zum anderen wird die Förderung der individuellen, beruflichen Entwicklung für Bewerberinnen und Bewerber immer wichtiger. Und da diese wiederum eine höhere Arbeitszufriedenheit zur Folge haben kann, profitieren alle Akteure davon.

## Führungsqualität II

**Was sich zeigt:** Knapp 40.0% von 10.640 befragten Beschäftigten sind der Meinung, ihre Führungskraft würde die Arbeit in hohem oder sogar sehr hohem Maße gut planen. Jüngere Beschäftigte bewerten die Planungskompetenzen ihrer Führungskraft besser als ältere Beschäftigte. In Bezug auf die Konfliktlösefähigkeit der Führungskräfte zeigt sich, dass diese in Großorganisationen mit mehr als 1.000 Beschäftigten besser bewertet wird als in kleineren Organisationen.

**Was dies bedeutet:** Die Fähigkeiten, Arbeit gut zu planen und Konflikte gut zu lösen, sind für Führungskräfte im beruflichen Alltag wichtig. Diese Kompetenzen wiederum können u. a. durch Supervisionen erweitert werden. Denn auch Führungskräfte brauchen Führung.

## Feedback

**Was sich zeigt:** 37.7% von 10.800 befragten Beschäftigten geben an, nie, fast nie oder selten von ihrer Führungskraft Feedback zur Qualität ihrer Arbeit zu bekommen. Die Beschäftigten Öffentlicher Einrichtungen geben an, seltener entsprechendes Feedback zu erhalten als Beschäftigte aus Wirtschaftsunternehmen.

**Was dies bedeutet:** Die Feedbackkultur scheint in den Organisationen ausbaufähig zu sein. Möglicherweise hängt dies mit fehlender Zeit aufseiten der Führungskräfte zusammen. Eine Herausforderung können hier auch große Führungsspannen darstellen. Gegebenenfalls liegt aber auch das Verständnis vor, dass das klassische Mitarbeitergespräch ausreichend sei, um den Beschäftigten Feedback zur Arbeitsqualität zu geben. Grundsätzlich lässt sich konstatieren, dass Organisationen gut daran tun, fortlaufend den Informationsfluss und eine transparente Kommunikation zu fördern.

## Gemeinschaftsgefühl

**Was sich zeigt:** Fast 90.0% von 10.365 befragten Beschäftigten sagen, dass die Atmosphäre zwischen ihnen und ihren Kolleginnen und Kollegen oft oder immer gut ist. Die Beschäftigten bis 29 Jahre bewerten die Zusammenarbeit im Team positiver als ihr erfahrenerer Kollegenkreis. Besonders die männlichen Kollegen sehen in der Zusammenarbeit noch Luft nach oben.

**Was dies bedeutet:** Der Arbeitsplatz ist für einen Großteil der Beschäftigten offenbar ein Ort des Zusammenhalts und damit auch Quelle für positive Emotionen. Konflikte sind kein Phänomen, das alle Beschäftigte rund um die Uhr betrifft. Nichtsdestotrotz sind die Ausbildung von Konflikttrainern und Workshops zum Thema Konfliktmanagement gute Unterstützungsangebote für die Belegschaft.

# Zentrale Ergebnisse

## Entgrenzung

**Was sich zeigt:** Besonders die 30- bis 49-jährigen Beschäftigten erledigen berufliche Dinge außerhalb der Arbeitszeit, was von vielen Gesundheitsexperten auf Dauer nicht empfohlen wird. Dies dürfte u. a. an familiären Verpflichtungen während des Arbeitstages liegen. Unterstrichen wird diese Annahme dadurch, dass 72.7% der Beschäftigten, die in hohem oder sehr hohem Maße berufliche Dinge auch außerhalb der Arbeitszeit erledigen, Handlungsbedarf im Bereich Vereinbarkeit von Privatleben und Beruf sehen.

**Was dies bedeutet:** Das Handlungsfeld Vereinbarkeit von Beruf und Familie wird noch wichtiger werden. Treiber dieser Entwicklung ist sicher auch der zunehmende Wunsch oder die Notwendigkeit beider Elternteile, berufstätig zu sein. Damit gehen jedoch auch Herausforderungen einher, was die Kinderbetreuung angeht. Organisationen tun gut daran, Sozialberatungen oder Familien-Services anzubieten. Auch firmeneigene Kindertagesstätten sind eine Option, die wiederum bei der Rekrutierung von Personal ein Pluspunkt sein können. Letztlich sollten aber auch die Beschäftigten selbst ihr eigenes Anspruchsdenken überprüfen und sich eigene Grenzen setzen.

## Bildschirmarbeit

**Was sich zeigt:** 56.2% der 10.912 befragten Beschäftigten geben an, dass lange Bildschirmarbeit eine ziemlich oder sehr starke Belastung für sie darstellt. Führungskräfte fühlen sich stärker belastet als Beschäftigte ohne Führungsverantwortung.

**Was dies bedeutet:** Ob im Homeoffice oder am Arbeitsplatz in der Organisation – dauerhafte Bildschirmarbeit steht in vielen Berufen auf der Tagesordnung. Dies gilt auch für Teile des produzierenden Gewerbes oder der Logistik. Dauerhafte Bildschirmarbeit stellt eine Belastung vor allem für die Augen dar. Bei manchen Tätigkeiten (z. B. Sichtkontrolle) gibt es bereits feste Augenpausen. Dieses Angebot auch auf den klassischen Büroarbeitsplatz auszuweiten, wäre eine konsequente Maßnahme. Dass Angebote in den Bereichen Augenentspannung und Ergonomie von den Beschäftigten gewünscht sind, zeigen die Ergebnisse der vorliegenden Studie.

## Arbeitshaltung

**Was sich zeigt:** 47.8% der 10.904 befragten Beschäftigten geben an, ziemlich oder sehr stark durch die Arbeitshaltung belastet zu sein. Mit Blick auf die Altersgruppen zeigt sich, dass der Anteil derer, die eine sehr starke Belastung durch die Arbeitshaltung wahrnehmen, mit zunehmendem Alter abnimmt.

**Was dies bedeutet:** Die Personen, die eine sehr starke Belastung durch die Arbeitshaltung wahrnehmen, wünschen sich gleichzeitig auch häufiger Sport- und Bewegungsangebote innerhalb der Organisation. Hier können die Arbeitgeber mit entsprechenden BGF-Angeboten unterstützen. Es bietet sich ein Mix aus Online- und Offline-Maßnahmen an. Beschäftigte selbst können durch dynamisches Sitzen oder durch kurze Bewegungssequenzen eine zu monotone Arbeitshaltung vermeiden.

## Raumtemperatur

**Was sich zeigt:** 18.5% der 10.900 befragten Beschäftigten nehmen eine starke oder sehr starke Belastung durch die Raumtemperatur wahr.

**Was dies bedeutet:** Vor allem in den sehr warmen und kalten Monaten des Jahres kann das Thema Raumtemperatur in einer Organisation eine große Rolle spielen. Ein „Temperatur-Management“, das allen Beschäftigten zusagt, ist dabei gar nicht so einfach. In jedem Fall sollten Arbeitgeber im Winter für funktionierende Heizungen und im Sommer für ausreichend Sonnenschutz an der Außenfassade sorgen. Klimaanlage sind mit Vorsicht zu genießen, da es schnell zu Unterkühlungen kommen kann.

## Lärm

**Was sich zeigt:** 17.3% der 10.964 befragten Beschäftigten geben an, ziemlich stark oder sehr stark durch Lärm in ihrem Arbeitsumfeld belastet zu sein. Interessantes Detail: In Großorganisationen mit mehr als 1.000 Beschäftigten ist die wahrgenommene Lärmbelastung geringer als in kleineren Organisationen.

**Was dies bedeutet:** Es gibt eine ganze Reihe an Maßnahmen, die Organisationen ergreifen können, um den Lärm an klassischen Büroarbeitsplätzen zu verringern. Dazu zählen z. B. Noise-Cancelling-Kopfhörer, Telefonkabinen, Schallschützer oder eine Flüster-Policy. Auch die Anschaffung schallabsorbierender Teppiche kann helfen, Lärm zu reduzieren.

## Arbeitszufriedenheit

**Was sich zeigt:** 67.1% der befragten Beschäftigten sind mit ihrer Arbeit insgesamt – unter Berücksichtigung aller Umstände – zufrieden oder sehr zufrieden. Einen geschlechtsspezifischen Unterschied gibt es nicht. Die Arbeitszufriedenheit korreliert mit vielen Konstrukten, die für die Gesundheit bei der Arbeit relevant sind. Dazu zählt u. a. ein positiver Zusammenhang mit dem subjektiven Gesundheitszustand.

**Was dies bedeutet:** Die Arbeitszufriedenheit ist eine wichtige Kennzahl für Human Resources (HR) und das BGM. Sie sollte daher fester Bestandteil einer jeden Beschäftigtenbefragung sein und Einzug in ein mögliches Kennzahlenmanagement halten. Elaborierte Skalen zur Erfassung der Arbeitszufriedenheit existieren bereits. Die Ergebnisse deuten zudem darauf hin, dass die Arbeitszufriedenheit einen Einfluss auf den Gesundheitszustand von Beschäftigten haben kann. Das Steigern der Arbeitszufriedenheit von Beschäftigten ist demnach auch ein erstrebenswertes Ziel für das BGM.

# Stichprobenbeschreibung

## Anzahl der Befragten nach Erhebungsjahr (N = 11.199)

2018 = 2.270 (20,3%)  
 2019 = 4.696 (41,9%)  
 2020 = 2.959 (26,4%)  
 2021 = 1.274 (11,4%)

Insgesamt nahmen 11.199 Beschäftigte an den Befragungen im Rahmen der Beschäftigtenstudie teil. Die Befragungen selbst fanden in den Jahren 2018 bis 2021 in insgesamt 43 Organisationen statt. Da jedoch nicht jedes Themenfeld und jedes soziodemografische Merkmal in allen Organisationen erhoben wurde, variiert die Stichprobengröße an vielen Stellen.

## Verteilung nach Geschlecht (N = 10.213)

An der Befragung haben etwas mehr männliche (57,3%) als weibliche (42,7%) Beschäftigte teilgenommen. Aufgrund der geringen Anzahl an Beschäftigten, die sich der Kategorie „divers“ zuordnen, wurde diese im vorliegenden Studienband nicht berücksichtigt, obwohl sie im Rahmen der Erhebung miterhoben wurde.

| Geschlecht | 10.213 | 100,0% |
|------------|--------|--------|
| Weiblich   | 4.358  | 42,7%  |
| Männlich   | 5.855  | 57,3%  |

## Verteilung nach Altersklasse (N = 10.465)

Die befragten Beschäftigten lassen sich vier Altersklassen zuordnen. Die Bis-29-Jährigen sind dabei die kleinste Gruppe (17,3%). Die Gruppe der 30- bis 39-Jährigen und die Gruppe der 40- bis 49-Jährigen sind ähnlich groß. 26,9% bzw. 23,9% ordnen sich diesen beiden Altersgruppen zu. 3.346 der befragten Beschäftigten lassen sich in der Altersgruppe von 50 Jahren und älter zusammenfassen (dies entspricht 32,0%).

| Alter           | 10.465 | 100,0% |
|-----------------|--------|--------|
| Bis 29 Jahre    | 1.808  | 17,3%  |
| 30 bis 39 Jahre | 2.814  | 26,9%  |
| 40 bis 49 Jahre | 2.497  | 23,9%  |
| 50 und älter    | 3.346  | 32,0%  |

## Verteilung nach Organisationsform (N = 11.199)

Die Gesamtstichprobe setzt sich überwiegend aus Beschäftigten zusammen, die in Wirtschaftsunternehmen tätig sind (84,0%). Der deutlich geringere Anteil von 16,0% der befragten Beschäftigten sind in Öffentlichen Einrichtungen angestellt.

| Organisationsform       | 11.199 | 100,0% |
|-------------------------|--------|--------|
| Wirtschaftsunternehmen  | 9.410  | 84,0%  |
| Öffentliche Einrichtung | 1.789  | 16,0%  |

**HINWEIS:** In der Statistik wird mit dem Buchstaben **N** beschrieben, wie viele Personen insgesamt an einer Befragung teilgenommen bzw. eine Einzelfrage beantwortet haben (Stichprobenumfang). Das kleine **n** beschreibt die Anzahl gültiger Antworten einer Teilstichprobe (z. B. Frauen, Bis-29-Jährige) auf eine Einzelfrage.

## Verteilung nach Organisationsgröße (N = 11.199)

Über die Hälfte der befragten Beschäftigten (55,6%) sind in größeren Organisationen mit 250 bis 999 Beschäftigten tätig. Weitere 28,6% arbeiten in Großorganisationen mit mehr als 1.000 Beschäftigten. 15,8% der Befragten sind in kleinen und mittleren Organisationen (KMO) mit bis zu 249 Beschäftigten tätig.

| Organisationsgröße                              | 11.199 | 100,0% |
|-------------------------------------------------|--------|--------|
| kleine und mittlere Organisationen (bis 249 MA) | 1.766  | 15,8%  |
| größere Organisationen (250-999 MA)             | 6.227  | 55,6%  |
| Großorganisationen (ab 1.000 MA)                | 3.206  | 28,6%  |

## Verteilung nach Funktion (N = 6.463)

Rund ein Fünftel (21,7%) der befragten Beschäftigten gibt an, Führungsverantwortung innerhalb der Organisation zu haben. Die restlichen 78,3% der befragten Beschäftigten tragen keine Führungsverantwortung. Die 30- bis 39-Jährigen und 40- bis 49-Jährigen bilden dabei den größten Anteil der befragten Beschäftigten mit Führungsverantwortung ab.

| Führungsverantwortung | 6.463 | 100,0% |
|-----------------------|-------|--------|
| Ja                    | 1.403 | 21,7%  |
| Nein                  | 5.060 | 78,3%  |

# Stichprobenbeschreibung

## Verteilung nach geographischer Lage des Hauptstandorts der Organisation (N = 10.205)

Die Deutschlandkarte verdeutlicht anhand der farbigen Linien, welche geographischen Vergleiche im Rahmen der Auswertungen erfolgt sind. Es wurde eine Einteilung nach Norddeutschland und Süddeutschland oder Ostdeutschland und Westdeutschland vorgenommen, je nachdem, in welchem Bundesland sich der Hauptstandort der Organisation befindet:

- Norddeutschland: SH, MV, HH, ST, BB, BE, HB, NI, NRW  
Süddeutschland: SN, SL, RP, HE, TH, BW, BY  
Ostdeutschland: BE, BB, MV, SN, ST, TH  
Westdeutschland: BW, BY, HB, HH, HE, NI, NRW, RP, SL, SH

|           |        |        |
|-----------|--------|--------|
| Nord, Süd | 10.205 | 100.0% |
| Nord      | 7.266  | 71.2%  |
| Süd       | 2.939  | 28.8%  |
| Ost, West | 10.205 | 100.0% |
| Ost       | 2.207  | 21.6%  |
| West      | 7.998  | 78.4%  |





# Gesundheitsverhalten und Gesundheitszustand

Präsentismus

Bewegungsverhalten

Gesundheitszustand

Ernährungsverhalten

Schlafverhalten



# 1 Präsentismus Krank am Arbeitsplatz



## SO WURDE GEFRAGT:

Die folgende Aussagen beziehen sich auf die letzten zwölf Monate: Ich bin trotz Krankheit am Arbeitsplatz erschienen.

## Hinführung:

Präsentismus beschreibt das Verhalten, wenn Personen trotz Unwohlseins oder eingeschränkter Leistungsfähigkeit zur Arbeit gehen (Homrich et al., 2020). Die schädlichen Konsequenzen dieses Verhaltens werden zunehmend mit Evidenz untermauert: Präsentismus erhöht das Risiko zukünftiger Gesundheitsprobleme und langfristiger, krankheitsbedingter Ausfälle. Die Kosten, die durch Präsentismus entstehen, sind Studien zufolge sogar höher als die Kosten, die durch Absentismus – also das Fernbleiben vom Arbeitsplatz trotz Beschwerdefreiheit – entstehen (Kinman, 2019).

## Allgemeine Ergebnisse:

Nur 22.1% der insgesamt 10.259 befragten Beschäftigten geben an, nie krank zur Arbeit gegangen zu sein. Somit geht der Großteil der Beschäftigten selten (27.1%), manchmal (28.4%), häufig (13.7%) oder sogar sehr häufig (8.7%) krank zur Arbeit.

## Besonderheiten nach Zielgruppen:

Betrachtet man die prozentuale Verteilung nach Kopfgruppen, wird ein signifikanter Unterschied nach Geschlecht erkennbar ( $X^2(2) = 89.75$ ,  $p = .000$ ,  $n = 9.626$ ): Weibliche Beschäftigte gehen häufiger krank zur Arbeit (häufig/sehr häufig: 25.0%) als männliche (häufig/sehr häufig: 20.0%).

Auch hinsichtlich des Alters ergeben sich statistisch bedeutsame Unterschiede ( $X^2(6) = 33.31$ ,  $p = .000$ ,  $n = 9.847$ ). Ein Viertel der Personen im Alter von 50 Jahren und älter geht nie krank zur Arbeit (25.0%). In allen anderen Alterskategorien ist es nur ein Fünftel oder weniger (unter 30 Jahre: 22.6%; 30 bis 39 Jahre: 19.9%; 40 bis 49 Jahre: 20.5%).

## KEY MESSAGE:

50.8% der Beschäftigten gehen manchmal, häufig oder sogar sehr häufig krank zur Arbeit – Frauen eher als Männer. Zudem zeigt sich, dass Beschäftigte, die mit hohen quantitativen Anforderungen im Arbeitsalltag konfrontiert sind, häufiger krank zur Arbeit gehen.

## ICH BIN NIE KRANK ZUR ARBEIT GEGANGEN

N=2.263

|                         |       |
|-------------------------|-------|
| bis 29 Jahre (n=386)    | 22.6% |
| 30 bis 39 Jahre (n=529) | 19.9% |
| 40 bis 49 Jahre (n=481) | 20.5% |
| 50 und älter (n=783)    | 25.0% |

## Weitere Besonderheiten:

Der Präsentismus hängt positiv mit den quantitativen Anforderungen zusammen. Beschäftigte, die häufiger krank zur Arbeit gehen, geben auch häufiger an, Überstunden zu machen ( $r = .20$ ,  $p = .000$ ,  $n = 10.155$ ) und berufliche Dinge außerhalb der Arbeitszeit zu erledigen ( $r = .23$ ,  $p = .000$ ,  $n = 574$ ). Darüber hinaus zeigen sich statistisch bedeutsame Unterschiede bezüglich des Handlungsbedarfs bei Stressmanagement- und Resilienztrainings ( $X^2(2) = 82.56$ ,  $p = .000$ ,  $n = 5.675$ ): Insgesamt 54.4% der befragten Beschäftigten sehen Handlungsbedarf in diesem Bereich. Bei den Beschäftigten, die häufig oder sehr häufig krank zur Arbeit gehen, sind es sogar 62.2%.



## SPANNENDE ERKENNTNISSE AUS ANDEREN STUDIEN:

Krank zur Arbeit?  
[Dr. Johannes Wimmer](#) zum Präsentismus:



# 1 Präsentismus

## Ärztliche Empfehlung

### SO WURDE GEFRAGT:

Die folgenden Aussagen beziehen sich auf die letzten zwölf Monate: Ich habe gearbeitet, obwohl mir mein Arzt davon abgeraten hat.

### Hinführung:

Die Gründe für Präsentismus sind divers: hohe Arbeitsbelastungen, der Wunsch, eine zusätzliche Belastung der Kolleginnen und Kollegen zu vermeiden, oder auch Angst vor Arbeitsplatzverlust (Steinke et al., 2011). Als Konsequenz gehen manche Beschäftigte selbst gegen den Rat ihres Arztes zur Arbeit. In einer Studie von Schmidt und Schröder (2010) sind es ein Drittel der befragten Beschäftigten.

### Allgemeine Ergebnisse:

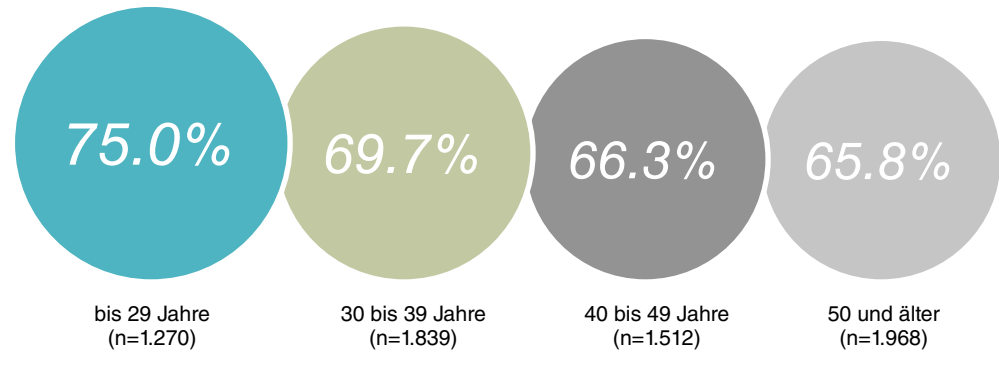
Krank zur Arbeit zu gehen, ist kein wünschenswertes Gesundheitsverhalten. Besonders kritisch ist es, wenn Beschäftigte sogar gegen den Rat des Arztes zur Arbeit gehen. 7.5 % folgen der Empfehlung ihres Arztes oder ihrer Ärztin nicht und suchen häufig oder sehr häufig krank den Arbeitsplatz auf. Allerdings hören 68.5% der insgesamt 10.001 befragten Beschäftigten auf die ärztliche Empfehlung und gehen daraufhin nie krank zur Arbeit.

### KEY MESSAGE:

7.5% der befragten Beschäftigten gehen entgegen einer ärztlichen Empfehlung häufig oder sehr häufig krank zur Arbeit. Weibliche Beschäftigte arbeiten häufiger gegen den Rat des Arztes als männliche Beschäftigte.

### GEGEN ÄRZTLICHEN RAT GEHE ICH NIE ZUR ARBEIT

N=6.855



**Tipp für Organisationen**  
von [Dr. Utz Niklas Walter](#), IFBG

„In Zukunft sollten die Organisationen ihren Blick stärker auf den Präsentismus im Homeoffice richten. Denn viele Beschäftigte neigen dazu, von zuhause aus zu arbeiten anstatt sich auszukurieren. Das wiederum kann zu einer Verschleppung von Krankheiten führen.“

### Besonderheiten nach Zielgruppen:

Es gibt einen geschlechtsspezifischen Unterschied ( $\chi^2(2) = 79.68$ ,  $p = .000$ ,  $n = 9.401$ ). Weibliche Beschäftigte arbeiten signifikant häufiger, obwohl man ihnen von ärztlicher Seite davon abgeraten hat (selten/manchmal/häufig/sehr häufig: 36.2%), als männliche Beschäftigte (selten/manchmal/häufig/sehr häufig: 27.6%).

### Weitere Besonderheiten:

Die Analysen zeigen, dass hier ein Zusammenhang mit quantitativen Anforderungen besteht. Eine mögliche Interpretation wäre: Je häufiger die befragten Beschäftigten trotz Abraten des Arztes zur Arbeit gehen, desto höher sind im Schnitt auch die quantitativen Anforderungen ( $r = .23$ ,  $p = .000$ ,  $n = 9.886$ ). Außerdem bewerten Beschäftigte, die gegen den Rat der Ärztin oder des Arztes die Arbeit aufsuchen, tendenziell auch den Grad der Entgrenzung höher ( $r = .25$ ,  $p = .000$ ,  $n = 559$ ).

# 1 Präsentismus

## Schwere Krankheitssymptome

### SO WURDE GEFRAGT:

Die folgenden Aussagen beziehen sich auf die letzten zwölf Monate: Ich habe trotz schwerer Krankheitssymptome (z. B. Schmerzen, Schüttelfrost, Fieber) gearbeitet.

### Hinführung:

Viele Beschäftigte erscheinen trotz Erkältung oder leichten allergischen Symptomen bei der Arbeit. Jedoch ist Präsentismus selbst bei ernsthaften, behandlungsbedürftigen Krankheiten wie Arthritis, Migräne oder Depression verbreitet (Steinke et al., 2011).

### Allgemeine Ergebnisse:

33.4% der insgesamt 10.091 befragten Beschäftigten gehen trotz schwerer Krankheitssymptome zur Arbeit.

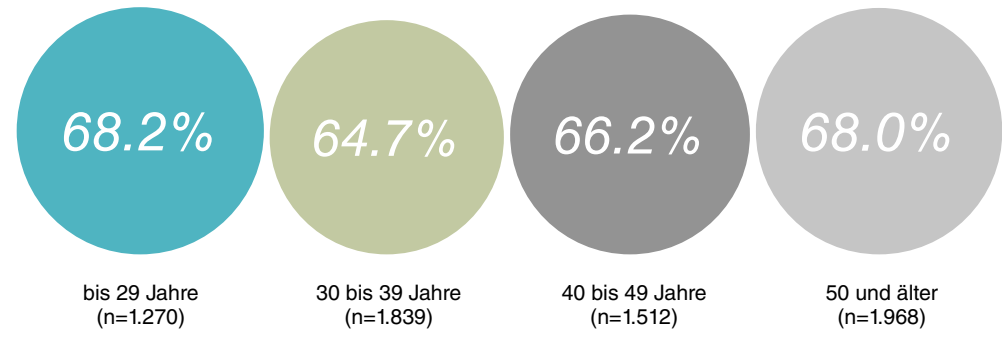
### Besonderheiten nach Zielgruppen:

Differenziert man nach Geschlecht, zeigen sich signifikante Unterschiede ( $X^2(2) = 13.63$ ,  $p = .001$ ,  $n = 9480$ ). Weibliche Beschäftigte gehen häufiger trotz schwerer Krankheitssymptome zur Arbeit (36.2%) als männliche Beschäftigte (27.7%).

Auch lässt sich ein eindeutiger Trend über die verschiedenen Alterskategorien hinweg beobachten ( $X^2(6) = 16.46$ ,  $p = .01$ ,  $n = 9686$ ). 75.0% der Unter-30-Jährigen gehen nie trotz schwerer Krankheitssymptome zur Arbeit. Bei den 30- bis 39-Jährigen sind es 69.7% und bei den 40- bis 49-Jährigen 66.3%. Am negativsten ist das Verhalten zu bewerten, das die Gruppe 50 Jahre und älter zeigt: Nur 65.8% von ihnen geht nie trotz schwerer Krankheit zur Arbeit.

### ICH GEHE NIE TROTZ SCHWERER KRANKHEITSSYMPTOME ZUR ARBEIT

N=6.719



### KEY MESSAGE:

Selbst schwere Krankheitssymptome sind für 33.4% der Beschäftigten kein Grund, zuhause zu bleiben und sich auszukurieren. Diese Zahl zeigt, wie wichtig Aufklärungsarbeit im Hinblick auf die negativen Folgen von Präsentismus ist.

### Weitere Besonderheiten:

Auch hier besteht ein Zusammenhang mit quantitativen Anforderungen. So gehen hohe quantitative Anforderungen mit häufigerem Arbeiten trotz schwerer Krankheitssymptome einher ( $r = .20$ ,  $p = .000$ ,  $n = 9.967$ ). Zudem zeigt sich auch ein weiterer, nachvollziehbarer Zusammenhang mit dem Grad der Entgrenzung ( $r = .22$ ,  $p = .000$ ,  $n = 566$ ).



### SPANNENDE ERKENNTNISSE AUS ANDEREN STUDIEN:

Die Initiative Gesundheit und Arbeit (iga) beleuchtet in der Veröffentlichung „iga. Fakten 6 – Präsentismus: Verlust von Gesundheit und Produktivität“ Ausmaß, Motive und Folgen von Präsentismus. Die Studie können Sie sich [hier](#) auf der Seite der iga herunterladen.

Weitere Informationen zum Präsentismus und wer besonders dazu neigt, finden Sie [hier](#):



## 2 Gesundheitszustand Allgemein



### SO WURDE GEFRAGT:

Wie ist Ihr Gesundheitszustand im Allgemeinen?

### Hinführung:

Die hier angewandte Form der subjektiven Einschätzung des Gesundheitszustands ist sowohl verbreitet als auch anerkannt (Jylhä, 2009). Ihre prädiktive Validität hinsichtlich verschiedener objektiver Gesundheitsmerkmale wie Krankheiten, mentaler Gesundheit oder auch Mortalität wurde bereits vielfach belegt (Araújo et al., 2018).

### Allgemeine Ergebnisse:

Etwa 70% der insgesamt 9.047 befragten Beschäftigten geben an, einen guten oder sehr guten allgemeinen Gesundheitszustand zu haben. 26.4% dagegen schätzen ihren Gesundheitszustand nur als mittelmäßig ein. Und ein geringer Prozentsatz von 3.5% bewertet diesen sogar als schlecht oder sehr schlecht.

### Besonderheiten nach Zielgruppen:

Die Ergebnisse zeigen, dass sich der allgemeine Gesundheitszustand in Abhängigkeit vom Alter statistisch bedeutsam verändert ( $\chi^2(6) = 267.54$ ,  $p = .000$ ,  $n = 8.416$ ): 80.7% der Unter-30-Jährigen

schätzen ihren Gesundheitszustand subjektiv als gut oder sehr gut ein. In der Kategorie der 30- bis 39-Jährigen sind es 76.0%, bei den 40- bis 49-Jährigen 68.6% und in der Gruppe 50 Jahre und älter sind es nur noch 60.3%. Ein weiterer signifikanter Unterschied zeigt sich bei genauerer Betrachtung des Merkmals Führungsverantwortung ( $\chi^2(2) = 17.20$ ,  $p = .000$ ,  $n = 5.300$ ). Insgesamt 3.8% der Beschäftigten ohne Führungsverantwortung berichten von einem schlechten oder sehr schlechten Gesundheitszustand. 27.7% bewerten diesen als mittelmäßig und 68.5% als gut oder sehr gut. Im Vergleich dazu bewerten nur 2.4% der Beschäftigten mit Führungsverantwortung ihren Gesundheitszustand als schlecht oder sehr schlecht, 23.1% als mittelmäßig und 74.5% als gut oder sehr gut.

### Weitere Besonderheiten:

Spannend ist hier der positive Zusammenhang des allgemeinen Gesundheitszustands mit der Führungsqualität, dem Einfluss bei der Arbeit und der Arbeitszufriedenheit. So geht mit höherem Einfluss bei der Arbeit ( $r = .213$ ,  $p = .000$ ,  $n = 8.302$ ), einer positiveren Einschätzung der Führungsqualität ( $r = .21$ ,  $p = .000$ ,  $n = 8.527$ ) sowie einer höheren Arbeitszufriedenheit ( $r = .29$ ,  $p = .000$ ,  $n = 8.374$ ) auch eine positivere Bewertung der subjektiven Gesundheit einher.

## MEIN GESUNDHEITZUSTAND IM ALLGEMEINEN IST ...

N=9.047



### KEY MESSAGE:

Beschäftigte mit Führungsverantwortung schätzen ihren subjektiven Gesundheitszustand tendenziell besser ein als Beschäftigte ohne Führungsverantwortung. Im Rahmen der psychischen Belastungen sind es vor allem die Führungsqualität, der Einfluss bei der Arbeit und das Ausmaß an Arbeitszufriedenheit, die mit einer höheren subjektiven Gesundheit einhergehen.

Auch bei den Teilnahmewünschen zeigen sich interessante Zusammenhänge: Je schlechter der subjektive Gesundheitszustand der befragten Beschäftigten, desto eher besteht der Wunsch nach Angeboten zu psychologischer Beratung ( $\chi^2(2) = 132.29$ ,  $p = .000$ ,  $n = 2.675$ ) und nach Vorträgen, Workshops

oder Beratung zum Thema Schlaf ( $\chi^2(2) = 74.44$ ,  $p = .000$ ,  $n = 3.516$ ). Ähnlich sieht es in Bezug auf allgemeine, gesundheitsbezogene Vorträge oder Beratung aus ( $\chi^2(2) = 15.67$ ,  $p = .000$ ,  $n = 1.776$ ). Hier wünschen sich 51.6% derjenigen mit schlechter oder sehr schlechter subjektiver Gesundheitseinschätzung entsprechende Angebote, während es bei denjenigen mit guter oder sehr guter Gesundheitseinschätzung nur 35.6% sind.



### SPANNENDE ERKENNTNISSE AUS ANDEREN STUDIEN:

Laut aktuellen repräsentativen Umfrageergebnissen der TK beschreiben 62.0% der 18- bis 39-Jährigen ihren allgemeinen Gesundheitszustand als gut oder sehr gut.

Weitere Daten und Studien wie „Entspann dich, Deutschland“ finden Sie [hier](#):





# 3 Bewegungsverhalten

## Körperliche Aktivität



### SO WURDE GEFRAGT:

Die körperliche Aktivität wurde anhand mehrerer Items ermittelt und bezieht sich auf die Arbeit, die Freizeit und die Fortbewegung von Ort zu Ort. Auf diese Weise kann zwischen moderater und intensiver körperlicher Aktivität unterschieden werden.

### Hinführung:

Körperliche Aktivität wird als jedwede Form körperlicher Bewegung definiert, die mit Energieverbrauch verbunden ist (WHO, 2019). Sie trägt zur Erhaltung und Verbesserung der körperlichen Gesundheit bei, führt zu besserer Stimmung und reduziert depressive Symptome (Biddle et al., 2003). Um die Intensität der Bewegung zu bestimmen, wird die Maßeinheit des Metabolischen Äquivalent (MET) genutzt. Dieses Maß beschreibt den Sauerstoffverbrauch im Verhältnis zum Körpergewicht und der Dauer der Bewegung. So wird der Kalorienverbrauch pro Sporteinheit bestimmt. Dabei wird zwischen moderater (600-1.200 MET) und intensiver körperlicher Aktivität (über 1.200 MET) unterschieden. Eine umfangreiche Auswertung von Studien, die im medizinischen Fachmagazin British Medical Journal veröffentlicht wurde, deutet allerdings darauf hin, dass ein weit höheres MET-Maß erreicht werden sollte, um tatsächlich positive Gesundheitseffekte durch das Bewegungsverhalten zu erreichen (BMJ, 2016).

### GESAMTSKORE HINSICHTLICH KÖRPERLICHER AKTIVITÄT

N=9.768

|                                                        |       |
|--------------------------------------------------------|-------|
| < 600 MET (unter der WHO-Empfehlung, n=1.484)          | 15.2% |
| 600-1.200 MET (entspricht der WHO-Empfehlung, n=2.025) | 20.7% |
| >1.200 MET (zusätzliche Gesundheitseffekte, n=6.259)   | 64.1% |

### Allgemeine Ergebnisse:

84.8% der insgesamt 9.758 befragten Beschäftigten kommen auf mindestens 600 bzw. 1200 MET pro Woche und sind damit moderat oder sogar intensiv körperlich aktiv.

### Besonderheiten nach Zielgruppen:

Hinsichtlich der körperlichen Aktivität zeigen sich geschlechtsspezifische Unterschiede ( $X^2(2) = 14.81$ ,  $p = .001$ ,  $n = 9.173$ ). Weibliche Beschäftigte weisen höhere Anteile in der moderaten Aktivität auf (22.3%) als männliche (19.4%). Ein intensives Bewegungsverhalten weisen dagegen männliche Beschäftigte in höheren Anteilen auf (65.8%) als weibliche (62.1%). Zudem zeigt sich auch ein geographischer Trend ( $X^2(2) = 16.40$ ,  $p = .000$ ,  $n = 8.791$ ). In Organisationen mit Sitz im Westen Deutschlands fällt die körperliche Aktivität tendenziell geringer aus als in Organisationen mit Sitz im Osten der Republik. Bei Beschäftigten aus Organisationen mit Sitz im Westen Deutschlands liegen 15.7% der Beschäftigten in der Kategorie von unter 600 MET und 63.4% in der Kategorie von über 1.200 MET. Bei Beschäftigten aus Organisationen mit Sitz im Osten Deutschlands sind es dagegen 12.2% (<600 MET) bzw. 67.6% (>1.200 MET).

### Weitere Besonderheiten:

Ein signifikanter Unterschied ergibt sich in Bezug auf die Teilnahmewünsche ( $X^2(2) = 17.16$ ,  $p = .000$ ,  $n = 3.335$ ): Personen, die sich intensiv körperlich betätigen, wünschen sich eher Übungen am Arbeitsplatz oder bewegte Pausen als die befragten Beschäftigten mit einem moderaten Bewegungsverhalten.

### KEY MESSAGE:

20.7% der insgesamt 9.768 befragten Beschäftigten bewegen sich laut WHO-Empfehlung in ausreichendem Maße. Weitere 64.1% der befragten Beschäftigten schaffen es sogar, eine intensive körperliche Aktivität in ihren Alltag zu integrieren, und erzielen so zusätzlich positive Gesundheitseffekte.



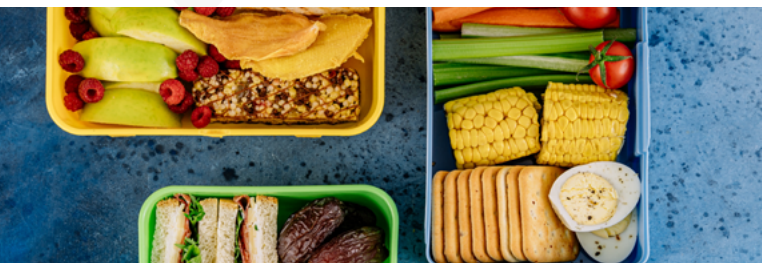
### WEITERFÜHRENDE INFORMATIONEN

Metabolisches Äquivalent: So berechnen Sie Ihren [Kalorienverbrauch beim Sport](#):



# 4 Ernährungsverhalten

## Obst- und Gemüseverzehr



### SO WURDE GEFRAGT:

Wenn Sie an einen gewöhnlichen Arbeitstag denken: Wie viele Portionen Obst und/oder Gemüse nehmen Sie üblicherweise vom Aufstehen bis zum Zubettgehen zu sich?

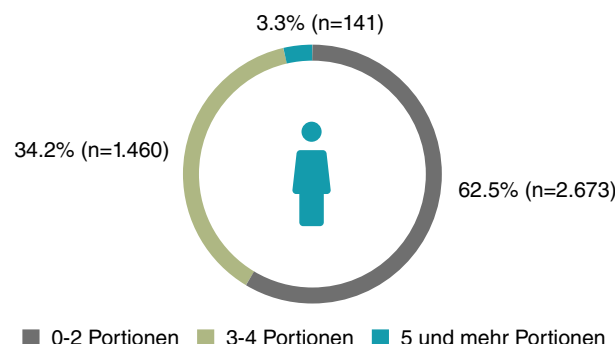
### Hinführung:

Eine vollwertige Ernährung ist die Basis für ein gesundes Leben. Sie reduziert nicht nur das Risiko für diverse Krankheiten (WHO, 2020), sondern fördert auch die eigene Leistungsfähigkeit und das Wohlbefinden (Owen et al., 2017). Zu einer vollwertigen Ernährung gehört u. a. der Verzehr von reichlich Obst und Gemüse. Die Deutsche Gesellschaft für Ernährung (DGE) empfiehlt – auf Basis wissenschaftlicher Erkenntnisse – den Verzehr von mindestens fünf Portionen Obst und/oder Gemüse pro Tag (DGE, 2017).

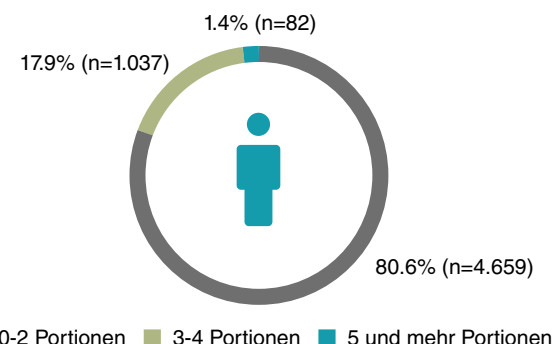
### Allgemeine Ergebnisse:

Nur 2.3% von insgesamt 10.995 befragten Beschäftigten erreichen die von der DGE empfohlene Menge von fünf und mehr Portionen Obst und/oder Gemüse pro Tag.

### PORTIONEN VON OBST/GEMÜSE AM TAG (FRAUEN) N=4.274



### PORTIONEN VON OBST/GEMÜSE AM TAG (MÄNNER) N=5.778



### Besonderheiten nach Zielgruppen:

Beim täglichen Verzehr von Obst und/oder Gemüse zeigen sich geschlechtsspezifische Unterschiede ( $\chi^2(2) = 409.34, p = .000, n = 10.052$ ): Weibliche Beschäftigte essen insgesamt mehr Obst und/oder Gemüse (drei und mehr Portionen: 37.5%) als männliche Beschäftigte (drei und mehr Portionen: 19.3%). Darüber hinaus variiert der Obst- und/oder Gemüsekonsum auch in Abhängigkeit der geographischen Lage der Organisation ( $\chi^2(2) = 66.92, p = .000, n = 10.003$ ): Beschäftigte aus Organisationen mit Sitz im Osten Deutschlands verzehren tendenziell mehr Obst und/oder Gemüse (drei und mehr Portionen: 34.4%) als Organisationen mit Sitz im Westen Deutschlands (drei und mehr Portionen: 25.5%). Darüber hinaus lassen sich Unterschiede auf Organisationsebene feststellen ( $\chi^2(4) = 27.03, p = .000, n = 10.008$ ). Beschäftigte in kleinen und mittleren Organisationen essen insgesamt weniger Obst und/oder Gemüse als jene, die in Großorganisationen arbeiten. Zudem gibt es Unterschiede nach Organisationsform ( $\chi^2(2) = 94.70, p = .000, n = 10.008$ ). In Öffentlichen Einrichtungen verzehren die befragten Beschäftigten mehr Obst- und/oder Gemüse (drei und mehr Portionen: 35.9%) als in Wirtschaftsunternehmen (drei und mehr Portionen: 25.7%).

### KEY MESSAGE:

Gerade einmal 2.3% der Beschäftigten erreichen die Empfehlung der Deutschen Gesellschaft für Ernährung (DGE) hinsichtlich Obst- und Gemüseverzehr – Frauen eher als Männer. Handlungsbedarf in der eigenen Organisation im Bereich „Kantine und Verpflegung“ sehen 64.6% der Beschäftigten.

### Weitere Besonderheiten:

64.6% von insgesamt 2.477 befragten Beschäftigten sehen Handlungsbedarf im Bereich „Kantine und Verpflegung“. Interessant ist, dass diejenigen, die geringe Mengen Obst und/oder Gemüse verzehren (0-2 Portionen: 64.2%), einen höheren Handlungsbedarf sehen als Personen, die fünf und mehr Portionen zu sich nehmen (47.7%) ( $\chi^2(2) = 7.37, p = .025, n = 2.364$ ). Darüber hinaus äußern 48.5% von insgesamt 6.344 befragten Beschäftigten den Wunsch, an Angeboten im Bereich Ernährungsberatung teilzunehmen.



### WEITERFÜHRENDE INFORMATIONEN

Vollwertig essen und trinken nach den [10 Regeln](#) der DGE:



# 4 Ernährungsverhalten

## Flüssigkeitsaufnahme

### SO WURDE GEFRAGT:

Wenn Sie an einen gewöhnlichen Arbeitstag denken: Wie viel trinken Sie üblicherweise vom Aufstehen bis zum Zubettgehen? Ausgenommen sind alkoholische Getränke.

### Hinführung:

Der menschliche Körper verliert täglich Wasser über die Nieren und die Haut. Damit der Organismus leistungsfähig bleibt, muss diese verlorene Flüssigkeit wieder über die Nahrung und das Trinken zugeführt werden (Föller, 2021). Deshalb empfiehlt die Deutsche Gesellschaft für Ernährung (DGE), täglich mindestens 1.5 Liter zu trinken (DGE, 2017). Wird diese Menge unterschritten, kann es zu Konzentrations- sowie Kreislaufproblemen und Müdigkeit kommen. Weitere Informationen dazu auch in der TK-Trinkstudie: „Trink Was(ser), Deutschland!“

### Allgemeine Ergebnisse:

Fast zwei Drittel von insgesamt 10.866 befragten Beschäftigten kommen auf die empfohlene Trinkmenge von 1.5 Liter pro Tag (61.3%). Dies bedeutet aber auch, dass fast 40% der Beschäftigten zu wenig trinken.

### Besonderheiten nach Zielgruppen:

Bei der Flüssigkeitsaufnahme existieren Unterschiede zwischen den Geschlechtern ( $X^2(1) = 133.785, p = .000, n = 9.947$ ). Männliche Beschäftigte geben häufiger an, 1.5 Liter pro Tag zu trinken (66.5%) als weibliche Beschäftigte (55.0%). Damit überschreitet beinahe jede Zweite die 1.5-Liter-Schwelle nicht. Betrachtet man verschiedene Altersgruppen innerhalb der Stichprobe, erkennt man statistische Unterschiede ( $X^2(3) = 36.352, p = .000, n = 10.156$ ) mit einem klaren Trend: Je älter die Gruppe, desto seltener wird die 1.5-Liter-Schwelle überschritten. Mit Abstand am häufigsten

### KEY MESSAGE:

Fast 40% der befragten Beschäftigten erreichen die von der Deutschen Gesellschaft für Ernährung (DGE) empfohlene Trinkmenge von 1.5 Liter pro Tag nicht. Insbesondere weibliche Beschäftigte sollten stärker für die Bedeutung einer ausreichenden Flüssigkeitsaufnahme sensibilisiert werden.



Dr. Jens Baas, TK

„Schon ein geringer Flüssigkeitsverlust schränkt die geistige und körperliche Leistungsfähigkeit ein und verringert die Konzentration und Reaktionsfähigkeit.“

### TRINKMENGE VON MEHR ALS 1,5 LITER PRO TAG N=6.666

|                           |       |
|---------------------------|-------|
| bis 29 Jahre (n=1.170)    | 67.1% |
| 30 bis 39 Jahre (n=1.718) | 62.9% |
| 40 bis 49 Jahre (n=1.482) | 60.8% |
| 50 und älter (n=1.904)    | 58.7% |

erreichen die Beschäftigten unter 30 Jahre die täglichen 1.5 Liter (67.1%). Damit heben sie sich statistisch signifikant von den anderen Gruppen ab. Der größte Unterschied besteht zu der Gruppe 50 und älter, in welcher nur 58.7% der befragten Beschäftigten mehr als 1.5 Liter am Tag trinken. Des Weiteren ergeben sich Unterschiede je nach Organisationsform ( $X^2(1) = 30.167, p = .000, n = 10.866$ ). Beschäftigte aus Wirtschaftsunternehmen (62.4% über 1.5 Liter) sind „durstiger“ als Beschäftigte Öffentlicher Einrichtungen (55.3% über 1.5 Liter). Bei genauerer Betrachtung der Organisationsgröße zeigt sich: Beschäftigte aus kleinen und mittleren Organisationen trinken im Schnitt mehr (63.2% über 1.5 Liter) als Beschäftigte aus Großorganisationen (59.5% über 1.5 Liter). Zuletzt zeigen sich geographische Unterschiede ( $X^2(1) = 5.265, p = .000, n = 9.876$ ). Die Beschäftigten aus Organisationen mit Sitz im Osten Deutschlands trinken tendenziell weniger (59.7% über 1.5 Liter) als die Beschäftigten aus Organisationen mit Sitz im Westen der Republik (62.5% über 1.5 Liter).

### Weitere Besonderheiten:

Insgesamt 48.5% der befragten Beschäftigten sehen einen Handlungsbedarf im Bereich der Ernährungsberatung. Dabei ergeben sich statistisch bedeutsame Unterschiede in Abhängigkeit davon, wie viel getrunken wird ( $X^2(1) = 7.00, p = .008, n = 6.241$ ): 50.7% der Personen, die weniger als 1.5 Liter am Tag trinken, sehen hier Handlungsbedarf, wohingegen es bei Personen, die mehr als 1.5 Liter trinken nur 47.3% sind.

# 5 Schlafverhalten Schlafscore



## SO WURDE GEFRAGT:

Der Schlafscore lässt sich anhand der Antworten auf zehn schlafbezogene Items errechnen und mittels eines Scores von 0-40 darstellen. Beispielhafte Items sind „Wie viele Minuten brauchen Sie üblicherweise, um einzuschlafen?“ oder „Wie viele Stunden glauben Sie, durchschnittlich nachts zu schlafen?“

## Hinführung:

Während des Schlafes regeneriert das Gehirn und der Körper kann ruhen (Becker-Carus, 2020). Die durchschnittliche Schlafdauer eines Erwachsenen beträgt circa 7-8 Stunden, wobei individuelle Abweichungen durchaus vorkommen können und nicht direkt als „abnormal“ einzustufen sind (Stuck, 2009). Starke, dauerhafte Abweichungen vom eigenen Biorhythmus können allerdings zu Beeinträchtigungen der Leistungsfähigkeit und Gesundheit führen (Graumann, Walter & Krapp, 2019).

## Allgemeine Ergebnisse:

Der Anteil der insgesamt 10.163 befragten Beschäftigten mit ausgeprägten Schlafstörungen beträgt nur 1.7%. Allerdings hat mehr als ein Viertel der Befragten ein auffälliges Schlafverhalten, woraus letztlich Schlafstörungen resultieren können. Der größte Teil der Befragten (70.7%) weist ein unauffälliges Schlafverhalten auf.

## KEY MESSAGE:

29.3% der befragten Beschäftigten haben ein auffälliges Schlafverhalten oder sogar ausgeprägte Schlafstörungen. Zudem lässt sich feststellen, dass der Schlafscore mit dem allgemeinen Gesundheitszustand und der Arbeitszufriedenheit zusammenhängt.

## Besonderheiten nach Zielgruppen:

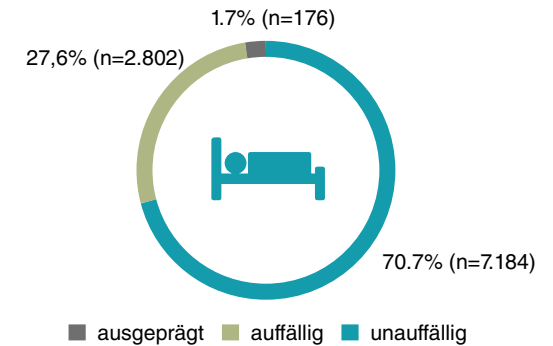
Zwischen den weiblichen und männlichen Beschäftigten zeichnen sich leichte Unterschiede beim Schlafscore ab ( $X^2(2) = 58.84$ ,  $p = .000$ ,  $n = 9.276$ ). Die weiblichen Beschäftigten haben häufiger ein auffälliges Schlafverhalten (31.6%) als die männlichen Beschäftigten (25.0%). Vergleicht man die Altersgruppen untereinander, nimmt mit dem Alter das unauffällige Schlafverhalten ab ( $X^2(6) = 35.84$ ,  $p = .000$ ,  $n = 9.489$ ). Während bei den Unter-30-Jährigen 74.8% einen unauffälligen Score erzielen, erreichen dies bei den 30- bis 39-Jährigen nur 70.9% und bei den 40- bis 49-Jährigen 71.0%. Aus der Gruppe 50 und älter haben sogar nur 67.4% der befragten Beschäftigten einen unauffälligen Schlafscore. Außerdem ergeben sich bei genauerer Betrachtung des Merkmals Führungsverantwortung Unterschiede ( $X^2(2) = 15.08$ ,  $p = .000$ ,  $n = 6.038$ ). Beschäftigte mit Führungsverantwortung erreichen tendenziell bessere Schlafscores (unauffällig: 74.0%) als Beschäftigte ohne Führungsverantwortung (unauffällig: 69.0%).

## Weitere Besonderheiten:

Die weiteren Analysen zeigen einen negativen Zusammenhang des Schlafscores mit dem allgemeinen Gesundheitszustand. Eine mögliche Interpretation wäre: Je höher, also auffälliger, die Ausprägung des Schlafscores, desto niedriger ist tendenziell der allgemeine

## SCHLAFVERHALTEN UND SCHLAFSTÖRUNGEN

N=10.163



Gesundheitszustand ( $r = -.31$ ,  $p = .000$ ,  $n = 8.286$ ). Ebenso hängt der Schlafscore negativ mit der Arbeitszufriedenheit zusammen: Ein höherer Schlafscore geht tendenziell mit einer geringeren Arbeitszufriedenheit einher ( $r = -.22$ ,  $p = .000$ ,  $n = 9.788$ ). Analysiert man die Teilnahmewünsche, zeigen sich interessante Details: Je schlechter der Schlaf, desto höher der Teilnahmewunsch an Angeboten in den Bereichen Stressmanagement und Resilienztraining ( $X^2(2) = 120.02$ ,  $p = .000$ ,  $n = 5.764$ ) sowie Schlaf ( $X^2(2) = 485.92$ ,  $p = .000$ ,  $n = 3.671$ ).



## WEITERFÜHRENDE INFORMATIONEN

Schlaf und Erholung als wichtiges Handlungsfeld im BGM – hier finden Sie [Best-Practice-Beispiele](#) aus Organisationen, die sich gemeinsam mit dem IFBG für die Erholung Ihrer Beschäftigten einsetzen:



# 5 Schlafverhalten

## Durchschlafen

### SO WURDE GEFRAGT:

Die folgenden Aussagen beziehen sich auf Ihr Schlafverhalten in den letzten vier Wochen, bitte setzen Sie bei der zutreffenden Antwort ein Kreuz: Ich kann nicht durchschlafen.

### ICH HABE NIE DURCHSCHLAFPROBLEME

N=1.296

|                         |       |
|-------------------------|-------|
| bis 29 Jahre (n=320)    | 18.2% |
| 30 bis 39 Jahre (n=336) | 12.4% |
| 40 bis 49 Jahre (n=283) | 11.7% |
| 50 und älter (n=271)    | 8.5%  |

### Hinführung:

Nachts durchläuft der Mensch verschiedene Schlafphasen, zu denen auch der Tiefschlaf zählt (Becker-Carus, 2020). Diese Phase ist für die körperliche Regeneration besonders wichtig. Wird der Schlaf nachts häufig unterbrochen, führt dies im anschließenden Tagesverlauf zu Erschöpfung (Graumann, Walter & Krapf, 2019). Auf Dauer führt nicht-erholsamer Schlaf zu körperlichen und seelischen Problemen (Pohl, 2015).

### Allgemeine Ergebnisse:

Von den insgesamt 10.802 befragten Beschäftigten geben 59.5% an, mindestens manchmal Durchschlafprobleme zu haben. Nur 12.0% geben an, in den 30 Tagen vor der Befragung mindestens manchmal, nie Durchschlafprobleme gehabt zu haben.

### Besonderheiten nach Zielgruppen:

Betrachtet man die Verteilung über die Altersgruppen hinweg, erkennt man eindeutige Differenzen ( $\chi^2(12) = 258.37, p = .000, n = 10.095$ ). Der Anteil derjenigen, die nie Durchschlafprobleme haben, sinkt mit zunehmendem Alter von 18.2% bei den Unter-30-Jährigen, über 12.4% bei den 30- bis 39-Jährigen und 11.7% in der Gruppe der 40- bis 49-Jährigen auf 8.5% bei den Über-50-Jährigen.

Auch im Vergleich der Geschlechter finden sich Unterschiede, allerdings sind diese weniger ausgeprägt ( $\chi^2(4) = 95.38, p = .000, n$



**Tipp für Organisationen**  
von [Dr. Utz Niklas Walter](#), IFBG

„Die Weiterbildung von Führungskräften, Sozialberatern oder Beschäftigten zu unternehmensinternen Schlafmentoren ist ein vielversprechender Ansatz zur Unterstützung der Belegschaft.“

### KEY MESSAGE:

Mit zunehmendem Alter haben Beschäftigte immer häufiger mit Durchschlafproblemen zu kämpfen. Nur 12.0% der befragten Beschäftigten geben an, nie Durchschlafprobleme zu haben.

= 9.866). Weibliche Beschäftigte geben eher an, „immer“ Durchschlafprobleme zu haben (11.9%) als männliche Beschäftigte (7.0%). Diese geben dementsprechend eher an, „nie“ oder „selten“ Durchschlafprobleme zu haben (43.8%) im Vergleich zu den weiblichen Kolleginnen (36.9%).

### Weitere Besonderheiten:

Auch beim Thema Durchschlafen zeigt sich ein interessanter Zusammenhang: Größere Durchschlafprobleme hängen mit einem schlechteren allgemeinen Gesundheitszustand zusammen ( $r = -.22, p = .000, n = 8.819$ ). Im Übrigen berichten neun von zehn befragten Beschäftigten ( $N=10.711$ ), dass sie nie zu Schlafmitteln greifen (90.3%). Die übrigen Beschäftigten haben diese bereits genutzt. Der Anteil derjenigen, die meistens oder immer Schlafmittel benötigen, liegt jedoch nur bei 1.4%. Dieses Item zum Schlafmittelkonsum kam in den Beschäftigtenbefragungen ebenfalls zum Einsatz. Auf eine detailliertere Ergebnisdarstellung wird in diesem Studienband aber verzichtet.



# 5 Schlafverhalten

## Schlafpausen

### SO WURDE GEFRAGT:

Die folgenden Aussagen beziehen sich auf Ihr Schlafverhalten in den letzten vier Wochen. Bitte setzen Sie bei der zutreffenden Antwort ein Kreuz: Ich verspüre an einem normalen Arbeitstag das Bedürfnis nach einem kurzen Mittagsschlaf.

### ICH VERSPÜRE MINDESTENS MANCHMAL AN EINEM NORMALEN ARBEITSTAG DAS BEDÜRFNIS NACH EINEM MITTAGSSCHLAF

N=10.790

|                           |       |
|---------------------------|-------|
| bis 29 Jahre (n=1.627)    | 65.9% |
| 30 bis 39 Jahre (n=2.627) | 59.9% |
| 40 bis 49 Jahre (n=1.369) | 56.5% |
| 50 und älter (n=1.751)    | 54.9% |

### Hinführung:

Der Mittagsschlaf ist heute noch in vielen Organisationen verpönt. Dabei kann ein 15-minütiger Power-Nap zu unmittelbaren Leistungssteigerungen führen, die bis zu drei Stunden anhalten (Graumann, Walter & Krapf, 2019). Wer am frühen Nachmittag also müde und unproduktiv ist, kann sich durch eine kurze Schlafpause revitalisieren.

### Allgemeine Ergebnisse:

Der Anteil der insgesamt 10.790 befragten Beschäftigten, der angibt, mindestens manchmal das Bedürfnis nach einem Mittagsschlaf zu verspüren, liegt bei 58.2%. Nie einen Mittagsschlaf machen zu wollen, geben nur 15.5% der Befragten an.

### Besonderheiten nach Zielgruppen:

Über die Altersgruppen hinweg ergeben sich signifikante Unterschiede ( $X^2(12) = 141.02$ ,  $p = .000$ ,  $n = 10.090$ ). Der Anteil derer, die mindestens manchmal das Bedürfnis nach einem Mittagsschlaf haben, sinkt mit zunehmendem Alter. Während die Beschäftigten bis 29 Jahre noch zu 65.9% mindestens manchmal einen Mittagsschlaf machen wollen, verringert sich dieser Anteil bei den 30- bis 39-Jährigen auf 59.9%, bei den 40- bis 49-Jährigen auf 56.5% und bei den Beschäftigten mit 50 Jahren und älter auf 54.9%. Vergleicht man Beschäftigte mit und ohne Führungsverantwortung, ergeben sich ebenfalls statistisch bedeutsame Unterschiede ( $X^2(2) = 39.93$ ,  $p = .000$ ,  $n = 6.262$ ). Beschäftigte ohne Führungsverantwortung ge-

ben häufiger an, meistens oder immer an einem normalen Arbeitstag das Bedürfnis nach einem kurzen Mittagsschlaf zu verspüren (25.0%), als Personen mit Führungsverantwortung (17.5%). Darüber hinaus variiert das Bedürfnis nach einem Mittagsschlaf auch in Abhängigkeit von der Lage der Organisation ( $X^2(4) = 99.34$ ,  $p = .000$ ,  $n = 9.800$ ). Im Ost-West-Vergleich fällt auf, dass die Befragten aus Organisationen mit Sitz im Osten Deutschlands häufiger das Bedürfnis nach einem Mittagsschlaf verspüren (67.4% geben an, „mindestens manchmal“) als Beschäftigte aus Organisationen mit Sitz im Westen Deutschlands (56.6% geben an, „mindestens manchmal“).

### Weitere Besonderheiten:

Ein erhöhtes Bedürfnis nach einem Mittagsschlaf geht mit einem verstärkten Teilnahmewunsch für folgende Angebote einher: Entspannungstechniken ( $X^2(2) = 89.06$ ,  $p = .000$ ,  $n = 6.267$ ), Stressmanagement und Resilienztraining ( $X^2(2) = 93.99$ ,  $p = .000$ ,  $n = 6.202$ ) sowie Vorträge, Workshops oder Beratung zum Thema Schlaf ( $X^2(2) = 98.00$ ,  $p = .000$ ,  $n = 4.017$ ).

### KEY MESSAGE:

Besonders Beschäftigte, die jünger als 30 Jahre alt sind, verspüren das Bedürfnis, eine Schlafpause am Nachmittag in den Arbeitsalltag zu integrieren. 65.9% dieser Altersgruppe geben an, zumindest manchmal einen Power-Nap einlegen zu wollen. Interessant ist zudem, dass es bei diesem Thema regionale Unterschiede gibt.



### SPANNENDE ERKENTNISS AUS ANDEREN STUDIEN:

Wie schlafen die Deutschen? Warum schlafen sie schlecht? Was hilft besser zu schlafen? Diesen und weiteren Fragen ging die TK in der Studie „Schlaf gut, Deutschland“ im Jahr 2017 auf den Grund.

Hierzu wurde durch das Meinungsforschungsinstitut Forsa ein repräsentativer Querschnitt der Erwachsenen in Deutschland zu ihrem Schlafverhalten gebildet.

Den Studienband „Schlaf gut, Deutschland“ finden Sie [hier](#):



# Arbeitsorganisation



Quantitative Anforderungen

Unterstützung bei der Arbeit

# 6 Quantitative Anforderungen

## Schnelles Arbeiten



### SO WURDE GEFRAGT:

Müssen Sie sehr schnell arbeiten?

### Hinführung:

Quantitative Anforderungen entstehen primär durch äußere Umstände (Stab, et al., 2016). Einer der bedeutendsten Einflussfaktoren ist hierbei die Digitalisierung. Bedingt durch die Digitalisierung beschleunigen sich die Märkte und erfordern von den Organisationen – und damit letztendlich von ihren Beschäftigten – eine permanente Weiterentwicklung und hohe Innovationsfähigkeit (Becker et al., 2014).

### Allgemeine Ergebnisse:

42.7% der insgesamt 11.000 befragten Beschäftigten geben an, oft oder immer sehr schnell arbeiten zu müssen. Bei weiteren 41.5% ist dies manchmal der Fall. Nur 15.9% der Beschäftigten müssen nie, fast nie oder selten sehr schnell arbeiten.

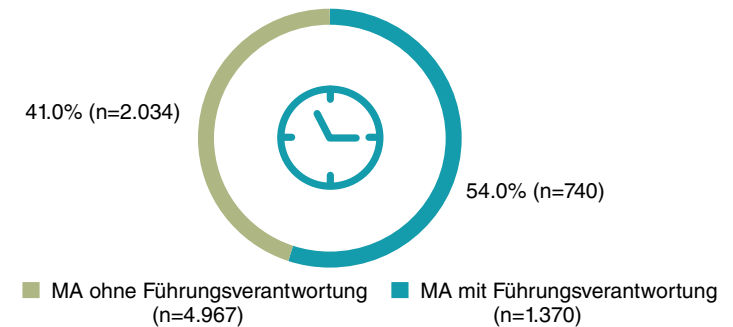
### KEY MESSAGE:

15.9% der befragten Beschäftigten geben an, nie, fast nie oder sehr selten schnell arbeiten zu müssen. Die übrigen Beschäftigten müssen zumindest manchmal schnell arbeiten. Der Wunsch, an Stressmanagement- und Resilienztrainings teilzunehmen, ist bei den Beschäftigten durchaus ausgeprägt.

### Besonderheiten nach Zielgruppen:

Hier scheinen ältere Beschäftigte stärker betroffen zu sein als jüngere ( $X^2(6) = 174.05$ ,  $p = .000$ ,  $n = 10.318$ ). Etwa ein Viertel der befragten Beschäftigten bis 29 Jahre (25.4%) gibt an, nie, fast nie oder selten sehr schnell arbeiten zu müssen. Im Gegensatz dazu sind es in den restlichen Alterskategorien mindestens 10 Prozentpunkte weniger. Beispielsweise ordnen sich von den Beschäftigten im Alter von 50 Jahren und älter nur 14.8% dieser Kategorie zu. Dementsprechend geben die älteren Beschäftigten häufiger an, immer oder oft schnell arbeiten zu müssen. Spitzenreiter sind hier mit 47.6% die 40- bis 49-Jährigen, das Schlusslicht bilden die jüngeren Beschäftigten bis 29 Jahre mit 33.6%. Ein weiterer signifikanter Unterschied zeigt sich bei genauerer Betrachtung des Merkmals Führungsverantwortung ( $X^2(2) = 78.92$ ,  $p = .000$ ,  $n = 6.337$ ). 54.0% der Beschäftigten mit Führungsverantwortung geben an, immer oder oft schnell arbeiten zu müssen. Bei den Beschäftigten ohne Führungsverantwortung sind es dagegen nur 41.0%.

### ICH MUSS IMMER/OFT SCHNELL ARBEITEN



### Weitere Besonderheiten:

Es zeigen sich folgende statistisch signifikante Zusammenhänge: Beschäftigte, die weniger Einfluss auf die Menge ihrer Arbeit haben, geben häufiger an, schnell arbeiten zu müssen ( $r = -.25$ ,  $p = .000$ ,  $n = 10.362$ ). Darüber hinaus geben Beschäftigte, die schnell arbeiten müssen, eher an, berufliche Dinge auch außerhalb der Arbeitszeit zu erledigen ( $r = .20$ ,  $p = .000$ ,  $n = 585$ ). Der Wunsch, an Stressmanagement- und Resilienztrainings teilzunehmen, ist bei Beschäftigten mit hohen quantitativen Anforderungen besonders ausgeprägt. 63.0% derjenigen, die oft oder immer schnell arbeiten müssen, wünschen sich solche Angebote.



### WEITERFÜHRENDE INFORMATIONEN

So können Sie Ihren Arbeitstag entspannter gestalten – [Tipps für ein gutes Zeitmanagement](#):



# 6 Quantitative Anforderungen

## Zeitdruck

### SO WURDE GEFRAGT:

Wie oft kommt es vor, dass Sie nicht genügend Zeit haben, alle Ihre Aufgaben zu erledigen?

### Hinführung:

Können Beschäftigte ihre Arbeitsaufgaben aufgrund der Menge nicht oder nur unter hohem Zeitdruck bearbeiten, so wird dies als „work overload“ bezeichnet. Auf der individuellen Ebene führt diese Überlastung oftmals zu Stress, geringem psychischen Wohlbefinden oder auch Burnout (Stab et al., 2016).

### Allgemeine Ergebnisse:

Knapp 40.0% der insgesamt 10.995 befragten Beschäftigten geben an, oft oder sogar immer zu wenig Zeit zu haben, um alle Aufgaben bei der Arbeit zu erledigen. Ungefähr ein Drittel hat manchmal und ein weiteres Drittel nie, fast nie oder zumindest selten zu wenig Zeit für das Erledigen der Aufgaben.

### Besonderheiten nach Zielgruppen:

Betrachtet man bei dieser Frage die Alterskategorien genauer, dann fällt ein signifikanter Unterschied auf ( $\chi^2(6) = 257.44$ ,  $p = .000$ ,  $n = 10.315$ ). 45.3% der 40- bis 49-Jährigen geben an, oft oder immer zu wenig Zeit zu haben, um alle Aufgaben zu erledigen. Bei den Bis-29-Jährigen sind es nur 27.1%. Auch zeigt sich, dass Personen mit Führungsverantwortung dies bezüglich stärker belastet sind ( $\chi^2(2) = 207.05$ ,  $p = .000$ ,  $n = 6.344$ ). 56.2% der Führungskräfte geben an, oft oder immer zu wenig Zeit für ihre Aufgaben zu haben. Bei Personen ohne Führungsverantwortung sind es 35.7%. Zwischen diesen beiden Teilergebnissen könnte ein Zusammenhang bestehen. Da ältere Beschäftigte tendenziell häufiger Führungsverantwortung tragen als ihre jüngeren Kolleginnen und Kollegen (Statistisches Bundesamt, 2021), könnte dies ein Erklärungsansatz für die prozentuale Verteilung in beiden Kopfgruppen sein.

### KEY MESSAGE:

Vor allem Beschäftigte mit Führungsverantwortung empfinden ihre quantitativen Anforderungen bei der Arbeit als belastend. Über die Hälfte (56.2%) dieser Gruppe gibt an, meistens nicht genügend Zeit zur Erledigung aller Aufgaben zu haben.

### Weitere Besonderheiten:

Es zeigt sich ein Zusammenhang zwischen quantitativen Anforderungen und Entgrenzung. Dies kann darauf hindeuten, dass je häufiger Beschäftigte nicht genügend Zeit haben, alle ihre Aufgaben zu erledigen, desto eher erledigen sie diese auch außerhalb der Arbeitszeit ( $r = .36$ ,  $p = .000$ ,  $n = 584$ ). Damit ginge auch eine geringere Arbeitszufriedenheit einher ( $r = -.22$ ,  $p = .000$ ,  $n = 10.396$ ). Außerdem zeigt sich, dass Beschäftigte, die nicht genügend Zeit haben, alle ihre Aufgaben zu erledigen, auch den Einfluss auf die Menge der übertragenen Arbeit ( $r = -.23$ ,  $p = .000$ ,  $n = 10.366$ ) sowie die Unterstützung durch andere Teammitglieder ( $r = -.21$ ,  $p = .000$ ,  $n = 10.360$ ) und die Führungsqualität ( $r = -.23$ ,  $p = .000$ ,  $n = 10.460$ ) signifikant niedriger bewerten.

### ICH HABE OFT/IMMER NICHT GENUG ZEIT

N=4.339

|                           |       |
|---------------------------|-------|
| bis 29 Jahre (n=483)      | 27.1% |
| 30 bis 39 Jahre (n=1.128) | 40.8% |
| 40 bis 49 Jahre (n=1.120) | 45.3% |
| 50 und älter (n=1.338)    | 40.6% |



Dr. Utz Niklas Walter, IFBG

„Auch die Unternehmensverantwortlichen sehen die Arbeitsmenge als eine der größten Herausforderungen der modernen Arbeitswelt an. Das hat die [whatsnext-Studie](#) 2017 gezeigt, die wir im Jahr 2022 erneut mit der TK durchführen werden.“



# 6 Quantitative Anforderungen

## Überstunden

### SO WURDE GEFRAGT:

Müssen Sie Überstunden machen?

### ICH MUSS OFT/IMMER ÜBERSTUNDEN MACHEN

■ N=1.371

■ N=4.960



### Hinführung:

Laut Angaben des statistischen Bundesamtes arbeiteten Vollzeiterwerbstätige im Jahr 2019 durchschnittlich 41 Stunden pro Woche. Etwa 10.0% der Vollzeiterwerbstätigen arbeiteten dabei mehr als 48 Stunden pro Woche – häufig Personen in Führungspositionen (Statistisches Bundesamt, 2019). Die Bedeutung des Themas Überstunden wird anhand dieser Zahlen deutlich, zumal zu viele Arbeitsstunden für Beschäftigte eine Belastung darstellen können.

### Allgemeine Ergebnisse:

Beim Leisten von Überstunden wird eine große Heterogenität innerhalb der Stichprobe (N=10.976) deutlich. Sowohl die Antwortoptionen *nie*, *fast nie* und *selten* werden von etwa einem Drittel der Beschäftigten gewählt als auch die Optionen *oft* und *immer*. Die Antwort *manchmal* wurde mit 38.5% am häufigsten gegeben.

### Besonderheiten nach Zielgruppen:

Von Überstunden scheinen ältere Beschäftigte häufiger betroffen zu sein als jüngere ( $X^2(6) = 166.54$ ,  $p = .000$ ,  $n = 10.297$ ). In der Antwortkategorie *oft* oder *immer* weist die Altersgruppe der 40- bis 49-Jährigen mit 36.5% den höchsten Anteil auf. Die Optionen *nie*, *fast nie* und *selten* haben die Bis-29-Jährigen mit 41.3% am häufigsten angegeben. Zusätzlich zeigen sich Unterschiede hinsichtlich des Merkmals Führungsverantwortung ( $X^2(2) = 373.31$ ,  $p = .000$ ,  $n = 6.331$ ). 52.4% der Personen mit Führungsverantwortung machen oft oder immer Überstunden, während es bei Personen ohne Führungsverantwortung nur 25.9% sind. Darüber hinaus unterscheidet sich die Häufigkeit der Überstunden auch nach Organisationsform

( $X^2(2) = 26.90$ ,  $p = .000$ ,  $n = 10.967$ ). In Öffentlichen Einrichtungen werden seltener Überstunden gemacht als in Wirtschaftsunternehmen. 35.2% der Beschäftigten in Öffentlichen Einrichtungen machen *nie*, *fast nie* oder *selten* Überstunden. In Wirtschaftsunternehmen sind es nur 28.8%.

### Weitere Besonderheiten:

Das Leisten von Überstunden scheint insbesondere mit den Themen Entgrenzung und Präsentismus zusammenzuhängen. Eine mögliche Interpretation wäre, dass je mehr Überstunden geleistet werden, desto ausgeprägter auch die Entgrenzungsproblematik von der Arbeit ist ( $r = .32$ ,  $p = .000$ ,  $n = 583$ ) bzw. desto eher wird auch trotz Krankheit gearbeitet ( $r = .20$ ,  $p = .000$ ,  $n = 10.155$ ). Außerdem sehen 82.4% von den befragten Beschäftigten, die angeben oft oder immer Überstunden machen zu müssen, einen konkreten Handlungsbedarf in diesem Bereich.

### KEY MESSAGE:

52.4% der Personen mit Führungsverantwortung machen oft oder immer Überstunden, während es bei Personen ohne Führungsverantwortung nur 25.9% sind. Die Beschäftigten, die häufig Überstunden machen müssen, neigen auch eher dazu, krank zur Arbeit zu gehen und außerhalb der Arbeitszeit Aufgaben zu erledigen.

### SPANNENDE ERKENNTNISSE AUS ANDEREN STUDIEN:

Die Erkenntnis, dass fast die Hälfte der Beschäftigten zu wenig Zeit hat, ihre Arbeit zu erledigen, bestätigt auch die Erwerbstätigenbefragung der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA). Darin wurde 2018 in einer Wiederholungsbefragung festgestellt, dass die empfundene Belastung durch Termin- und Leistungsdruck in den vergangenen 15 Jahren deutlich zugenommen hat.

Die gesamte Studie ist [hier](#) nachzulesen:





# 7 Unterstützung bei der Arbeit

## Offenes Ohr



### SO WURDE GEFRAGT:

Wie oft sind Ihre Kolleginnen und Kollegen bei Bedarf bereit, sich Ihre Arbeitsprobleme anzuhören.

### Hinführung:

Eine gute, freundschaftliche Beziehung zu den Kolleginnen und Kollegen, steigert die Arbeitszufriedenheit und die Produktivität in Teams (Berman et al., 2002). Ein ähnlicher Effekt existiert auch, wenn die Beziehungen „nur“ kollegialer Art sind. So wurde eine umso höhere Arbeitsleistung bei Angestellten beobachtet, je mehr Kolleginnen und Kollegen ihnen mit Ratschlägen zur Seite standen (Sparrowe et al., 2001).

### Allgemeine Ergebnisse:

92.4% der insgesamt 10.280 befragten Beschäftigten geben an, dass ihre Kolleginnen und Kollegen zumindest manchmal bereit sind, sich ihre Arbeitsprobleme anzuhören. Und 36.2% der Beschäftigten sagen, dass sie die eigenen Arbeitsprobleme sogar immer mit ihren Kolleginnen und Kollegen teilen können.

### MEINE KOLLEGEN SIND IMMER BEREIT, SICH MEINE ARBEITSPROBLEME ANZUHÖREN

n=3.754

|                           |       |
|---------------------------|-------|
| bis 29 Jahre (n=847)      | 49.7% |
| 30 bis 39 Jahre (n=1.052) | 39.3% |
| 40 bis 49 Jahre (n=786)   | 33.0% |
| 50 und älter (n=918)      | 28.6% |

### Besonderheiten nach Zielgruppen:

Die Analysen nach Kopfgruppen zeigen einen Trend in den Alterskategorien ( $X^2(12) = 371.40$ ,  $p = .000$ ,  $n = 9.973$ ). Mit zunehmendem Alter berichten die befragten Beschäftigten von einer geringeren Zuhörbereitschaft der Kolleginnen und Kollegen bei Arbeitsproblemen. Während 49.7% der Bis-29-Jährigen sagen, dass sie immer ein offenes Ohr bei Kolleginnen und Kollegen finden, berichten dies nur 28.6% der Über-50-Jährigen. In der Literatur findet man ähnliche Befunde für verringerte Altruismuserfahrungen mit ansteigendem Alter (Burnstein et al., 1994). Ein weiterer signifikanter Unterschied zeigt sich bei der Betrachtung des Merkmals Führungsverantwortung ( $X^2(4) = 21.82$ ,  $p = .000$ ,  $n = 6.247$ ). So berichten 38.0% der Beschäftigten ohne Führungsverantwortung, dass Kolleginnen und Kollegen bei Bedarf immer bereit sind, sich ihre Arbeitsprobleme anzuhören. Von den Beschäftigten mit Führungsverantwortung sagen dies nur 31.7%.

### KEY MESSAGE:

Der Großteil der Beschäftigten kann sich bei Arbeitsproblemen meistens auf ein offenes Ohr im Kollegenkreis verlassen – mit zunehmendem Alter berichten die befragten Beschäftigten allerdings von einer geringeren Zuhörbereitschaft der Kolleginnen und Kollegen.

### Weitere Besonderheiten:

Die Unterstützung im Team und das Gefühl, Teil einer Gemeinschaft zu sein, hängen eng zusammen. Die Analysen zeigen, dass Befragte, die angeben, dass Kolleginnen und Kollegen bereit sind, sich Arbeitsprobleme anderer Personen anzuhören, auch die Zusammenarbeit ( $r = .44$ ,  $p = .000$ ,  $n = 10.240$ ) und die Atmosphäre im Team positiver bewerten ( $r = .44$ ,  $p = .000$ ,  $n = 10.254$ ) und zudem zufriedener mit ihrer Arbeit sind ( $r = .27$ ,  $p = .000$ ,  $n = 10.291$ ).



### WEITERFÜHRENDE INFORMATIONEN

Wie soziale Unterstützung die Gesundheit im Betrieb stärkt? Die „Initiative neue Qualität der Arbeit“ des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales erklärt es:



# 7 Unterstützung bei der Arbeit Durch Kolleginnen und Kollegen

## SO WURDE GEFRAGT:

Wie oft erhalten Sie bei Bedarf Hilfe und Unterstützung von Ihren Kolleginnen und Kollegen?

## Hinführung:

Soziale Unterstützung ist ein unterschätztes psychologisches Konzept mit zwei Wirkungsweisen: Einerseits stärkt es das psychische und körperliche Wohlbefinden durch das Stillen des Grundbedürfnisses nach Zugehörigkeit, andererseits puffert es negative Folgen von Stress ab (Hermann, 2020).

## Allgemeine Ergebnisse:

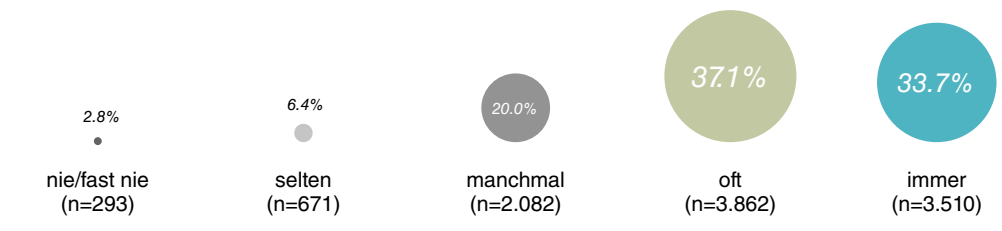
Oft oder immer Unterstützung durch Kolleginnen und Kollegen zu erhalten, dies berichten 70.8% der insgesamt 10.418 befragten Beschäftigten. Ein Fünftel (20.0%) der Befragten gibt an, manchmal diese Unterstützung zu erfahren.

## Besonderheiten nach Zielgruppen:

Hinsichtlich der wahrgenommenen Unterstützung von Kolleginnen und Kollegen zeigen sich geschlechterspezifische Unterschiede ( $X^2(4) = 47.63$ ,  $p = .000$ ,  $n = 9.768$ ). Die männlichen Befragten scheinen weniger Unterstützung durch Kolleginnen und Kollegen zu erhalten (immer: 31.3%) als die weiblichen Befragten (immer: 37.9%). Über die verschiedenen Altersklassen hinweg zeigt sich ein interessanter Trend ( $X^2(12) = 290.28$ ,  $p = .000$ ,  $n = 10.008$ ). Der Anteil derer, die immer Hilfe und Unterstützung durch Kolleginnen und Kollegen erfahren, sinkt mit dem Alter von 47.5% bei den befragten Beschäftigten bis 29 Jahre auf über 34.9% bei den 30- bis 39-Jährigen und auf 28.2% bei den befragten Beschäftigten über 50 Jahre.

## ICH ERHALTE BEI BEDARF HILFE UND UNTERSTÜTZUNG VON MEINEN KOLLEGINNEN UND KOLLEGEN

N=10.418



Dr. Jens Baas, TK

„Die Herausforderung der Führungskräfte ist es, das Wir-Gefühl auch ins Homeoffice zu transportieren. Die Arbeitgeber sind gefordert, eine vertrauensvolle und wertschätzende Arbeitskultur zu verankern.“

## Weitere Besonderheiten:

Beschäftigte, die bei Bedarf Hilfe und Unterstützung von Kolleginnen und Kollegen erhalten, sind auch insgesamt zufriedener mit ihrer Arbeit ( $r = .26$ ,  $p = .000$ ,  $n = 10.323$ ). Außerdem wird das wahrgenommene Gemeinschaftsgefühl aufgrund der Zusammenarbeit ( $r = .38$ ,  $p = .000$ ,  $n = 10.254$ ) und aufgrund der Atmosphäre zwischen den Kolleginnen und Kollegen ( $r = .39$ ,  $p = .000$ ,  $n = 10.272$ ) tendenziell besser bewertet, je größer die Hilfe und Unterstützung von Kolleginnen und Kollegen bei Bedarf ausfällt.

## KEY MESSAGE:

Unterstützung innerhalb des Kollegenkreises ist aus Sicht der Befragten durchaus verbreitet. Beschäftigte, die mehr Unterstützung durch Kolleginnen und Kollegen wahrnehmen, sind insgesamt zufriedener mit ihrer Arbeit.

# Arbeitsinhalt und Arbeitsaufgabe

Einfluss auf die Arbeit





# 8 Einfluss auf die Arbeit Entscheidungen



## SO WURDE GEFRAGT:

Haben Sie großen Einfluss auf Entscheidungen, die Ihre Arbeit betreffen?

## Hinführung:

Motivation spielt in der Arbeitswelt eine große Rolle. Immer wieder zeigt sich, dass Arbeitsmotivation ein Schlüsselfaktor für den Erfolg von Individuen, Teams und Organisationen ist (Heckhausen et al., 2018). Eine Stellschraube, um die Motivation von Beschäftigten zu erhöhen, ist die Steigerung der Einflussnahme auf Entscheidungen (Böckelmann et al., 2018).

## Allgemeine Ergebnisse:

Circa die Hälfte (50.7%) der insgesamt 10.442 befragten Beschäftigten gibt an, oft oder immer großen Einfluss auf Entscheidungen bei der Arbeit zu haben. Nur 5.2% der Beschäftigten sagen, dass sie nie oder fast nie großen Einfluss auf arbeitsbezogene Entscheidungen haben.

## ICH HABE NIE, FAST NIE ODER SELTEN GROSSEN EINFLUSS AUF ENTSCHEIDUNGEN, DIE MEINE ARBEIT BETREFFEN

N=2.143

|                         |       |
|-------------------------|-------|
| bis 29 Jahre (n=435)    | 25.4% |
| 30 bis 39 Jahre (n=477) | 17.8% |
| 40 bis 49 Jahre (n=439) | 18.3% |
| 50 und älter (n=697)    | 21.4% |

## Besonderheiten nach Zielgruppen:

Hier ist ein klarer statistischer Unterschied zwischen weiblichen und männlichen Beschäftigten erkennbar ( $X^2(2) = 165.83$ ,  $p = .000$ ,  $n = 9.798$ ). Die weiblichen Beschäftigten berichten häufiger, dass sie nie, fast nie oder selten großen Einfluss auf arbeitsbezogene Entscheidungen haben (25.0%) als die männlichen Beschäftigten (17.1%). Im Vergleich der Altersgruppen zeigen sich interessante Verläufe ( $X^2(6) = 69.42$ ,  $p = .000$ ,  $n = 10.046$ ). Die befragten Beschäftigten bis 29 Jahre berichten häufiger, nie, fast nie oder selten großen Einfluss auf arbeitsbezogene Entscheidungen nehmen zu können (25.4%) als die älteren Gruppen, beispielsweise die 30- bis 39-Jährigen (17.7%). Dieses Ergebnis ist ein Stück erwartbar, da mit zunehmendem Alter häufig auch der Verantwortungsbereich wächst. Diese mögliche Erklärung wird untermauert von Ergebnissen in Bezug auf das Merkmal Führungsverantwortung ( $X^2(2) = 518.71$ ,  $p = .000$ ,  $n = 6.293$ ). Personen mit Führungsverantwortung geben an, häufiger großen Einfluss auf Entscheidungen zu haben (immer: 21.5%), als Personen ohne Führungsverantwortung (immer: 7.0%).

## Weitere Besonderheiten:

Wie groß der Einfluss auf arbeitsbezogene Entscheidungen wahrgenommen wird, hängt mit der empfundenen Arbeitszufriedenheit der befragten Beschäftigten zusammen. Die Korrelation liegt dabei sogar über der Schwelle für moderate Korrelationen ( $r = .37$ ,  $p = .000$ ,  $n = 10.376$ ). Zudem zeigen sich signifikante Unterschiede hinsichtlich des wahrgenommenen Handlungsbedarfs beim Thema Unterforderung bei der Arbeit ( $X^2(2) = 74.87$ ,  $p = .000$ ,  $n = 2.129$ ). 47.6% der Beschäftigten, die nie, fast nie oder selten Einfluss auf arbeitsbezogene Entscheidungen haben, sehen Handlungsbedarf bezüglich Unterforderung bei der Arbeit.

## KEY MESSAGE:

50.7% der insgesamt 10.442 befragten Beschäftigten geben an, oft oder immer großen Einfluss auf Entscheidungen bei der Arbeit zu haben. Männliche Beschäftigte geben öfter an, großen Einfluss auf arbeitsbezogene Entscheidungen zu haben als weibliche Beschäftigte.



## WEITERFÜHRENDE INFORMATIONEN

Dieser kurze Film erklärt, wie das Betriebliche Gesundheitsmanagement dabei helfen kann, ein Arbeitsumfeld zu schaffen, in dem sich jedes Teammitglied wohlfühlt und in Entscheidungsprozesse einbringen kann:



# 8 Einfluss auf die Arbeit Arbeitsmenge

## SO WURDE GEFRAGT:

Haben Sie Einfluss auf die Menge der Arbeit, die Ihnen übertragen wird?

## Hinführung:

Die moderne Arbeitswelt ist geprägt von vielen globalen Trends, die unser Arbeitsleben stark verändern. So führen z. B. Globalisierung und der technologische Fortschritt zu steigenden Marktanforderungen und Kostendruck, welche u. a. zu einer Erhöhung der Arbeitsmenge des einzelnen Beschäftigten führen kann (Becker, 2014). Um die Arbeitszufriedenheit trotzdem hochzuhalten, sollten die Beschäftigten Mitspracherechte haben (vgl. Böckelmann et al., 2018).

## Allgemeine Ergebnisse:

12.4% der insgesamt 10.418 befragten Beschäftigten geben an, nie oder fast nie Einfluss auf die Arbeitsmenge zu haben. Grob ein Viertel (25.6%) wählt hier die Antwortkategorie *selten*. 30.9% der Beschäftigten berichten, manchmal Einfluss auf die Menge der Arbeit zu haben, 25.2% oft und 5.8% wählen die Antwortkategorie *immer*.

## Besonderheiten nach Zielgruppen:

Bezogen auf die Führungsverantwortung gibt es erneut signifikante Unterschiede ( $\chi^2(4) = 99.17$ ,  $p = .000$ ,  $n = 6.285$ ). 30.1% der befragten Beschäftigten mit Führungsverantwortung geben an, dass sie nie/fast nie oder selten Einfluss auf die Menge der ihnen übertragenen Arbeit haben. Im Gegensatz dazu geben 41.7% der Beschäftigten ohne Führungsverantwortung an, dies nie/fast nie oder selten tun zu können. Betrachtet man das Merkmal Organisationsform genauer, sind auch hier statistisch bedeutsame Unterschiede erkennbar ( $\chi^2(2) = 41.24$ ,  $p = .000$ ,  $n = 10.418$ ). In Öffentlichen Einrichtungen zeigt sich der Trend, dass Beschäftigte tendenziell mehr

Einfluss auf die ihnen übertragene Arbeitsmenge haben (oft oder immer: 37.9%) als Beschäftigte in Wirtschaftsunternehmen (oft oder immer: 28.6%).

## Weitere Besonderheiten:

Der Einfluss auf die Menge der Arbeit zeigt sowohl einen statistisch signifikanten Zusammenhang mit der Arbeitszufriedenheit ( $r = .35$ ,  $p = .000$ ,  $n = 10.350$ ) als auch mit den quantitativen Anforderungen ( $r = .25$ ,  $p = .000$ ,  $n = 10.317$ ).

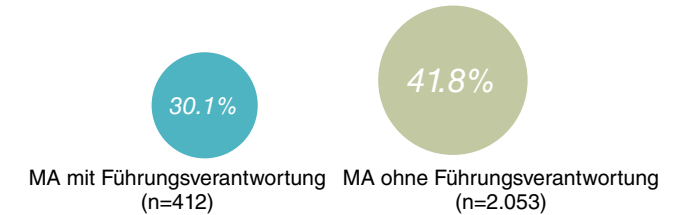
Auch hinsichtlich des Handlungsbedarfs in Bezug auf das Thema Unterforderung bei der Arbeit gibt es signifikante Unterschiede ( $\chi^2(2) = 16.82$ ,  $p = .000$ ,  $n = 2.129$ ). Beschäftigte, die einen geringen Einfluss auf die ihnen übertragene Menge an Arbeit haben, sehen hier zu 38.2% Handlungsbedarf. Bei Beschäftigten mit hohem Einfluss sind es nur noch 28.1%.

## KEY MESSAGE:

Nur 31.0% der befragten Beschäftigten geben an, oft oder immer Einfluss auf die Arbeitsmenge nehmen zu können. Dies bedeutet im Umkehrschluss, dass über zwei Drittel der Beschäftigten nur manchmal oder sogar nie Einfluss auf die Menge der Arbeit hat.

ICH HABE NIE, FAST NIE ODER SELTEN  
EINFLUSS AUF DIE MENGE DER ARBEIT

■ N=1.368  
■ N=4.917



Dr. Sabine Voermans, TK

„Arbeit soll im besten Fall von den Beschäftigten als sinnhaft, verständlich und machbar erlebt werden. Dazu müssen Arbeitsmenge und Arbeitsinhalte mit den vorhandenen Personalressourcen im Einklang stehen.“



# 8 Einfluss auf die Arbeit

## Arbeitsinhalt

### SO WURDE GEFRAGT:

Haben Sie Einfluss darauf, was Sie bei Ihrer Arbeit tun?

### Hinführung:

Arbeit kann, im besten Fall, sinnstiftend für die Beschäftigten sein (Kauffeld, 2019). Dazu benötigt es jedoch ein gewisses Maß an Kontrolle über die Arbeit. Kontrolle über die Umwelt wurde in der Forschung schon früh als wichtiger Faktor des Wirksamkeitsstrebens identifiziert (White, 1959).

### Allgemeine Ergebnisse:

Über 50% der insgesamt 10.410 befragten Beschäftigten geben an, sie hätten oft oder immer Einfluss auf die Aufgaben, die sie bearbeiten. Ein weiteres Viertel (25.6%) berichtet, diesen Einfluss nur manchmal zu haben. 11.8% geben an, selten ihre Arbeitsaufgaben beeinflussen zu können. Und 5.0% können das nie oder fast nie.

### Besonderheiten nach Zielgruppen:

Der Einfluss auf die Art der Arbeit wird je nach Geschlecht unterschiedlich eingeschätzt ( $X^2(2) = 96.46$ ,  $p = .001$ ,  $n = 9.768$ ). 61.7% der männlichen Beschäftigten berichtet, meistens oder immer Einfluss darauf zu haben, was sie bei ihrer Arbeit tun. Dieser Wert ist höher als bei den weiblichen Beschäftigten (51.9%). Signifikante Unterschiede zeigen sich u. a. in Bezug auf das Alter der Befragten ( $X^2(12) = 149.35$ ,  $p = .000$ ,  $n = 10.016$ ). Bei den Bis-29-Jährigen liegt der Anteil derjenigen, die oft oder immer Einfluss auf das haben, was sie bei der Arbeit tun, bei 49.8%. Bei den 30- bis 39-Jährigen sind es 55.9%, bei den 40- bis 49-Jährigen 58.8% und bei den befragten Beschäftigten über 50 Jahre 63.6%. Führungskräfte üben oft direkten Einfluss auf ihre Beschäftigten über das Verteilen von Aufgaben aus (Greif, 2020a). Deshalb ist es nicht verwunderlich,

### KEY MESSAGE:

Ein höherer Einfluss auf die Inhalte der eigenen Arbeit geht mit einer höheren Arbeitszufriedenheit einher – ältere Beschäftigte und Beschäftigte mit Führungsverantwortung verspüren diesen Einfluss eher als jüngere Beschäftigte und Beschäftigte ohne Führungsverantwortung.

dass beim Vergleich der Personen mit und ohne Führungsverantwortung signifikante Unterschiede bestehen ( $X^2(4) = 280.74$ ,  $p = .000$ ,  $n = 6.280$ ). Personen mit Führungsverantwortung haben mehr Einfluss auf das, was sie bei der Arbeit tun (immer: 26.0%), als Personen ohne Führungsverantwortung (immer: 12.9%). Auch hinsichtlich der Organisationsform gibt es statistisch bedeutsame Unterschiede ( $X^2(4) = 100.42$ ,  $p = .000$ ,  $n = 10.410$ ). Nie, fast nie, selten oder manchmal Einfluss auf die Arbeit zu haben, davon berichten 33.2% der Beschäftigten aus Öffentlichen Einrichtungen und 44.1% der Beschäftigten aus Wirtschaftsunternehmen.

### Weitere Besonderheiten:

Einfluss auf die eigene Arbeit nehmen zu können, zeigt einen positiven Zusammenhang mit der Arbeitszufriedenheit der befragten Beschäftigten ( $r = .31$ ,  $p = .000$ ,  $n = 10.350$ ). Dies kann bedeuten, dass die Arbeitszufriedenheit besser eingeschätzt wird, wenn in hohem Maße Einfluss auf die Inhalte der eigene Arbeit genommen werden kann.

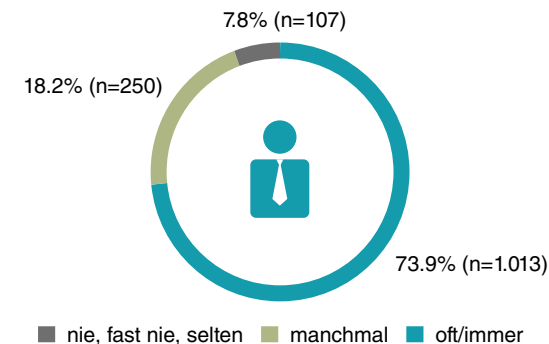
### SPANNENDE ERKENNTNISSE AUS ANDEREN STUDIEN:

Entscheidungskompetenzen dezentralisieren und Statusprivilegien abbauen – dies beschreibt die [Studie](#) „Demokratie im Unternehmen zwischen New Work und Guter Arbeit“:



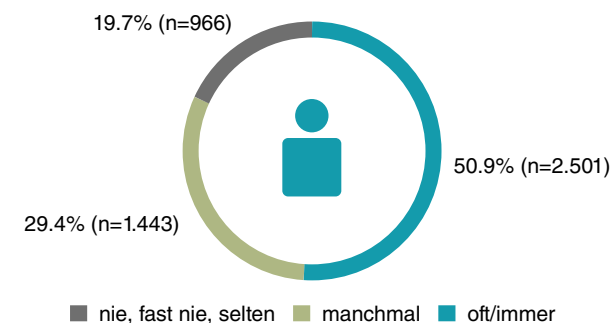
### ICH HABE EINFLUSS AUF MEINE ARBEIT (MA MIT FÜHRUNGSVERANTWORTUNG)

N=1.370



### ICH HABE EINFLUSS AUF MEINE ARBEIT (MA OHNE FÜHRUNGSVERANTWORTUNG)

N=4.910



# Soziale Beziehungen

**Führungsqualität**

**Feedback**

**Wertschätzung**

**Gemeinschaftsgefühl**

# 9 Führungsqualität

## Entwicklungsmöglichkeiten



### SO WURDE GEFRAGT:

Bitte schätzen Sie ein, in welchem Maß Ihr/e unmittelbare/r Vorgesetzte/r für gute Entwicklungsmöglichkeiten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sorgt.

### Hinführung:

Die Entwicklung von Beschäftigten zielt auf zweierlei Aspekte ab. Zum einen auf eine Aus- und Weiterbildung im Sinne der Organisationsziele und zum anderen auf die Förderung der individuellen, beruflichen Entwicklung (Lippold, 2016). Beschäftigte hier aktiv einzubinden, erhöht sowohl die Arbeitszufriedenheit als auch die Arbeitsmotivation (Ryschka et al., 2010).

### Allgemeine Ergebnisse:

40.6% der insgesamt 10.708 befragten Beschäftigten geben an, ihre Vorgesetzten würden sich in hohem oder sehr hohem Maße um gute Entwicklungsmöglichkeiten kümmern. 30.6% finden, dass dies zum Teil der Fall ist. Und 25.3% sagen, dass dies nur in geringem oder sehr geringem Maße passiert.

### MEIN UNMITTELBARER VORGESETZTER SORGT IN EINEM HOHEN/SEHR HOHEN MAß FÜR GUTE ENTWICKLUNGSMÖGLICHKEITEN

N=4.352

|                           |       |
|---------------------------|-------|
| bis 29 Jahre (n=884)      | 50.4% |
| 30 bis 39 Jahre (n=1.098) | 40.4% |
| 40 bis 49 Jahre (n=907)   | 38.0% |
| 50 und älter (n=1.193)    | 37.6% |

### Besonderheiten nach Zielgruppen:

Hier sticht ein Trend in Bezug auf die Alterskategorien heraus ( $X^2(6) = 98.96$ ,  $p = .000$ ,  $n = 10.038$ ). Eine Förderung der Entwicklungsmöglichkeiten nehmen insbesondere die jüngeren Beschäftigten wahr. 50.4% der Bis-29-Jährigen sagen, dass ihr/e unmittelbare/r Vorgesetzte/r in hohem oder sehr hohem Maße für gute Entwicklungsmöglichkeiten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sorgt. Dieser Prozentsatz nimmt mit zunehmendem Alter stetig ab. Darüber hinaus zeigt sich ein Unterschied nach Organisationsform ( $X^2(2) = 37.01$ ,  $p = .000$ ,  $n = 9.872$ ). In Öffentlichen Einrichtungen sagen 45.9% der Beschäftigten, dass ihr/e unmittelbare/r Vorgesetzte/r in hohem oder sehr hohem Maße für gute Entwicklungsmöglichkeiten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sorgt. In Wirtschaftsorganisationen sind es dagegen nur 40.4%.

### Weitere Besonderheiten:

Vertiefende Analysen zeigen, dass ein Führungsstil, der für gute Entwicklungsmöglichkeiten der Beschäftigten sorgt, positiv mit vielen Aspekten sowohl auf der Individual- als auch auf der Teamebene einhergeht. So korreliert das Konzept des Gemeinschaftsgefühls ( $r = .29$ ,  $p = .000$ ,  $n = 10.113$ ), der Unterstützung durch Kolleginnen und Kollegen ( $r = .32$ ,  $p = .000$ ,  $n = 10082$ ), des Feedbacks über die Qualität der eigenen Arbeit durch die Führungskraft ( $r = .50$ ,  $p = .000$ ,  $n = 10.660$ ), sowie der Arbeitszufriedenheit ( $r = .47$ ,

### KEY MESSAGE:

25.3% der befragten Beschäftigten haben das Gefühl, dass ihr Vorgesetzter nur in geringem Maße für gute Entwicklungsmöglichkeiten sorgt. Dabei kann das Wahrnehmen einer aktiven Förderung der eigenen Entwicklung durch die direkte Führungskraft einen positiven Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit nehmen.

$p = .000$ ,  $n = 10.147$ ) mit diesem Indikator der Führungsqualität. Der wahrgenommene Handlungsbedarf hinsichtlich Qualifizierung der Führungskräfte wird umso niedriger bewertet, je mehr die Vorgesetzten für gute Entwicklungsmöglichkeiten ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sorgen ( $X^2(2) = 649.25$ ,  $p = .000$ ,  $n = 4.991$ ).



### WEITERFÜHRENDE INFORMATIONEN

Vor allem gesundes Führen ist ein Handlungsfeld des Betrieblichen Gesundheitsmanagements, das Einfluss auf die meisten Bereiche im Arbeitsalltag nehmen kann. Alle Informationen und Maßnahmen finden Sie [hier](#):





# 9 Führungsqualität

## Arbeitszufriedenheit

### SO WURDE GEFRAGT:

Bitte schätzen Sie ein, in welchem Maß Ihr/e unmittelbare/r Vorgesetzte/r der Arbeitszufriedenheit einen hohen Stellenwert beimisst.

### Hinführung:

Arbeitszufriedenheit beschreibt die allgemeine Einstellung der Beschäftigten gegenüber ihrem Arbeitsplatz (Lippold, 2016). Diese kann beispielsweise davon abhängen, zu welchem Grad Qualifizierungs- und Aufstiegswünsche erfüllt sind, oder inwieweit eine Passung zwischen den Interessen der Beschäftigten und ihrer Arbeitsumgebung gegeben ist (vgl. Ryschka et al., 2010).

### Allgemeine Ergebnisse:

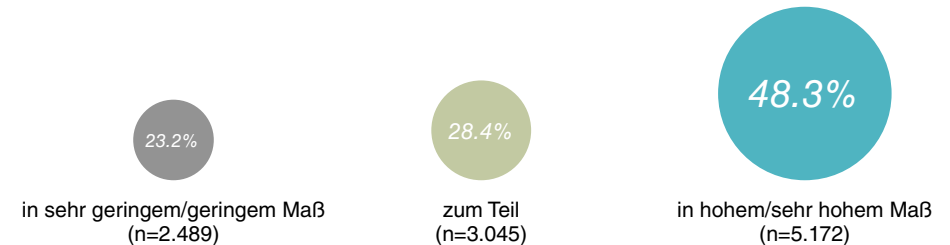
Insgesamt scheinen die Vorgesetzten der Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten durchaus einen Stellenwert beizumessen. Zumindest geben 48.3% der insgesamt 10.706 befragten Beschäftigten an, ihre unmittelbare Führungskraft würde dies in hohem oder sehr hohem Maße tun. Addiert man die prozentualen Anteile der Antwortkategorie *zum Teil* hinzu, sind es sogar 76.8%.

### Besonderheiten nach Zielgruppen:

Bezüglich der Arbeitszufriedenheit ergeben sich signifikante Unterschiede in der Zielgruppe „Alter“ ( $X^2(6) = 56.55, p = .000, n = 10.039$ ). Hier sticht die jüngste Alterskategorie – die der Beschäftigten bis 29 Jahre – heraus. 55.9% geben an, ihre Vorgesetzten würden der Arbeitszufriedenheit in hohem oder sehr hohem Maße eine Bedeutung beimessen. In den anderen Alterskategorien sind es dagegen nur 47.9% (30 bis 39 Jahre), 45.9% (40 bis 49 Jahre) und 46.2% (50 Jahre und älter).

### MEIN UNMITTELBARER VORGESETZTER MISST DER ARBEITSZUFRIEDENHEIT EINEN HOHEN STELLENWERT BEI

N=10.706



Dr. Utz Niklas Walter, IFBG

„Die Studienergebnisse bestätigen einmal mehr: Führung hat einen entscheidenden Einfluss auf die Gesundheit und Arbeitszufriedenheit von Beschäftigten. Wir empfehlen Organisationen, sich vor allem mit den Themen Neuroleadership und Führung auf Distanz auseinanderzusetzen.“

### Weitere Besonderheiten:

Das Maß, in dem die Führungskraft der Arbeitszufriedenheit einen hohen Stellenwert einräumt, hängt auch mit der Stärke des Gemeinschaftsgefühls ( $r = .29, p = .000, n = 10.113$ ), dem wahrgenommenen Einfluss auf die Arbeit ( $r = .34, p = .000, n = 10.098$ ) und der Unterstützung im Team zusammen ( $r = .35, p = .000, n = 10.026$ ).

### KEY MESSAGE:

76.8% der befragten Beschäftigten geben an, dass ihre unmittelbare Führungskraft der Zufriedenheit der Beschäftigten mindestens zum Teil einen hohen Stellenwert beimisst. 48.3% berichten, dass ihre unmittelbare Führungskraft dies sogar in hohem oder sehr hohem Maße tut.



# 9 Führungsqualität

## Arbeitsplanung

### SO WURDE GEFRAGT:

Bitte schätzen Sie ein, in welchem Maß Ihr/e unmittelbare/r Vorgesetzte/r die Arbeit gut plant.

### MEIN VORGESETZTER PLANT DIE ARBEIT IN EINEM HOHEN/SEHR HOHEN MAß GUT

N=4.183

|                           |  |       |
|---------------------------|--|-------|
| bis 29 Jahre (n=854)      |  | 49.0% |
| 30 bis 39 Jahre (n=1.047) |  | 38.6% |
| 40 bis 49 Jahre (n=870)   |  | 36.7% |
| 50 und älter (n=1.160)    |  | 36.8% |

### Hinführung:

Die Planung der Arbeit zielt auf das Erreichen bestimmter Ziele im Arbeitskontext ab. Die strategische Planung fokussiert längerfristige Organisationsziele, wohingegen die operative Planung eine Orientierung im Tagesgeschäft bieten soll (Lippold, 2016). In der Planung der Arbeit müssen dabei sowohl die Arbeitsmenge, die Arbeitsinhalte als auch die entsprechenden Ressourcen des Teams berücksichtigt werden. Mit einer erfolgreichen Arbeitsplanung durch die Führungskraft werden nicht nur operative Ziele und Prozesse gesteuert, sondern vor allem auch der Grundstein für die Vision und Sinnhaftigkeit der Arbeit jedes Teammitglieds gelegt (Liphadzi et al., 2017).

### Allgemeine Ergebnisse:

Knapp 40% der insgesamt 10.640 befragten Beschäftigten sind der Meinung, ihr Vorgesetzter oder ihre Vorgesetzte würde die Arbeit in hohem oder sogar sehr hohem Maße gut planen.

### Besonderheiten nach Zielgruppen:

Die Planungskompetenzen ihrer Vorgesetzten bewerten die Beschäftigten in Abhängigkeit des Alters unterschiedlich ( $\chi^2(6) = 89.01, p = .000, n = 9.973$ ). Die jüngeren Befragten bewerten ihre Vorgesetzten positiver. 49.0% der Bis-29-Jährigen geben an, ihre Vorgesetzten würden die Arbeit in hohem oder sehr hohem Maße gut planen. Dieser Prozentsatz unterscheidet sich statistisch signifikant von allen anderen Altersgruppen (30 bis 39 Jahre: 38.6%), (40 bis 49 Jahre: 36.7%) und (50 Jahre und älter: 36.8%). Des Weiteren ergeben sich Unterschiede hinsichtlich des Merkmals „Führungsverantwortung“ ( $\chi^2(2) = 22.18, p = .000, n = 6.138$ ). Personen, die selbst Führungsverantwortung tragen, bewerten ihre Vorgesetzten in Bezug auf deren Planungskompetenzen negativer als Personen ohne Führungsverantwortung.

### Weitere Besonderheiten:

Beschäftigte, die häufiger angeben, dass die Führungskraft die Arbeit gut plant, bewerten auch die Anerkennung und Wertschätzung durch die Führung ( $r = .38, p = .000, n = 9.343$ ) und das Feedback bezüglich der Qualität der Arbeit ( $r = .45, p = .000, n = 10.599$ ) besser. Dieser Aspekt der Führungsqualität steht außerdem in einem positiven Zusammenhang mit der Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten ( $r = .42, p = .000, n = 10.083$ ). Im Gegensatz dazu korreliert eine gute Planung der Arbeit durch die Führungskraft negativ mit der Wahrnehmung, zu wenig Zeit für die eigenen Aufgaben ( $r = -.24, p = .000, n = 10.561$ ) oder hohe quantitative Anforderungen zu haben ( $r = -.25, p = .000, n = 10.516$ ).

### KEY MESSAGE:

Knapp 40% der Beschäftigten sind der Meinung, ihr unmittelbarer Vorgesetzter oder ihre unmittelbare Vorgesetzte würde die Arbeit in hohem oder sogar sehr hohem Maße gut planen. Jüngere Beschäftigte bewerten die Planungskompetenzen ihrer Führungskraft besser als ältere Beschäftigte.



### SPANNENDE ERKENNTNISSE AUS ANDEREN STUDIEN:

Was der Unterschied zwischen Führung und Management wirklich ist und welche unterschiedlichen Kompetenzen in einer Führungskraft vereint werden sollten, wird in der [Studie](#) „A theoretical Perspective on the Difference between Leadership and Management“ thematisiert:



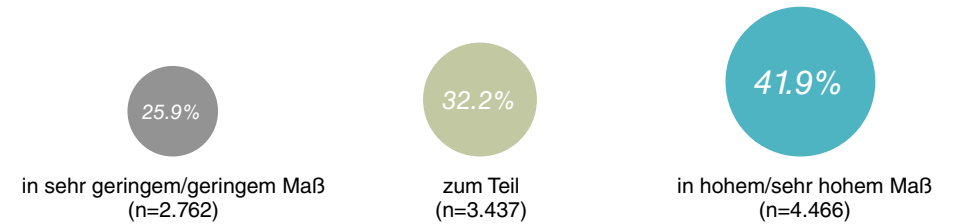
# 9 Führungsqualität Konfliktlösung

## SO WURDE GEFRAGT:

Bitte schätzen Sie ein, in welchem Maß Ihr/e unmittelbare/r Vorgesetzte/r Konflikte gut löst.

## MEIN VORGESETZTER LÖST KONFLIKTE GUT

N=10.665



## Hinführung:

Konflikte können zu Instabilität führen und Vertrauen erschüttern. Gleichzeitig haben sie das Potential, Energien und Kreativität freizusetzen und Veränderungen anzustoßen (Jung, 2006). Die Aufgabe der Führung ist es einerseits, Bedingungen zu schaffen, in denen Konflikte vermieden werden können. Andererseits sollten Führungskräfte konstruktiv für eine Lösung vorhandener Konflikte sorgen (Lippold, 2016).

## Allgemeine Ergebnisse:

41.9% der insgesamt 10.665 befragten Beschäftigten geben an, ihre Vorgesetzten würden Konflikte in hohem oder sehr hohem Maße gut lösen. 32.2% finden dies sei zum Teil der Fall. Die restlichen 25.9% sind der Meinung, dies würde nur in geringem oder sehr geringem Maße zutreffen.

## Besonderheiten nach Zielgruppen:

Die Konfliktlösefähigkeit der Vorgesetzten wird dabei je nach Alter sehr unterschiedlich bewertet ( $\chi^2(6) = 140.42, p = .000, n = 10.002$ ). 54.2% der jüngeren Beschäftigten (bis 29 Jahre) geben an, ihre Vorgesetzten würden Konflikte in hohem oder sehr hohem Maße gut lösen. Bei den Über-50-Jährigen sind es nur 38.5%, die dies glauben. Zudem findet sich hier ein statistisch bedeutsamer Unterschied nach Organisationsgröße ( $\chi^2(4) = 14.76, p = .005, n = 9.831$ ). 41.9% der Beschäftigten in größeren Organisationen finden, ihre Vorgesetzten würden in hohem oder sehr hohem Maße Konflikte gut lösen. In Großorganisationen sind es hingegen 46.6%.

## KEY MESSAGE:

Die Konfliktlösefähigkeit der Führungskräfte in Großorganisationen ab 1.000 Beschäftigten wird besser bewertet als in Organisationen mit bis zu 999 Beschäftigten. Insgesamt geben 41.9% der befragten Beschäftigten an, dass ihre Führungskraft Konflikte in hohem Maße gut löst.

## Weitere Besonderheiten:

Die statistisch signifikanten Zusammenhänge deuten darauf hin, dass ein höheres Maß an Konfliktlösefähigkeit der Vorgesetzten mit einem höheren Maß an Wertschätzung ( $r = .40, p = .000, n = 9.368$ ) und Feedback zusammenhängt ( $r = .47, p = .000, n = 10.622$ ). Außerdem geht ein hohes Maß an Konfliktlösefähigkeit der Vorgesetzten damit einher, dass sich auch die Kolleginnen und Kollegen im Team stärker unterstützen ( $r = .34, p = .000, n = 10.047$ ) und die Arbeitszufriedenheit allgemein höher bewertet wird ( $r = .43, p = .000, n = 10.105$ ). Eine hohe Konfliktlösefähigkeit der Führungskraft zeigt außerdem einen positiven Zusammenhang mit dem Gemeinschaftsgefühl ( $r = .31, p = .000, n = 10.072$ ). Dies kann bedeuten, dass eine umso bessere Atmosphäre herrscht, je höher diese Fähigkeit ausgeprägt ist ( $r = .28, p = .000, n = 10.098$ ) und je besser die Zusammenarbeit zwischen den Kolleginnen und Kollegen bewertet wird ( $r = .29, p = .000, n = 10.087$ ).



**Tipp für Organisationen**  
von [Dr. Fabian Krapf](#), IFBG

„Konflikte im Team können zu Instabilität führen und Vertrauen erschüttern. Zudem wirken diese häufig länger nach, wenn man sie nicht sofort löst. Dies wiederum kann einen negativen Einfluss auf das Arbeiten und sogar das Schlafverhalten von Beschäftigten haben.“

# 10 Feedback

## Durch die Führung



### SO WURDE GEFRAGT:

Wie oft spricht Ihr/e Vorgesetzte/r mit Ihnen über die Qualität Ihrer Arbeit?

### Hinführung:

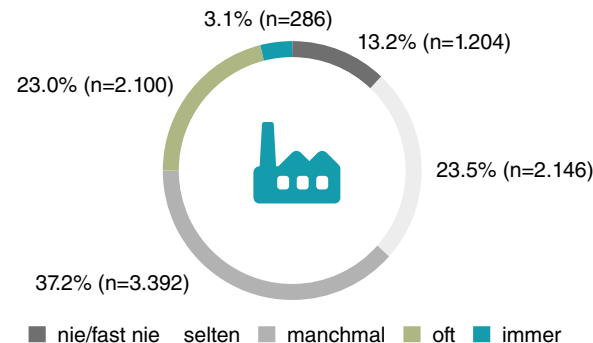
Auch wenn nicht jede Art des Feedbacks positive Effekte nach sich zieht (Stöcker et al., 2020), ist eine gesunde Feedbackkultur für eine gute Leistung und eine hohe Arbeitsmotivation unabdingbar.

### Allgemeine Ergebnisse:

Eine Studie aus dem Jahr 2011 zeigt, dass 60% der Befragten selten oder nie Feedback von ihren Vorgesetzten erhalten (Zok, 2011). Diese hohe Zahl findet sich in der vorliegenden Studie nicht wieder. Dennoch geben 37.7% der befragten Beschäftigten an, nie, fast nie oder selten von ihren Vorgesetzten Feedback zur Qualität der Arbeit zu erhalten. 36.5% erleben dies manchmal und 22.7% oft. Lediglich 3.2% der Befragten geben an, dass sie immer von ihren Vorgesetzten Rückmeldung zur Qualität ihrer Arbeit erhalten.

### MEIN VORGESETZTER SPRICHT MIT MIR ÜBER DIE QUALITÄT MEINER ARBEIT (WIRTSCHAFTSUNTERNEHMEN)

N=9.128



### Besonderheiten nach Zielgruppe:

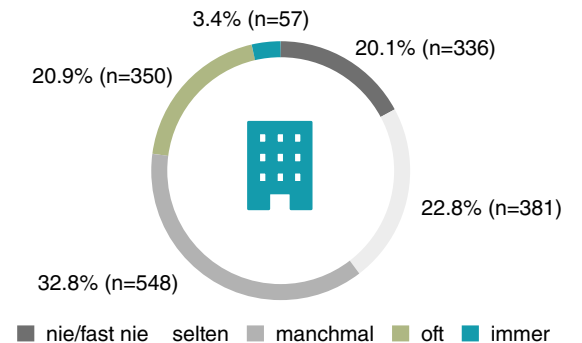
Ein interessanter Befund betrifft den signifikanten Unterschied in den Altersgruppen ( $X^2(12) = 55.54, p = .000, n = 10.116$ ). 16.9% der Beschäftigten im Alter von 50 Jahren und älter gibt an, nie oder fast nie Feedback von ihren Vorgesetzten zur Arbeitsqualität zu erhalten. Damit liegen sie vor den 40- bis 49-Jährigen (13.9%), den 30- bis 39-Jährigen (13.6%) sowie deutlich vor der Altersgruppe der Bis-29-Jährigen (10.7%). Auch hinsichtlich der Organisationsform werden Unterschiede sichtbar ( $X^2(4) = 58.04, p = .000, n = 10.800$ ). Die Beschäftigten Öffentlicher Einrichtungen geben statistisch signifikant häufiger an, nie oder fast nie Feedback zur Arbeitsqualität von Vorgesetzten zu erhalten (20.1%), als Beschäftigte aus Wirtschaftsunternehmen (13.0%). Zwischen den Beschäftigten aus Organisationen mit Sitz im Osten oder Westen Deutschlands zeigt sich ebenfalls ein Unterschied ( $X^2(2) = 65.67, p = .000, n = 9.817$ ). In Organisationen mit Sitz im Westen Deutschlands erhalten die Beschäftigten häufiger meistens oder immer Feedback (27.2%) als in Organisationen mit Sitz im Osten Deutschlands (19.5%).

### Weitere Besonderheiten:

Wie häufig Beschäftigte Feedback zu der Qualität ihrer Arbeit erhalten, hängt statistisch signifikant mit allen im Rahmen der Studie erfassten Facetten der Führungsqualität zusammen. Signifikante Unterschiede ergeben sich zudem hinsichtlich des wahrgenomme-

### MEIN VORGESETZTER SPRICHT MIT MIR ÜBER DIE QUALITÄT MEINER ARBEIT (ÖFFENTLICHE EINRICHTUNGEN)

N=1.672



### KEY MESSAGE:

Die Feedbackkultur scheint in den Organisationen ausbaufähig zu sein. 37.7% der befragten Beschäftigten geben an, nie, fast nie oder selten von ihren Vorgesetzten Feedback zur Qualität ihrer Arbeit zu erhalten. Handlungsbedarf wird vor allem im Bereich der Förderung von kommunikativen Fähigkeiten gesehen.

nen Handlungsbedarfs im Bereich Informationsfluss und transparente Kommunikation ( $X^2(2) = 171.04, p = .000, n = 5.724$ ). 89.1% der Beschäftigten, deren Vorgesetzten nie, fast nie oder selten mit ihnen über die Qualität ihrer Arbeit sprechen, sehen hier einen Handlungsbedarf.



### WEITERFÜHRENDE INFORMATIONEN

Für die BGM-Trendstudie „whatsnext“ wurden sowohl 2017 als auch 2020 Verantwortliche aus deutschen Organisationen befragt und die zukünftigen Herausforderungen im Betrieblichen Gesundheitsmanagement identifiziert. Mit welchen Themen sich Führungskräfte neben Feedback noch auseinandersetzen, sehen Sie [hier](#):



# 10 Feedback Durch Kollegen

## SO WURDE GEFRAGT:

Wie oft sprechen Ihre Kolleginnen und Kollegen mit Ihnen über die Qualität Ihrer Arbeit?

## Hinführung:

Die Arbeit in Teams ist in Organisationen weit verbreitet und hat viele Vorteile (Van Dick et al., 2005). So führt ein regelmäßiger Austausch zwischen den Mitgliedern eines Teams in einer Organisation bspw. zu Lernprozessen. Außerdem wird die Produktivität u. a. durch das Bewerten von Ergebnissen – neben anderen kommunikativen Prozessen – erhöht (Tschan, 2000).

## Allgemeine Ergebnisse:

Knapp ein Viertel der insgesamt 10.800 befragten Beschäftigten (24.0%) gibt an, oft oder immer Feedback von Kolleginnen und Kollegen zur Arbeitsqualität zu erhalten. Im Vergleich dazu geben 62.4% an, nur manchmal oder selten Rückmeldungen zu erhalten. Der Anteil der Befragten, der nie oder fast nie Feedback zur Arbeitsqualität von den Kolleginnen und Kollegen erhält, beträgt 13.6%.

## Besonderheiten nach Zielgruppen:

Die Altersgruppen unterscheiden sich statistisch signifikant voneinander ( $X^2(12) = 112.97$ ,  $p = .000$ ,  $n = 10.138$ ). So geben 31.9% der Bis-29-Jährigen an, meistens oder immer Feedback von Kolleginnen und Kollegen zu erhalten, während es bei den 30- bis 39-Jährigen 23.4%, bei den 40- bis 49-Jährigen 22.8% und bei den Über-50-Jährigen 21.2% sind.

## MEINE KOLLEGEN SPRECHEN OFT/IMMER MIT MIR ÜBER DIE QUALITÄT MEINER ARBEIT

N=2.595

|                         |       |
|-------------------------|-------|
| bis 29 Jahre (n=554)    | 31.8% |
| 30 bis 39 Jahre (n=637) | 23.4% |
| 40 bis 49 Jahre (n=552) | 22.8% |
| 50 und älter (n=686)    | 21.1% |



Maïke Sauermann, IFBG

„Aus anderen Studien wissen wir, dass ein Großteil der Beschäftigten offen ist für Feedback. Hier sind aber nicht nur die Führungskräfte und der Kollegenkreis, sondern auch die Beschäftigten selbst gefragt, Feedback aktiv einzufordern.“

## KEY MESSAGE:

Der Anteil der Befragten, der nie oder fast nie Feedback zur Arbeitsqualität von den Kolleginnen und Kollegen erhält, beträgt gerade einmal 13.6%. Jüngere Beschäftigte tauschen sich häufiger über die Qualität der eigenen Arbeit mit ihren Kolleginnen und Kollegen aus als ältere Beschäftigte.

Die Ergebnisse fördern zudem einen Unterschied in Bezug auf das Merkmal Führungsverantwortung zutage ( $X^2(6) = 100.78$ ,  $p = .000$ ,  $n = 10.138$ ). Beschäftigte mit Führungsverantwortung erhalten mehr Feedback von Kolleginnen und Kollegen (meistens und immer: 27.6%) als Beschäftigte ohne Führungsverantwortung (meistens und immer: 23.7%).

## Weitere Besonderheiten:

Wer häufiger mit Kolleginnen und Kollegen über die Qualität der eigenen Arbeit spricht, bewertet auch das Gemeinschaftsgefühl besser. Sowohl die Arbeitsatmosphäre ( $r = .22$ ,  $p = .000$ ,  $n = 10.293$ ) als auch die Zusammenarbeit mit den Arbeitskolleginnen und -kollegen ( $r = .22$ ,  $p = .000$ ,  $n = 10.280$ ) werden besser bewertet, je häufiger eine Person Feedback durch Kolleginnen und Kollegen erhält. Dass außerdem die wahrgenommene Unterstützung durch Kolleginnen und Kollegen mit dem Ausmaß an erhaltenem Feedback korreliert ( $r = .24$ ,  $p = .000$ ,  $n = 10.192$ ), dürfte nicht überraschen.



# 11 Wertschätzung Durch die Führung



## SO WURDE GEFRAGT:

Erfährt Ihre Arbeit Anerkennung und Wertschätzung durch das Management/die Führung?

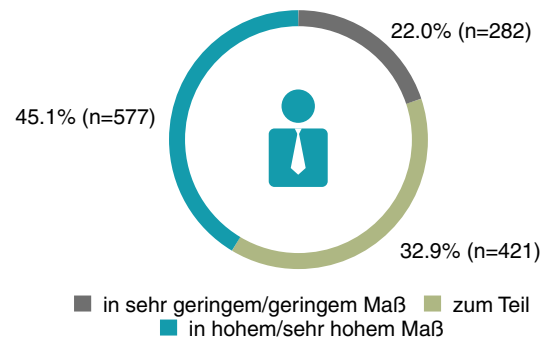
## Hinführung:

Im besten Fall stiftet Arbeit für ein Individuum Sinn und führt zu Wertschätzung durch die Gesellschaft (Kauffeld, 2019). In vielen Theorien und Ansätzen zu Führungsstilen findet sich die Wertschätzung und Anerkennung als wichtiger Bestandteil wieder, so z. B. in der Definition des transformationalen Führungsstils. Dieser besteht aus den Komponenten der intellektuellen Stimulierung, der individuellen Wertschätzung, der inspirativen Motivation und des idealisierten Einflusses (Bass et al., 2006).

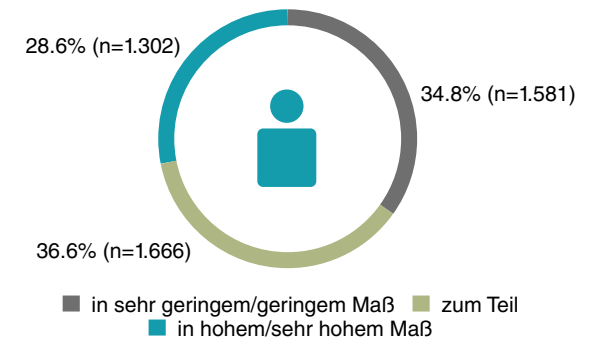
## Allgemeine Ergebnisse:

Rund jeder Zehnte der insgesamt 9.674 befragten Beschäftigten (11.9%) gibt an, nur in sehr geringem Maße Anerkennung und Wertschätzung von der Führung zu erhalten. In sehr hohem Maße fühlen sich 7.1% der Beschäftigten bezüglich ihrer Arbeit wertgeschätzt.

## MEINE ARBEIT WIRD DURCH DIE FÜHRUNG WERTGESCHÄTZT (MA MIT FÜHRUNGSVERANTWORTUNG) N=1.280



## MEINE ARBEIT WIRD DURCH DIE FÜHRUNG WERTGESCHÄTZT (MA OHNE FÜHRUNGSVERANTWORTUNG) N=4.549



## Besonderheiten nach Zielgruppen:

Der größte Unterschied zeigt sich zwischen Personen mit und ohne Führungsverantwortung ( $\chi^2(2) = 138.41, p = .000, n = 5.829$ ). Beschäftigte ohne Führungsverantwortung erleben häufiger in geringem oder sehr geringem Maße Anerkennung und Wertschätzung bezüglich ihrer Arbeit (34.8%) als Beschäftigte mit Führungsverantwortung (22.0%). Beschäftigte aus Organisationen mit Sitz im Westen Deutschlands geben seltener an, in sehr hohem Maße Anerkennung und Wertschätzung zu erfahren als Beschäftigte aus Organisationen mit Sitz im Osten der Republik (West: 10.7%; Ost: 8.0%).

## KEY MESSAGE:

Nur 33,4% der befragten Beschäftigten geben an, dass ihre Arbeit in hohem oder sehr hohem Maße Anerkennung durch das Management/die Führung erfährt. Folglich gibt es beim Entgegenbringen von Wertschätzung in den Organisationen noch Verbesserungspotenzial.

In der Wahrnehmung der Anerkennung und Wertschätzung durch das Management scheint Feedback eine wichtige Rolle zu spielen ( $r = .36, p = .000, n = 9.377$ ). Wie oft der oder die Vorgesetzte

dabei über die Qualität der Arbeit spricht, scheint angesichts der hohen Korrelation im Vergleich zur Gesamtskala des Feedbacks von besonderer Bedeutung zu sein ( $r = .40, p = .000, n = 9.464$ ).

## Weitere Besonderheiten:

Die Korrelationen zu anderen abgefragten Themengebieten deuten darauf hin: Wer Anerkennung und Wertschätzung durch das Management und die Führung erfährt, der schätzt tendenziell auch die Führungsqualität insgesamt höher ein ( $r = .49, p = .000, n = 9.263$ ). Hervorzuheben ist die Korrelation mit der Frage, ob die Führungskraft der Arbeitszufriedenheit einen hohen Stellenwert beimisst ( $r = .46, p = .000, n = 9.397$ ).



## WEITERFÜHRENDE INFORMATIONEN

Themen wie Wertschätzung, Digital Leadership und Sinnerleben sind wichtige Begriffe in der sich stetig verändernden Arbeitswelt. Doch was bedeuten sie eigentlich? Alle Definitionen auf einen Blick finden Sie [hier](#):



# 12 Gemeinschaftsgefühl Teamatmosphäre



## SO WURDE GEFRAGT:

Ist die Atmosphäre zwischen Ihnen und Ihren Arbeitskolleginnen und -kollegen gut?

## Hinführung:

Vier von fünf deutschen Chefs gaben in einer Studie von Porsche Consulting aus dem Jahr 2018 an, die Arbeitsatmosphäre als wichtig einzustufen und diese aktiv zu fördern (Freibichler et al., 2018). Von den damals befragten Beschäftigten gaben jedoch nur 37% an, mit der Situation zufrieden zu sein. Eine schlechte Arbeitsatmosphäre kann jedoch schnell zum Belastungsfaktor werden (Kutzner et al., 2018).

## Allgemeine Ergebnisse:

89.5% der insgesamt 10.365 befragten Beschäftigten schätzen die Arbeitsatmosphäre zwischen sich und ihren Arbeitskolleginnen und -kollegen oft (50.2%) oder immer (39.3%) als gut ein. Die Kategorien *manchmal* (8.0%), *selten* (1.7%) und *nie/fast nie* (0.7%) wurden von den Befragten kaum ausgewählt.

## DIE ATMOSPHERE ZWISCHEN MIR UND MEINEN ARBEITSKOLLEGEN IST IMMER GUT

N=4.075

|                           |       |
|---------------------------|-------|
| bis 29 Jahre (n=817)      | 48.0% |
| 30 bis 39 Jahre (n=1.024) | 38.4% |
| 40 bis 49 Jahre (n=888)   | 37.4% |
| 50 und älter (n=1.194)    | 37.1% |

## Besonderheiten nach Zielgruppe:

In den Altersgruppen heben sich vor allem die befragten Beschäftigten bis 29 Jahre von den anderen ab ( $X^2(12) = 89.79$ ,  $p = .000$ ,  $n = 9.967$ ). 48.0% in dieser Altersgruppe empfinden die Atmosphäre zwischen sich und ihren Arbeitskolleginnen und -kollegen als *immer* gut. Zum Vergleich: Bei den 30- bis 39-Jährigen sind es 38.4% und bei den Über-50-Jährigen 37.1%. 39.8% der Personen ohne Führungsverantwortung sagen, dass die Atmosphäre zwischen sich und ihren Arbeitskolleginnen und -kollegen immer gut ist. Bei Personen mit Führungsverantwortung sind es 33.6%. Auch dieser Unterschied ist statistisch signifikant ( $X^2(4) = 30.65$ ,  $p = .000$ ,  $n = 6.262$ ).

## Weitere Besonderheiten:

Die Konfliktlösefähigkeit der Führungskraft ( $r = .28$ ,  $p = .000$ ,  $n = 10.098$ ) und der Stellenwert, den die Führungskraft der Arbeitszufriedenheit beimisst ( $r = .26$ ,  $p = .000$ ,  $n = 10.140$ ), korrelieren mit der Arbeitsatmosphäre. Die vertiefenden Analysen deuten außerdem darauf hin, dass die Atmosphäre besser ist, je höher die Unterstützung durch Kolleginnen und Kollegen ausgeprägt ist ( $r = .44$ ,  $p = .000$ ,  $n = 10.231$ ).

## KEY MESSAGE:

Fast neun von zehn befragten Beschäftigten sagen, dass die Atmosphäre zwischen ihnen und ihren Arbeitskolleginnen und -kollegen oft oder immer gut ist. Eine gute Führungsqualität geht zudem mit einer besseren Arbeitsatmosphäre einher.



## WEITERFÜHRENDE INFORMATIONEN

Wie Anerkennung, Unterstützung und Vertrauen in Organisationen richtig gelebt werden kann, erfahren Sie von IFBG-Expertin [Maike Sauermann](#):



# 12 Gemeinschaftsgefühl Zusammenarbeit

## SO WURDE GEFRAGT:

Ist die Zusammenarbeit zwischen Ihnen und Ihren Arbeitskolleginnen und -kollegen gut?

## Hinführung:

Kooperation ist die Grundlage für das Funktionieren von Gruppen. Gelungene Zusammenarbeit fördert das soziale Kollektiv, stärkt die Motivation und steigert die individuelle kognitive Leistung (Spieß, 2020). Zu beachten ist, dass Zusammenarbeit eine soziale Interaktion – und damit symmetrisch – ist (Bergius, 2020). Das heißt, es geht dabei immer um zwei Parteien, die beide die Interaktion beeinflussen können.

## Allgemeine Ergebnisse:

84.2% der insgesamt 10.354 befragten Beschäftigten geben an, dass die Zusammenarbeit zwischen Ihnen und Ihren Kolleginnen und Kollegen immer (32.4%) oder meistens (51.8%) gut ist. Rund 15.1% empfinden die Zusammenarbeit zwischen den Arbeitskolleginnen und -kollegen selten (2.6%) oder manchmal (12.5%) als gut.

## Besonderheiten nach Zielgruppen:

Es zeigen sich signifikante Unterschiede nach Geschlecht ( $X^2(4) = 15.09$ ,  $p = .005$ ,  $n = 9.711$ ). Weibliche Beschäftigte geben häufiger an, immer eine gute Zusammenarbeit zu erleben (34.3%) als männliche Beschäftigte (31.4%). Erneut nehmen die Bis-29-Jährigen im Vergleich der Altersgruppen eine Sonderrolle ein ( $X^2(12) = 53.21$ ,  $p = .000$ ,  $n = 9.957$ ). Sie weisen die höchste Quote derjenigen auf, die die Zusammenarbeit zwischen Ihnen und ihren Kolleginnen und Kollegen immer gut bewerten (38.8%). Dahinter liegen die 40- bis 49-Jährigen mit 31.7% und die 30- bis 39-Jährigen mit 31.5%. Schlusslicht bilden die befragten Beschäftigten mit 50 Jahren und

## KEY MESSAGE:

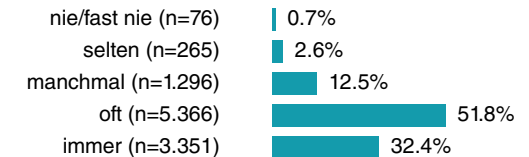
Die Beschäftigten im Alter von bis zu 29 Jahren bewerten die Zusammenarbeit im Team positiver als ihre älteren Kolleginnen und Kollegen. Besonders die Männer sehen in der Zusammenarbeit im Kollegenkreis noch viel Luft nach oben.



Karen Walkenhorst, TK

„Um Veränderung in der Zusammenarbeit zu erreichen, bedarf es viel Vertrauen und darauf basierend einer guten Kommunikationskultur mit intensiven, ehrlichen Gesprächen, mit kritischem Diskurs und wertschätzendem Feedback.“

## DIE ZUSAMMENARBEIT IST ZWISCHEN MIR UND MEINEN KOLLEGENINNEN UND KOLLEGEN IMMER GUT N=10.354



älter (30.5%). Der Faktor Führungsverantwortung spielt eine Rolle bei der Bewertung der Zusammenarbeit ( $X^2(4) = 29.00$ ,  $p = .000$ ,  $n = 6.259$ ). 33.7% der Personen ohne Führungsverantwortung finden, dass die Zusammenarbeit unter Kolleginnen und Kollegen immer gut ist. Das sehen nur 28.4% der Beschäftigten mit Führungsverantwortung so.

## Weitere Besonderheiten:

Auch die Zusammenarbeit zwischen Kolleginnen und Kollegen korreliert mit der Qualität der Führung ( $r = .30$ ,  $p = .000$ ,  $n = 9.962$ ). Wie bei der Atmosphäre erzielt die Konfliktlösefähigkeit die höchste Korrelation ( $r = .29$ ,  $p = .000$ ,  $n = 10.231$ ), doch auch die Fähigkeit, gut zu planen ( $r = .25$ ,  $p = .000$ ,  $n = 10.063$ ) und für Entwicklungsmöglichkeiten zu sorgen ( $r = .24$ ,  $p = .000$ ,  $n = 10.122$ ), scheinen relevante Aspekte zu sein. Da die Zusammenarbeit zwischen den Kolleginnen und Kollegen maßgeblich von der Unterstützung durch Kolleginnen und Kollegen geprägt ist, schlägt sich dieser Zusammenhang auch in den präsentierten Daten nieder ( $r = .45$ ,  $p = .000$ ,  $n = 10.272$ ). Insgesamt geht eine gute Zusammenarbeit mit einer höheren Arbeitszufriedenheit einher ( $r = .29$ ,  $p = .000$ ,  $n = 10.274$ ).



# Neue Arbeitsformen

Entgrenzung





# 13 Entgrenzung Arbeit außerhalb der Arbeitszeit



## SO WURDE GEFRAGT:

Ich erledige berufliche Dinge auch außerhalb meiner Arbeitszeit.

## Hinführung:

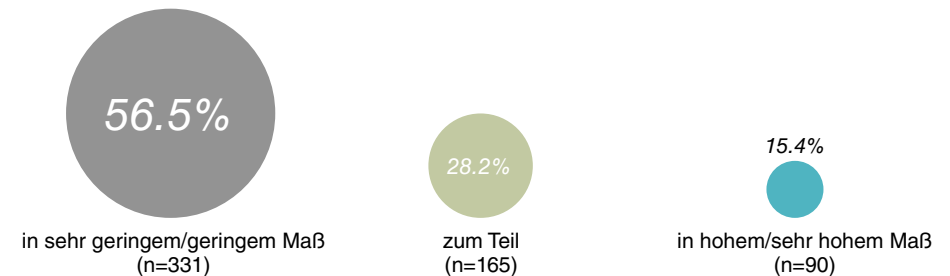
Moderne Technologien bringen uns immer näher zusammen, allerdings können sie auch dafür sorgen, dass die Arbeit immer mehr Einzug ins Privatleben hält. Diese Entgrenzung der Lebensbereiche nahm in den letzten Jahren zu. Es gibt wissenschaftliche Befunde, die die Entstehung psychischer Probleme mit Entgrenzung in Verbindung bringen (Menz et al., 2016). Als Folge entstehen außerdem oft Konflikte zwischen Familie und Arbeit (Seiferling, 2020).

## Allgemeine Ergebnisse:

56.5% der insgesamt 586 befragten Beschäftigten sagen, dass sie nur in geringem oder in sehr geringem Maße außerhalb der Arbeitszeit berufliche Aufgaben erledigen. 15.4% der Beschäftigten geben an, dies in hohem oder sehr hohem Maße zu tun. Und 28.2% machen dies zum Teil.

## ICH ERLEDIGE BERUFLICHE DINGE AUCH AUßERHALB MEINER ARBEITSZEIT

N=586



## Besonderheiten nach Zielgruppen:

Zwischen den Altersgruppen sind statistisch bedeutsame Unterschiede zu erkennen ( $X^2(12) = 27.45$ ,  $p = .007$ ,  $n = 581$ ). So scheinen die mittleren Altersgruppen der 30- bis 39-Jährigen (20.5%) sowie 40- bis 49-Jährigen (18.4%) tendenziell häufiger in hohem oder sehr hohem Maße außerhalb der Arbeitszeit berufliche Dinge zu erledigen als die Bis-29-Jährigen (13.3%) und die befragten Beschäftigten über 50 Jahre (8.6%). Überraschend ist, dass sich Beschäftigte mit Führungsverantwortung und Beschäftigte ohne Führungsverantwortung bei dieser Frage und dem Thema Entgrenzung insgesamt nicht sonderlich stark unterscheiden.

## Weitere Besonderheiten:

Personen, die eher berufliche Dinge auch außerhalb ihrer Arbeitszeit erledigen, neigen zudem dazu, trotz Krankheit am Arbeitsplatz zu erscheinen ( $r = .23$ ,  $p = .000$ ,  $n = 574$ ) oder gegen den Rat des Arztes zu arbeiten ( $r = .27$ ,  $p = .000$ ,  $n = 561$ ). Auch besteht eine Korrelation zwischen den quantitativen Anforderungen ( $r = .39$ ,  $p = .000$ ,  $n = 582$ ) – z. B. in Form von schnellem Arbeiten ( $r = .20$ ,  $p = .000$ ,  $n = 585$ ), nicht genügend Zeit zu haben, alle Aufgaben zu erledigen ( $r = .36$ ,  $p = .000$ ,  $n = 584$ ) oder Überstunden ( $r = .39$ ,  $p = .000$ ,  $n = 585$ ) – mit dem Erledigen von beruflichen Dingen außerhalb der Arbeitszeit. 72.7% der Beschäftigten, die in hohem oder sehr hohem Maße berufliche Dinge auch außerhalb der Arbeitszeit

## KEY MESSAGE:

Besonders die 30- bis 49-jährigen Beschäftigten erledigen berufliche Dinge außerhalb der Arbeitszeit. Dies dürfte u. a. an familiären Verpflichtungen während des Arbeitstages liegen. Untermauert wird diese These dadurch, dass 72.7% der Beschäftigten, die in hohem oder sehr hohem Maße berufliche Dinge auch außerhalb der Arbeitszeit erledigen, Handlungsbedarf im Bereich Vereinbarkeit von Privatleben und Beruf sehen.

erledigen, sehen Handlungsbedarf im Bereich Vereinbarkeit von Privatleben und Beruf. Dies ist ein deutliches Signal an die Organisationen. Einen besonders ausgeprägten Wunsch, an Zeitmanagement-Angeboten teilzunehmen, haben diese Beschäftigten nicht.



## WEITERFÜHRENDE INFORMATIONEN

Mehr über die Vor- und Nachteile des Arbeitens im Homeoffice für Beschäftigte und Arbeitgeber erfahren Sie [hier](#):



# 13 Entgrenzung Erreichbarkeit

## SO WURDE GEFRAGT:

In meiner Freizeit bin ich für Personen, mit denen ich beruflich zu tun habe, erreichbar.

## Hinführung:

Ständige Erreichbarkeit ist durch den Siegeszug der Mobiltelefone in die Mitte der Gesellschaft gerückt. Die Forschung zeigt: Ständig erreichbar zu sein, kann zu Schlafproblemen, verringerter Schlafqualität (Barber et al., 2015) sowie vermehrten Abwesenheitszeiten (Arlinghaus et al., 2013) führen.

## Allgemeine Ergebnisse:

Ein großer Prozentteil der insgesamt 587 befragten Beschäftigten gibt an, in hohem (23.2%) oder sehr hohem Maße (16.5%) in der Freizeit für Personen, mit denen sie beruflich zu tun haben, erreichbar zu sein. Diese Personen ziehen somit keine klaren Grenzen zwischen Arbeit und Privatleben.

## KEY MESSAGE:

39.7% der befragten Beschäftigten geben an, auch in der Freizeit in hohem oder sehr hohem Maße für Personen, mit denen sie beruflich zu tun haben, erreichbar zu sein. Männer ziehen hier weniger Grenzen als Frauen.

IN MEINER FREIZEIT BIN ICH FÜR PERSONEN, MIT DENEN ICH BERUFLICH ZU TUN HABE, IN HOHEM/SEHR HOHEM MAßE ERREICHBAR

N=233

36.1%

weiblich (n=113)

44.2%

männlich (n=115)

## Besonderheiten nach Zielgruppen:

Statistisch signifikante Auffälligkeiten lassen sich zwischen den Altersgruppen finden ( $X^2(12) = 33.40$ ,  $p = .001$ ,  $n = 581$ ). Ältere Beschäftigte sind in ihrer Freizeit für Personen, mit denen sie beruflich zu tun haben, weniger erreichbar als jüngere Beschäftigte. Zudem zeigen sich geographische Auffälligkeiten ( $X^2(4) = 14.73$ ,  $p = .000$ ,  $n = 587$ ). 29.0% der Beschäftigten aus Organisationen mit Sitz im Süden Deutschlands geben an, in hohem Maße erreichbar zu sein (Norden: 20.2%). Und Beschäftigte von Organisationen mit Sitz im Westen Deutschlands sind etwas häufiger für Personen erreichbar, mit denen sie beruflich zu tun haben, als Beschäftigte von ostdeutschen Organisationen. Mit 44.2% sind überdies vor allem männliche Beschäftigte in ihrer Freizeit für Personen, mit denen sie beruflich zu tun haben, erreichbar. Bei den weiblichen Beschäftigten sind es nur 36,1%.

## Weitere Besonderheiten:

52.3% der Beschäftigten sehen keinen Handlungsbedarf für Entgrenzungsthemen, obwohl sie in hohem oder sehr hohem Maße in ihrer Freizeit für Personen aus dem beruflichen Kontext erreichbar sind.



Dr. Jens Baas, TK

„Je mobiler unsere Kommunikation wird, desto stärker verwischt die Grenze zwischen Beruf und Privattem. Die Geschwindigkeit von Veränderungsprozessen nimmt stetig zu. Daher ist es besonders wichtig, einen gesunden Weg zu finden, mit dieser neuen Taktung umzugehen.“

# Äußere Belastungen



Bildschirmarbeit

Arbeitshaltung

Raumtemperatur

Lärm

# 14 Äußere Belastungen

## Bildschirmarbeit



### SO WURDE GEFRAGT:

Wie stark ist an Ihrem Arbeitsplatz die Belastung durch lange Bildschirmarbeit?

### Hinführung:

Lange Bildschirmarbeit kann zu Nacken- und Schulterschmerzen sowie Augentrockenheit führen (BAuA, 2015). Doch auch die Psyche ist hiervon betroffen. Eine Studie aus dem Jahr 2017 zeigt einen Zusammenhang zwischen der Bildschirmzeit und Depressionen (Madhav et al., 2017).

### Allgemeine Ergebnisse:

Über die Hälfte der insgesamt 10.912 befragten Beschäftigten gibt an, dass lange Bildschirmzeiten eine ziemlich oder sehr starke Belastung für sie darstellt (56.2%). Nur 8.3% der Befragten sagen, dass sie sich durch lange Bildschirmzeiten nie belastet fühlen.

### Besonderheiten nach Zielgruppen:

Es gibt bezüglich der Belastung durch lange Bildschirmarbeit geschlechtsspezifische Unterschiede ( $X^2(5) = 53.72$ ,  $p = .000$ ,  $n = 9.968$ ). 19.5% der männlichen Beschäftigten geben an, dass sie

### SEHR STARKE BELASTUNG AM ARBEITSPLATZ DURCH LANGE BILDSCHIRMARBEIT

N=3.411

|                         |       |
|-------------------------|-------|
| bis 29 Jahre (n=608)    | 34.4% |
| 30 bis 39 Jahre (n=980) | 35.6% |
| 40 bis 49 Jahre (n=776) | 31.8% |
| 50 und älter (n=852)    | 26,2% |

sich nur in sehr geringem Maße oder ziemlich geringem Maß durch lange Bildschirmarbeit belastet fühlen. Bei den weiblichen Beschäftigten sind es 15.6%. Die weiblichen Beschäftigten nehmen diesbezüglich also mehr Belastungen wahr, was sich auch daran zeigt, dass sich 34.4% von ihnen sehr stark durch lange Bildschirmarbeit belastet fühlen (männliche Beschäftigte: 29.1%). Bei den Altersgruppen zeigen sich ebenfalls signifikante Unterschiede ( $X^2(15) = 175.95$ ,  $p = .000$ ,  $n = 10.207$ ). Je älter die Beschäftigten, desto weniger fühlen sie sich durch lange Bildschirmarbeit belastet. Bei genauerer Betrachtung der Organisationsgröße werden auch statistisch bedeutsame Unterschiede sichtbar ( $X^2(4) = 149.62$ ,  $p = .000$ ,  $n = 10.912$ ). Beschäftigte, die in Großorganisationen tätig sind, fühlen sich häufiger sehr stark oder ziemlich stark durch lange Bildschirmarbeit belastet (62.1%) als Personen aus Organisationen mit 250 bis zu 999 Beschäftigten (52.8%) oder Personen aus Organisationen mit bis zu 249 Beschäftigten (54.8%).

### Weitere Besonderheiten:

50.6% der Beschäftigten, die sich ziemlich stark oder sehr stark durch lange Bildschirmarbeit belastet fühlen, wünschen sich Angebote zur Augengymnastik und -entspannung. Auch Ergonomieberatungen und -schulungen (47.9%) sowie Übungen am Arbeitsplatz oder eine bewegte Pause sind bei diesen Personen gefragt (55.5%).

### KEY MESSAGE:

56.2% der Beschäftigten geben an, dass lange Bildschirmarbeit eine ziemlich starke oder sehr starke Belastung für sie darstellt. Beschäftigte mit Führungsverantwortung fühlen sich stärker belastet als Beschäftigte ohne Führungsverantwortung. Angebote in den Bereichen Augenentspannung, Ergonomie und Bewegung sind durchaus gewünscht.



### WEITERFÜHRENDE INFORMATIONEN

Arbeit in der digitalisierten Welt sicher und gesund gestalten – damit befasst sich die [Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin](#):





# 14 Äußere Belastungen

## Arbeitshaltung

### SO WURDE GEFRAGT:

Wie stark ist an Ihrem Arbeitsplatz die Belastung durch Ihre Arbeitshaltung (z. B. langes Sitzen, Stehen)?

### Hinführung:

Sitzen ist das neue Rauchen. Diese Schlagzeile drückt – etwas reißerisch – aus, was die Forschung mittlerweile gut belegt hat: Zu viel Sitzen zieht eine Vielzahl an gesundheitlichen Problemen nach sich (Kazi et al., 2019; de Rezende et al., 2014).

### Allgemeine Ergebnisse:

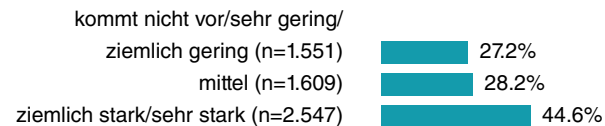
Die Antworten auf die Frage der Belastung durch die Arbeitshaltung sind breit gestreut. Insgesamt liegen hierzu Angaben von 10.904 Beschäftigten vor. Der Anteil aller befragten Beschäftigten, die eine ziemlich starke oder sehr starke Belastung durch die Arbeitshaltung empfinden, liegt bei 47,8%. Weitere 27,3% nehmen eine mittlere Belastung durch die Arbeitshaltung wahr, und 21,0% berichten von einer ziemlich geringen oder sehr geringen Belastung.

### Besonderheiten nach Zielgruppen:

Differenziert man nach Geschlecht, ergeben sich unterschiedliche Ergebnisse für weibliche und männliche Beschäftigte ( $X^2(2) = 64.19$ ,  $p = .000$ ,  $n = 9.963$ ). 23,0% der männlichen Beschäftigten berichteten von einer sehr geringen oder ziemlich geringen Belastung durch die Arbeitshaltung. Bei den weiblichen Beschäftigten sind es 18,0%. Mit Blick auf die Altersgruppen ( $X^2(15) = 86.19$ ,  $p = .000$ ,  $n = 10.201$ ) zeigt sich, dass der Anteil derer, die eine sehr starke Belastung durch die Arbeitshaltung wahrnehmen, mit zunehmendem Alter abnimmt – von 21,7% bei den Bis-29-Jährigen bis hin zu 15,6% bei den Über-50-Jährigen.

### BELASTUNG AM ARBEITSPLATZ DURCH ARBEITSHALTUNG BEI MÄNNERN

N=5.707

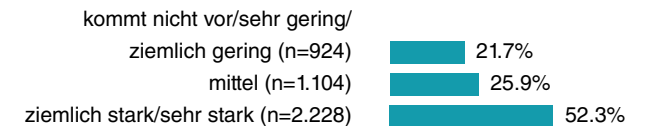


**Tipp für Organisationen**  
von [Dr. Fabian Krapf](#), IFBG

„Es ist schön zu sehen, dass immer mehr Organisationen auf höhenverstellbare Schreibtische setzen, die auch durchaus genutzt werden. Im Hinblick auf das Arbeiten im Homeoffice sollten Beschäftigte unbedingt für das dynamische Sitzen sensibilisiert werden.“

### BELASTUNG AM ARBEITSPLATZ DURCH ARBEITSHALTUNG BEI FRAUEN

N=4.256



### KEY MESSAGE:

47,8% der befragten Beschäftigten geben an, ziemlich stark oder sehr stark durch die Arbeitshaltung belastet zu sein. Diese Personen wünschen sich gleichzeitig auch häufiger Sport- und Bewegungsangebote innerhalb der Organisation.

### Weitere Besonderheiten:

Je stärker die Belastung durch die Arbeitshaltung, desto eher wird auch Handlungsbedarf im Bereich Sport- und Bewegungsangebot gesehen ( $X^2(2) = 51.40$ ,  $p = .000$ ,  $n = 2.652$ ). 71,4% der Beschäftigten, die sich ziemlich oder sehr stark durch die Arbeitshaltung belastet fühlen, sehen hier Handlungsbedarf seitens der Organisation. Zudem wünschen sich diese Personen in besonderem Maße Angebote im Bereich Entspannung.

# 14 Äußere Belastungen

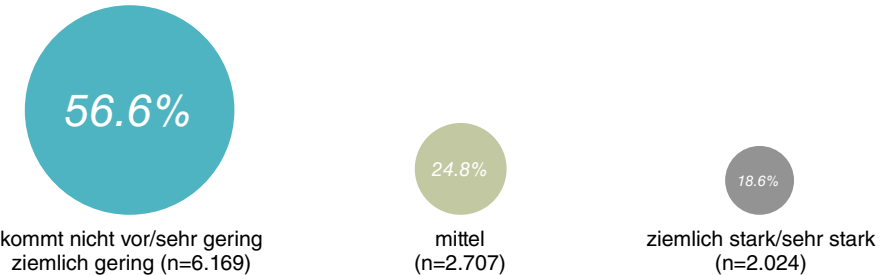
## Raumtemperatur

### SO WURDE GEFRAGT:

Wie stark ist an Ihrem Arbeitsplatz die Belastung durch die Raumtemperatur?

### BELASTUNG AM ARBEITSPLATZ DURCH DIE RAUMTEMPERATUR

N=10.900



### Hinführung:

Zu hohe oder niedrige Raumtemperaturen sind Störfaktoren, die die Produktivität der Beschäftigten vermindern können (Seppänen et al., 2006). Die vorgeschriebene Raumtemperatur sollte z. B. bei einem typischen Bürojob 20°C nicht unterschreiten (Hellwig et al., 2012). Die Belastung durch die Raumtemperatur kann allerdings in verschiedenen Jahreszeiten unterschiedlich eingeordnet werden, daher ist bei der Interpretation der Auswertung zu berücksichtigen, dass die Beschäftigten nicht alle in derselben Jahreszeit befragt wurden.

### Allgemeine Ergebnisse:

38.9% der insgesamt 10.900 befragten Beschäftigten fühlen sich durch die Raumtemperatur am Arbeitsplatz nicht belastet. Weitere 17.7% erachten die Belastung als ziemlich gering und 24.8% als mäßig. 18.5% der Befragten geben an, ziemlich stark oder sehr stark durch unangenehme Raumtemperatur belastet zu sein.

### Besonderheiten nach Zielgruppen:

Beschäftigte mit Führungsverantwortung unterscheiden sich hinsichtlich der wahrgenommenen Belastung durch die Raumtemperatur von Beschäftigten ohne Führungsverantwortung ( $\chi^2(5) = 71.36, p = .000, n = 6.257$ ). Führungskräfte berichten z. B. häufiger, dass diese Belastung bei ihnen überhaupt nicht vorkommt (20.8% vs. 14.6%).



**Tipp für Organisationen**  
von [Dr. Utz Niklas Walter](#), IFBG

### KEY MESSAGE:

18.5% der befragten Beschäftigten nehmen eine starke oder sehr starke Belastung durch die Raumtemperatur wahr. Es zeigt sich, dass Beschäftigte ohne Führungsverantwortung eher unter der Raumtemperatur leiden als Beschäftigte mit Führungsverantwortung.

„Das unterschiedliche Temperatur-empfinden von Beschäftigten macht es gar nicht so einfach, jeden im Team glücklich zu machen. In jedem Fall sollten Arbeitgeber für ausreichend Sonnenschutz an der Außenfassade sorgen – vor allem auf der Südseite eines Gebäudes.“

# 14 Äußere Belastungen

## Lärm

### SO WURDE GEFRAGT:

Wie stark ist an Ihrem Arbeitsplatz die Belastung durch Lärm?

### Hinführung:

Lärm ist eine Umgebungsbelastung, welche Stress hervorrufen kann (Greif, 2020b). Als Arbeitsstressor kann beständiger lauter Lärm einerseits zu einer Verminderung des Hörvermögens führen, andererseits zieht die Forschung auch immer verlässlichere Verbindungen zwischen Lärm und den Anfängen von Demenz sowie kardiovaskulären Erkrankungen (Sheppard et al., 2020).

### Allgemeine Ergebnisse:

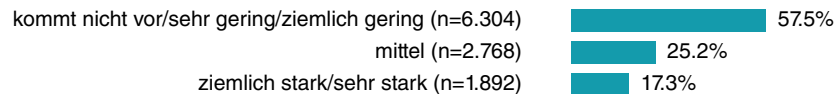
Die allgemeine prozentuale Verteilung zur Lärmbelastung weist keine eindeutige Verteilung auf die unterschiedlichen Antwortkategorien auf (kommt nicht vor: 12.8%; sehr gering: 27.5%; ziemlich gering: 17.2%; mittel: 25.2%; ziemlich stark: 12.7%; sehr stark: 4.5%). Für über 40% der befragten Beschäftigten scheint eine Belastung durch Lärm allerdings zu ihrem Arbeitsalltag zu gehören.

### KEY MESSAGE:

17.3% der befragten Beschäftigten geben an, ziemlich stark oder sehr stark durch Lärm in ihrem Arbeitsumfeld belastet zu sein. In Großorganisationen mit mehr als 1.000 Beschäftigten ist die wahrgenommene Lärmbelastung geringer als in kleineren Organisationen.

### BELASTUNG AM ARBEITSPLATZ DURCH LÄRM

N=10.964



### Besonderheiten der Zielgruppe:

Auch bei der Lärmbelastung zeigen sich Unterschiede bezüglich des Merkmals Führungsverantwortung ( $X^2(5) = 78.23$ ,  $p = .000$ ,  $n = 6.291$ ). Es zeigt sich die Tendenz, dass Personen ohne Führungsverantwortung eher ziemlich stark oder sehr stark unter Lärmbelastung leiden (17.8%), als Personen mit Führungsverantwortung (12.1%). Betrachtet man die Organisationsgröße genauer, zeichnet sich folgender statistisch signifikanter Trend ab ( $X^2(10) = 181.26$ ,  $p = .000$ ,  $n = 10.964$ ): In Großorganisationen ist die wahrgenommene Lärmbelastung geringer als in kleinen und mittlegroßen Organisationen.



**Tipp für Organisationen**  
von **Maïke Sauermann, IFBG**

„Es gibt einige Maßnahmen, um den Lärm an klassischen Büroarbeitsplätzen zu verringern. Dazu zählen Flüsterzonen, Noise-Canceling-Kopfhörer, Telefonkabinen oder Schallschützer. Zudem sollten geschlossene Büros weniger nach Hierarchie, sondern vielmehr anhand des notwendigen Abstimmungsaufwands besetzt werden.“



# Beanspruchungen

Arbeitszufriedenheit



# 15 Beanspruchungen

## Arbeitszufriedenheit



### SO WURDE GEFRAGT:

Wenn Sie Ihre Arbeitssituation insgesamt betrachten, wie zufrieden sind Sie mit Ihrer Arbeit insgesamt, unter Berücksichtigung aller Umstände.

### Hinführung:

Arbeitszufriedenheit ist ein hochrelevantes Thema des Betrieblichen Gesundheitsmanagements und der Arbeitspsychologie. Sie ist stark erforscht und korreliert mit u. a. krankheitsbedingten Fehlzeiten und Burnout bei zu geringer Arbeitszufriedenheit sind nachgewiesen (Schermuly et al., 2011). Eine hohe Arbeitszufriedenheit kann aus motivationalen Gründen sinnvoll sein und damit auch ein Mittel zur Erreichung von Organisationszielen darstellen. Führung ist dabei ein wichtiger Treiber für die Arbeitszufriedenheit (Kaufeld, 2019).

### Allgemeine Ergebnisse:

Über die Hälfte der insgesamt 10.476 befragten Beschäftigten gibt an, mit ihrer Arbeit zufrieden zu sein (54.5%), 12.6% sind sogar sehr zufrieden. Ein gutes Viertel berichtet, teilweise Zufriedenheit bezüglich der Arbeit zu verspüren (26.1%). Unzufrieden (6.0%) oder sogar sehr unzufrieden (0.9%) sind nur kleine Teile der Stichprobe.

### KEY MESSAGE:

67.1% der befragten Beschäftigten sind mit ihrer Arbeit insgesamt – unter Berücksichtigung aller Umstände – sehr zufrieden oder zufrieden. Eine hohe Arbeitszufriedenheit geht u. a. mit einer guten subjektiven Gesundheitseinschätzung einher.

### Besonderheiten nach Zielgruppen:

Die Arbeitszufriedenheit scheint über die Geschlechter ( $X^2(4) = 12.92, p = .012, n = 9.838$ ) und Altersgruppen ( $X^2(12) = 24.83, p = .016, n = 10.085$ ) hinweg relativ stabil zu sein. Obwohl an einigen Stellen statistisch signifikante Unterschiede zu finden sind, unterscheiden sich diese meist nur in wenigen Prozentpunkten. Bei der Betrachtung des Merkmals Führungsverantwortung sieht es anders aus ( $X^2(2) = 49.33, p = .000, n = 6.338$ ). Hier geben die Beschäftigten mit Führungsverantwortung häufiger an, ziemlich oder sehr zufrieden zu sein (73.9%) als die Beschäftigten ohne Führungsverantwortung (64.0%). Auch in Bezug auf die Organisationsform zeigen sich beim Thema Arbeitszufriedenheit Unterschiede ( $X^2(4) = 33.16, p = .000, n = 10.476$ ). In Öffentlichen Einrichtungen finden sich tendenziell mehr Beschäftigte, die sehr zufrieden mit ihrer Arbeit sind (16.7%), als in Wirtschaftsunternehmen (11.8%). Zählt man jedoch die beiden Kategorien *zufrieden* und *sehr zufrieden* zusammen, ist der Unterschied kaum noch zu erkennen (Öffentliche Einrichtung: 70.6%; Wirtschaftsunternehmen: 67.1%).

### MIT MEINER ARBEITSSITUATION BIN ICH ...

N=10.476

|                          |       |
|--------------------------|-------|
| sehr unzufrieden (n=95)  | 0,9%  |
| unzufrieden (n=627)      | 6,0%  |
| teils-teils (n=2.729)    | 26,1% |
| zufrieden (n=5.705)      | 54,5% |
| sehr zufrieden (n=1.320) | 12,6% |

### Weitere Besonderheiten:

Arbeitszufriedenheit korreliert mit vielen Konstrukten, die für die Gesundheit bei der Arbeit relevant sind. Neben individuellen physischen Aspekten wie dem positiven Zusammenhang mit dem subjektiven Gesundheitszustand ( $r = .29, p = .000, n = 8.374$ ) bestehen auch signifikante Zusammenhänge mit Aspekten, die direkt aus dem Arbeitskontext resultieren.



### WEITERFÜHRENDE INFORMATIONEN

Mitarbeiterbefragungen sind ein wertvolles Analyseinstrument im Betrieblichen Gesundheitsmanagement. Neben einer Vielzahl von Informationen über das individuelle Gesundheitsverhalten und verschiedenste Organisationsprozesse wird so vor allem auch die gesamte Arbeitszufriedenheit ermittelt.

Welche Ziele mit solchen Analysen erreicht werden und wie diese im Detail aussehen können, erfahren Sie [hier](#):



## Absentismus

In der Arbeitspsychologie und -soziologie spricht man von Absentismus, um damit Fehlzeiten zu bezeichnen, die vor allem auf motivationale Ursachen oder planmäßiges Fernbleiben von der Arbeit, nicht aber auf tatsächlichen Krankenstand zurückzuführen sind. Es ist jedoch umstritten und gilt als schwer feststellbar, in welchem Umfang Krankmeldungen nicht auf tatsächlich bestehende Krankheit zurückzuführen sind. Die komplexe Ursachenanalyse, gerade im Hinblick auf die Unbestimmtheit des Krankheitsbegriffs oder psychosomatischer Erkrankungen, erschwert eine empirische Abgrenzung der Begriffe Fehlzeiten und Absentismus. In der wissenschaftlichen Literatur wird Absentismus zum einen im Zusammenhang mit rein motivationalen Komponenten und zum anderen mit einer tatsächlich vorliegenden Erkrankung diskutiert. Das Gegenteil des Absentismus ist im Übrigen der Präsentismus.

## Arbeitszufriedenheit

Unter Arbeitszufriedenheit versteht man die Einstellung einer Person gegenüber ihrer Arbeit. Sie äußert sich als emotionale Reaktion auf eine Situation und repräsentiert mehrere miteinander in Bezug stehende Einstellungen.

## Belastungen und Beanspruchungen

Im BGM wird in der Regel zwischen objektiven Belastungen und subjektiv wahrgenommenen Beanspruchungen unterschieden. Unter Belastungen werden in der Arbeitswissenschaft quantifizierbare äußere Merkmale eines spezifischen Arbeitsplatzes, wie beispielsweise Zeitdruck oder Frequentierung von Kunden bzw. Kollegen, verstanden, die für jeden dort beschäftigten Mitarbeiter identisch sind. Die aus den Belastungen resultierenden Beanspruchungen für den einzelnen Mitarbeiter sind abhängig von individuellen Eigenschaften und Fähigkeiten des Mitarbeiters.

## Beschäftigtenbefragung

Eine Beschäftigtenbefragung bzw. Mitarbeiterbefragung umfasst die Erhebung von Daten im Arbeitsumfeld der Beschäftigten. Dies findet typischerweise per Fragebogen – online oder in gedruckter Form – statt. Unter sorgfältiger Einhaltung der aktuell geltenden Datenschutzbestimmungen kann auf diese Art und Weise ein möglichst realistisches Abbild der gewünschten Daten ermittelt werden. Es lassen sich unterschiedliche Befragungstypen unterscheiden wie z. B. klassische Beschäftigtenbefragungen, Puls-Befragungen, Instant-Feedback etc.

## Betriebliche Gesundheitsförderung (BGF)

Alle Maßnahmen einer Organisation zur Verbesserung gesundheitsrelevanter Verhaltensweisen und Verhältnisse. Nicht dazu zählen Maßnahmen des Arbeitsschutzes und der Arbeitssicherheit.

## Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM)

Systematische und nachhaltige Schaffung gesundheitsförderlicher Strukturen und Prozesse. Ein ganzheitliches BGM wirkt auf allen Ebenen der Betriebsführung – Individuum, Organisation, Umwelt und Arbeitsbedingungen. Es erstreckt sich von der (Bedarfs-)Analyse über die Umsetzung daraus abgeleiteter Maßnahmen bis hin zur Evaluation.

## Einfluss bei der Arbeit

Der Einfluss bei der Arbeit bezeichnet den Handlungs- und Entscheidungsspielraum, den Beschäftigte haben, ihre Arbeitserledigung und Aufgabenbedingungen (z. B. Arbeitsmenge, Aufgabentypus, Entscheidungsbefugnis) aktiv mitzugestalten. Hohe Tätigkeits-, Handlungs-, und Entscheidungsspielräume können sich positiv auf die Arbeitszufriedenheit und Gesundheit von Beschäftigten auswirken, insofern sie die Kapazitäten und Kompetenzen besitzen, diese Spielräume zu nutzen und sich damit wohlfühlen.

## Entgrenzung

Entgrenzung bedeutet die räumliche und zeitliche Flexibilisierung der Arbeit. Aufgrund der Entwicklung des Internets und mobiler Endgeräte ist es vielen Beschäftigten möglich, eine Vielzahl von Aufgaben an verschiedenen Orten zu jeder Tages- und Nachtzeit zu erledigen. Eine solche Entgrenzung geht häufig damit einher, dass Beschäftigte Mehrarbeit und Überstunden leisten und Ruhezeiten seltener bis gar nicht einhalten. Eine gesunde Distanzierung zur Arbeit sowie die Möglichkeit für Erholung und Abschalten gehen somit vielfach verloren bzw. werden stark eingeschränkt.

## Entwicklungsmöglichkeiten

Entwicklungsmöglichkeiten bei der Arbeit beschreiben Gelegenheiten und Chancen (z. B. Schulungs- und Qualifikationsangebote), bei denen Beschäftigte Fach-, Methoden-, Sozial-, Führungs-, und/oder Persönlichkeitskompetenzen ausbauen, erweitern und einsetzen können. Entwicklungsmöglichkeiten besitzen ein motivierendes und stressreduzierendes Potenzial, da sie die Selbstwirksamkeit steigern und ein Zeichen von Wertschätzung, Unterstützung und Interesse des Arbeitgebers gegenüber seinen Beschäftigten sein können.

## Ergonomie

Die Ergonomie beschreibt Anpassungsprozesse hinsichtlich der Arbeitsbedingungen an die Fähigkeiten und Eigenschaften der Mitarbeiter. Sie ist als interdisziplinäre Wissenschaft zu sehen, die auf Erkenntnisse aus den Disziplinen Medizin, Arbeitswissenschaft, Biologie, Physiologie, Psychologie und Ingenieurwesen zurückgreift. Als Hauptaufgabe der Ergonomie lässt sich die Harmonisierung der Wechselbeziehung zwischen Mensch, Arbeit und Technik identifizieren.

## Feedback

Feedback ist ein Instrument, das bei achtsamem Einsatz den Austausch über unterschiedliche Perspektiven ermöglicht und im Idealfall sogar zu einem gemeinsam geteilten Gegenwartsverständnis führt. Feedback sollte stets wertschätzend erfolgen und sich möglichst an konkreten Resultaten und vereinbarten Zielen orientieren.

## Führung

Global betrachtet umschreibt Führung jede zielbezogene, interpersonelle Verhaltensbeeinflussung mit Hilfe von Kommunikationsprozessen. Setzt man den Begriff der Führung in Zusammenhang mit Organisationen und Unternehmen, handelt es sich um Personal- oder Mitarbeiterführung. Diese bezeichnet jegliche Interaktionsprozesse in einer Organisation, bei dem eine Führungskraft das Handeln, Denken und Fühlen der Beschäftigten in ihrem Verantwortungsbereich im Hinblick auf die gemeinsame Erreichung von Unternehmenszielen zu beeinflussen und zu steuern versucht.

## Führungsqualität

Die Qualität des individuellen Führungsverhaltens sowie das gelebte Führungsverständnis sind maßgeblich dafür, ob Beschäftigte motiviert und gesund sind sowie gern zur Arbeit kommen. Mitarbeiter- und mitwirkungsorientierte Führungsstile, die den Einfluss von betrieblichen Rahmenbedingungen und dem eigenen Führungsverhalten auf die Gesundheit von Beschäftigten im Blick haben, können Belastungen und Fehlzeiten reduzieren.

## Gemeinschaftsgefühl

Gemeinschaftsgefühl bezeichnet das Gefühl der Verbundenheit mit den Menschen in einer Gemeinschaft. Gute soziale Beziehungen am Arbeitsplatz, die sich u. a. durch Unterstützung, Rat und Hilfe bei Problemen und Schwierigkeiten auszeichnen, können das Wohlbefinden, die Stressbewältigung, Gesundheit und Sicherheit sowie Arbeitszufriedenheit von Beschäftigten fördern.

## Gesundes Führen

Gesunde Führung ist die positive Einflussnahme auf die Arbeitsbedingungen und das Verhalten von Beschäftigten in einer Organisation, mit dem Ziel, die Leistungsfähigkeit, die Gesundheit und das Wohlbefinden der Beschäftigten nachhaltig zu fördern.

## Guerilla-Aktion

Bei Guerilla-Aktionen werden kreative Ideen besonders aufmerksamkeitsstark inszeniert. Die Werbetreibenden versuchen, ihre Werbebotschaften durch überfallartige oder unkonventionelle Marketingmaßnahmen zu vermitteln.

## Homeoffice

Das Homeoffice beschreibt eine Arbeitsstätte, die sich – vom Beschäftigten selbst gewählt – zu Hause befindet. Für Beschäftigte im Homeoffice gelten die gleichen Bestimmungen des Arbeits- und Gesundheitsschutzes wie für die Beschäftigten im Unternehmen, wofür der Arbeitgeber Sorge zu tragen hat.

## Körperliche Aktivität

Körperliche Aktivität umfasst Aktivitäten bei der Arbeit, in der Freizeit und bei der Fortbewegung von Ort zu Ort, die eine physische Anstrengung erfordern und daher zu einer Erhöhung der Atmung und des Pulses führen. Somit zählen sowohl Alltagsaktivitäten als auch explizite sportliche Aktivitäten zur körperlichen Aktivität.

## Mobile Arbeit

Unter dem Begriff Mobile Arbeit bzw. Telearbeit werden häufig alle Arbeitsformen zusammengefasst, bei denen Beschäftigte einen Teil der Arbeit außerhalb der Gebäude des Arbeitgebers verrichten (bspw. im Homeoffice) – unabhängig davon, ob die Arbeit von einem fest eingerichteten Arbeitsplatz oder von unterwegs (mobil) erfolgt.

## Präsentismus

Präsentismus wird als Verlust von Produktivität aufgrund unterdurchschnittlicher Leistungen definiert. Grundlage für den Produktivitätsverlust ist hierbei das Arbeiten trotz körperlicher Beschwerden oder psychischer Belastungen. Ein Grund für Präsentismus kann z. B. die Angst vor Arbeitsplatzverlust oder beruflicher Benachteiligung sein. Viele Beschäftigte wollen auch vermeiden, dass durch sie Mehrarbeit für die Kolleginnen und Kollegen entsteht..

## Psychische Gefährdungsbeurteilung

Im Rahmen einer psychischen Gefährdungsbeurteilung werden die psychischen Belastungen der Beschäftigten bei der Arbeit ermittelt, beurteilt und dokumentiert. Arbeitgeber sind seit Sommer 2013 durch die Ergänzung im §5 des ArbSchG zu einer solchen Gefährdungsbeurteilung verpflichtet. Die Beurteilung psychischer Gefährdungen am Arbeitsplatz kann mittels schriftlicher Befragungen, Beobachtungen, Interviews oder moderierter Workshops erfolgen.

## Quantitative Anforderungen

Arbeitsanforderungen bezeichnen Charakteristiken eines Arbeitsplatzes, die Ressourcen (z. B. Zeit, Energie, Arbeitskraft, Fähigkeiten) von Beschäftigten beanspruchen. Quantitative Anforderungen beschreiben, ob es möglich ist, alle aufgetragenen Aufgaben in der dafür vorgesehenen Arbeitszeit fertigzustellen, ohne dabei in Versuchung zu geraten oder Überstunden leisten zu müssen. Sowohl dauerhaft hohe quantitative Anforderungen als auch dauerhaft geringe quantitative Anforderungen können einen negativen Einfluss auf die Gesundheit haben.

# Glossar

## Stress

Stress wird definiert als die Alarmbereitschaft des Organismus, der sich auf eine erhöhte Leistungsbereitschaft einstellt. Es lassen sich zwei Arten von Stress unterscheiden: Eustress, als eine notwendige und positiv erlebte Aktivierung des Organismus. Distress als belastend und schädlich wirkende Reaktion auf ein Übermaß an Anforderungen. Wird dieser nicht mittels Coping-Strategien und Ressourcen vermindert, kann es zu einer Chronifizierung kommen.

## Subjektiver Gesundheitszustand

Unter subjektivem Gesundheitszustand versteht man den selbst wahrgenommenen Gesundheitszustand. Er spiegelt die Selbsteinschätzung eines Beschäftigten in Bezug auf das persönliche Wohlbefinden sowie auf vorhandene Krankheiten und Gesundheitsbeschwerden wider.

## Unterstützung bei der Arbeit

Unterstützung bei der Arbeit ist eine Ressource, mit der durch die Beziehung zu anderen Personen zentrale Bedürfnisse (z. B. Zuneigung, Anerkennung, Identität, Zugehörigkeit, Sicherheit) sowie instrumentelle Bedürfnisse wie Informationsbedarf oder materieller Hilfebedarf befriedigt werden können. Gute soziale Beziehungen am Arbeitsplatz können das Wohlbefinden der Beschäftigten nachhaltig fördern.

## Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben

Unter der Vereinbarkeit von Familie und Beruf versteht man die Möglichkeit, sich im erwerbsfähigen Alter einerseits Beruf und Karriere und andererseits dem Privatleben, der Familie und der Betreuung von Kindern und pflegebedürftigen Personen zu widmen, ohne dass dies als belastend empfunden wird. Unterstützende Maßnahmen des Arbeitgebers in diesem Bereich können flexible Arbeitszeiten, Teilzeitangebote oder Eltern-Kind-Büros sein.

## Wertschätzung

Wertschätzung bezeichnet die positive Bewertung eines anderen Menschen. Dies kann zum einen über eine positive Kommunikation in Form von Lob und zum anderen durch das Interesse an der Person oder das Übertragen wichtiger Aufgaben ausgedrückt werden. Fehlende Wertschätzung kann u. a. zu einer geringeren Motivation und Arbeitszufriedenheit führen.

Quellen des Glossars und weitere Begriffe finden Sie auf [www.ifbg.eu/bgmllexikon](http://www.ifbg.eu/bgmllexikon)





# Literaturverzeichnis

Araújo, L., Teixeira, L., Ribeiro, O., & Paúl, C. (2018). Objective vs. Subjective Health in Very Advanced Ages: Looking for Discordance in Centenarians. *Frontiers in medicine*, 5(189). <https://doi.org/10.3389/fmed.2018.00189>

Arlinghaus, A., & Nachreiner, F. (2013). Health effects of supplemental work from home in the European Union. *Chronobiology International* 31, 1100-1107.

Barber, L.K., & Santuzzi, A.M. (2015). Please respond ASAP: Workplace telepressure and employee recovery. *Journal of Occupational Health Psychology* 20, 172-189.

BAuA (2015). Arbeiten ohne Unterlass? Ein Plädoyer für die Pause. Factsheet. [https://www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Fakten/BIBB-BAuA-04.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=4](https://www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Fakten/BIBB-BAuA-04.pdf?__blob=publicationFile&v=4)

Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. Psychology Press.

Becker, E., Krause, C., Siegemund, B. (2014). *Betriebliches Gesundheitsmanagement nach DIN SPEC 91020* (1. Auflage). Beuth Verlag GmbH.

Becker-Carus, C. (2020). Schlaf. In M. A. Wirtz (2020). *Lexikon der Psychologie*. (19. Auflage). Hogrefe.

Bergius, R. J. W. (2020). Soziale Interaktion. In M. A. Wirtz (2020). *Lexikon der Psychologie*. (19. Auflage). Hogrefe.

Berman, E. M., West, J. P., & Richter, M. N. (2002). Workplace relations: Friendship patterns and consequences (according to managers). *Public Administration Review* (62), 217–230. <https://doi.org/10.1111/0033-3352.00172>

Biddle, S. J., Fox, K., & Boutcher, S. (Eds.). (2003). *Physical activity and psychological well-being*. Routledge.

Böckelmann, C., Mäder, K. (2018). *Fokus Personalentwicklung* (2. Auflage). Springer.

Burnstein, E., Crandall, C., & Kitayama, S. (1994). Some neo-Darwinian decision rules for altruism: Weighing cues for inclusive fitness as a function of the biological importance of the decision. *Journal of Personality and Social Psychology* (67), 773–789. <https://doi.org/10.1037/00223514.67.5.773>

De Rezende, L.F.M., Lopes, M.R., Rey-López, J.P., Matsudo, V.K.R., & do Carmo Luiz, O. (2014). Sedentary behaviour and Health Outcomes: An Overview of Systematic Reviews. *PLOS One*. [doi:10.1371/journal.pone.0105620](https://doi.org/10.1371/journal.pone.0105620)

Deutsche Gesellschaft für Ernährung e.V. (DGE), 2017: <https://www.dge.de/ernaehrungspraxis/vollwertige-ernaehrung/10-regeln-der-dge/> (Abgerufen am 16.08.2021)

Freibichler, W., Pfitzer, D., & Schmuker, M. (2018). *Innovative Arbeitsatmosphäre. Wie Chefs New Work erfolgreich anstoßen* [Whitepaper]. Porsche Consulting.

Föller, M., & Stangl, G. I. (2021). *Ernährung – Physiologische und Praktische Grundlagen* (1. Aufl.). Springer.

Graumann, L., Walter, U. N., & Krapf, F. (2019). *Regeneration*. Riva.

Greif, S. (2020a). Führung. In M. A. Wirtz (2020). *Lexikon der Psychologie*. (19. Auflage). Hogrefe.  
Greif, S. (2020b). Stress am Arbeitsplatz. In M. A. Wirtz (2020). *Lexikon der Psychologie*. (19. Auflage). Hogrefe.

Heckhausen, J., & Heckhausen, H. (2018). *Motivation und Handeln* (5. Auflage). Springer.

Hellwig, R.T., Bux, K., & Pangert, R. (2012). Zur Neufassung der Arbeitsstättenregel ASR A3.5 Raumtemperatur. *Bauphysik* 34(6), 268-274.

Hermann (2020). Soziale Unterstützung. In M. A. Wirtz (2020). *Lexikon der Psychologie*. (19. Auflage). Hogrefe.

Homrich, P., Dantas-Filho, F. F., Martins, L. L., & Marcon, E. R. (2020). Presenteeism among health care workers: literature review. *Revista brasileira de medicina do trabalho : publicacao oficial da Associacao Nacional de Medicina do Trabalho-ANAMT*, 18(1), 97–102. <https://doi.org/10.5327/Z1679443520200478>

Janke, W. (2020). Hypnotika. In M. A. Wirtz (2020). *Lexikon der Psychologie*. (19. Auflage). Hogrefe.

# Literaturverzeichnis

Jung, H. (2006). Personalwirtschaft (7. Aufl.). München, Wien: Oldenbourg Wissenschaftsverlag.

Jylhä, M. (2009). What is self-rated health and why does it predict mortality? Towards a unified conceptual model. *Social science & medicine*, 69(3), 307-316.

Kauffeld, S. (2019). Arbeits-, Organisations- und Personalpsychologie für Bachelor (3. Auflage). Springer.

Kazi, A., Haslam, C., Duncan, M., Clemens, S., & Twumasi, R. (2019). Sedentary behaviour and health at work: an investigation of industrial sector, job role, gender and geographical differences. *ERGONOMICS* 62(1), 21-30. <https://doi.org/10.1080/00140139.2018.1489981>

Kinman, G. (2019). Sickness presenteeism at work: prevalence, costs and management, *British Medical Bulletin*, 129(1), 69–78. [doi: 10.1093/bmb/ldy043](https://doi.org/10.1093/bmb/ldy043)

Kutzner, E., & Kock, K. (2018). Gutes Betriebsklima ist ein Geben und Nehmen. Hans-Böckler-Stiftung.

Kyu, H. H. et al. (2016). Physical activity and risk of breast cancer, colon cancer, diabetes, ischemic heart disease, and ischemic stroke events: systematic review and dose-response meta-analysis for the Global Burden of Disease Study 2013, *bmj*, 354:i3857. [doi: https://doi.org/10.1136/bmj.i3857](https://doi.org/10.1136/bmj.i3857)

Liphadzi, M., Aigbavboa, C.O., & Thawali, W.D. (2017). A Theoretical Perspective on the Difference between Leadership and Management. *Procedia Engineering* (196), 478-482. <https://doi.org/10.1016/j.proeng.2017.07.227>

Lippold, D. (2016). Die Unternehmensberatung. Springer Fachmedien Wiesbaden.

Madhav, K.C., Sherchand, S.P., & Sherchan, S. (2017). Association between screen time and depression among US adults. *Prev Med Rep* 8, 67-71. [Doi: 10.1016/j.pmedr.2017.08.005](https://doi.org/10.1016/j.pmedr.2017.08.005)

Owen, L., & Corfe, B. (2017). The role of diet and nutrition on mental health and wellbeing. *Proceedings of the Nutrition Society*, 76(4), 425-426. [doi:10.1017/S0029665117001057](https://doi.org/10.1017/S0029665117001057)

Pohl, E. (2015). Karrierefaktor guter Schlaf. Springer Gabler.

Ryschka, J., Solga, M., & Mattenklott, A. (Eds.). (2010). Praxishandbuch Personalentwicklung: Instrumente, Konzepte, Beispiele. Gabler-Verlag.

Schermuly, C.C., Schermuly, R.A., & Meyer, B. (2011). Effects of vice-principals' psychological empowerment on job satisfaction and burnout. *International Journal of Educational Management* 25, 252-264.

Schmidt, J., & Schröder, H. (2010). Präsentismus—Krank zur Arbeit aus Angst vor Arbeitsplatzverlust. In *Fehlzeiten-Report 2009* (pp. 93-100). Springer, Berlin, Heidelberg.

Seiferling, N. (2020). Arbeitsbezogene erweiterte Erreichbarkeit. In M. A. Wirtz (2020). *Lexikon der Psychologie*. (19. Auflage). Hogrefe.

Seppänen, O., Fisk, W.J., & Lei, Q.H (2006). Room Temperature and Productivity in Office Work. *eScholarship.org*.

Sheppard, A., Ralli, M., Gilardi, A., & Salvi, R. (2020). Occupational Noise: Auditory and Non-Auditory Consequences. *Int J Environ Res Public Health* 17(23), 8963. <https://doi.org/10.3390/ijerph17238963>

Sparrowe, R. T., Liden, R. C., Wayne, S. J., & Kraimer, M. L. (2001). Social networks and the performance of individuals and groups. *Academy of Management Journal* (44), 316–325. <https://doi.org/10.5465/3069458>

Spiegelhalter, K., Riemann, D. (2020). Schlafstörungen, Psychopharmakotherapie. In M. A. Wirtz (2020). *Lexikon der Psychologie*. (19. Auflage). Hogrefe.

Spieß, E. (2020). Kooperation. In M. A. Wirtz (2020). *Lexikon der Psychologie*. (19. Auflage). Hogrefe.

Stab, N., Jahn, S., & Schulz-Dadaczynski, A. (2016). Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt-Arbeitsintensität. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.

Statistisches Bundesamt, 2019: <https://www.destatis.de/DE/Themen/Arbeit/Arbeitsmarkt/Qualitaet-Arbeit/Dimension-3/woechentliche-arbeitszeitl.html;jsessionid=C14C1A6AEC-22807F7885A2DADBA75E1F.live731> (Abgerufen am 17.08.21)

# Literaturverzeichnis

Statistisches Bundesamt, 2021: [https://www.destatis.de/DE/Service/Statistik-Campus/Datenreport/Downloads/datenreport-2021-kap-5.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](https://www.destatis.de/DE/Service/Statistik-Campus/Datenreport/Downloads/datenreport-2021-kap-5.pdf?__blob=publicationFile) (Abgerufen am 20.08.2021)

Steinke, M., & Badura, B. (2011). Präsentismus: Ein Review zum Stand der Forschung. Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.

Stöcker, A.-K., & Schütz, A. (2020). Feedback, Formulierung von. In M. A. Wirtz (2020). Lexikon der Psychologie. (19. Auflage). Hogrefe.

Stuck, B. A., Maurer, J. T., Schredl, M., Weeß & H. G. (2009). Praxis der Schlafmedizin. Springer.  
Tschan, F. (2000). Produktivität in Kleingruppen. Was machen produktive Gruppen anders und besser?. Huber.

Van Dick, R., & West, M.A. (2005). Teamwork, Teamdiagnose und Teamentwicklung. Hogrefe.  
White, R.W. (1959). Motivation reconsidered: The concept of competence. Psychological Review (66), 297-333.

WHO, 2019: <https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/physical-activity> (Abgerufen am 24.08.2021)

WHO, 2020: <https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/healthy-diet> (Abgerufen am 16.08.2021)

WHO, o. D.: [https://www.who.int/ncds/surveillance/steps/resources/GPAQ\\_Analysis\\_Guide.pdf](https://www.who.int/ncds/surveillance/steps/resources/GPAQ_Analysis_Guide.pdf) (Abgerufen am 02.09.2021)

Zok, K. (2011). Führungsverhalten und Auswirkungen auf die Gesundheit der Mitarbeiter –Analyse von WIdO-Mitarbeiterbefragungen. In B. Badura, A. Ducki, H. Schröder, J. Klose, & K. Macco (Hrsg.), Fehlzeiten-Report 2011: Führung und Gesundheit (S. 27–36). Springer.

# Kontakt

## HIER ERFAHREN SIE MEHR

Sie haben Fragen zur Studie oder interessieren sich für Analysen und BGM-Maßnahmen in Ihrer Organisation? Dann kontaktieren Sie die Expertinnen und Experten des IFBG und der TK.



**Christian Fuhrken, Lead, Team Analysen (IFBG)**



**Wiebke Arps, Team Gesundheitsmanagement (TK)**

Mehr Informationen zur Studie und den Angeboten des IFBG:



[christian.fuhrken@ifbg.eu](mailto:christian.fuhrken@ifbg.eu)



Mobil: 01 51 - 610 646 82

Weitere Informationen unter: [www.ifbg.eu](http://www.ifbg.eu) und auf [LinkedIn](#)

Kontakt: [info@ifbg.eu](mailto:info@ifbg.eu)

Mehr Informationen zur Studie:



[wiebke.aprs@tk.de](mailto:wiebke.aprs@tk.de)



Tel.: 040 - 69 09-5370  
Mobil: 01 51 - 18 83 29 40

Weitere Informationen zur Gesundheitsförderung der TK:  
[firmenkunden.tk.de](http://firmenkunden.tk.de), Suchnummer 2028382

Kontakt zu regionalen Gesundheitsexpertinnen und  
Gesundheitsexperten der TK:  
[firmenkunden.tk.de](http://firmenkunden.tk.de), Suchnummer 2030698