

-LEADERSHIP-

FÜHRUNG UND ORGANISATION IM WANDEL (FOWa)

Ergebnisbericht für
die Muster GmbH

20.04.2020

Diese Mustervorlage eines Ergebnisberichts wurde im Rahmen des Projekts „Führung und Organisation im Wandel (FOWa)“ - Projekt F 2436 - durch die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) erstellt.

Weitere Informationen zum Projekt unter:

<https://www.baua.de/DE/Aufgaben/Forschung/Forschungsprojekte/f2436.html>

Autoren: Dr. Corinna Steidelmüller

Dr. Birgit Thomson

Jule Kobs

Titelfoto: XtockImages/iStock.com, Easyturn/iStock.com

Bildbearbeitung: Martina Dembski, BAuA

Titelgestaltung: BAuA

Herausgeber: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA), Friedrich-Henkel-Weg 1–25, 44149 Dortmund, Telefon: 0231 9071-2071, E-Mail: info-zentrum@baua.bund.de, Internet: www.baua.de

April 2020

Übersicht - Inhalte und Aufbau des Ergebnisberichts

ÜBERSICHT - INHALTE UND AUFBAU DES ERGEBNISBERICHTS	3
ZUSAMMENFASSUNG DER ERGEBNISSE FÜR IHREN BETRIEB	4
BEFINDEN UND EINSTELLUNGEN	4
BEDINGUNGEN IN IHREM BETRIEB	4
FÜHRUNG	4
HINTERGRUND	6
METHODIK	7
ERGEBNISSE: BEFINDEN UND EINSTELLUNGEN	10
GESUNDHEITZUSTAND.....	10
ARBEITSEINSTELLUNGEN UND ARBEITSPLATZUNSICHERHEIT	11
ERGEBNISSE: BEDINGUNGEN IN IHREM BETRIEB	12
ARBEITSBELASTUNGEN, -RESSOURCEN, -INTENSIVIERUNG UND SELBSTGEFÄHRDUNG	12
KLIMA IM BETRIEB	13
STRUKTUREN IM BETRIEB	14
DIGITALISIERUNG / FLEXIBILISIERUNG / VERÄNDERUNGEN IM BETRIEB	16
ERGEBNISSE: FÜHRUNG	18
FÜHRUNGSVERHALTEN.....	18
HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN	19
HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN ZU DEN VERSCHIEDENEN GESUNDHEITSINDIKATOREN.....	20
HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN ZU ARBEITSENGAGEMENT	22
HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN ZU STÖRUNGEN UND UNTERBRECHUNGEN	23
HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN ZUR ARBEITSINTENSITÄT.....	24
HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN ZU FEINDESELIGER FÜHRUNG.....	26
DEFINITIONEN DER FACHBEGRIFFE	29
ANHANG - DARSTELLUNG DER ERGEBNISSE JE ITEM	33

Zusammenfassung der Ergebnisse für Ihren Betrieb

An der Befragung haben insgesamt 31 Personen teilgenommen, davon 25 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, 5 Führungskräfte sowie 1 Person der Geschäftsführung.

Die Ergebnisse Ihres Betriebs lassen sich zusammenfassend wie folgt darstellen:

Befinden und Einstellungen

● *Gesundheitszustand:* Die Durchschnittswerte verschiedener Gesundheitsindikatoren sind in Ihrem Betrieb besser als in der Vergleichsgruppe (alle teilnehmenden Betriebe). Ausnahmen hiervon bilden allerdings die Indikatoren Irritation und Erschöpfung. Ein großer Anteil der Teilnehmerinnen und Teilnehmer Ihres Betriebs berichten von einem Gefühl der Gereiztheit, Schwierigkeiten nach der Arbeit abschalten zu können (40%) sowie einem Gefühl der Überanstrengung (34%). In Bezug auf Irritation ist der Durchschnittswert zudem signifikant schlechter als in der Vergleichsgruppe.

● *Arbeitseinstellungen und Arbeitsunsicherheit:* Die Durchschnittswerte der verschiedenen Indikatoren zu Arbeitseinstellungen sind besser als in der Vergleichsgruppe (alle teilnehmenden Betriebe). Eine Ausnahme hiervon bildet Engagement. Im Mittel berichten die Teilnehmerinnen und Teilnehmer Ihres Betriebs von weniger Begeisterung und Energie während der Arbeit als die Vergleichsgruppe.

Bedingungen in Ihrem Betrieb

● *Arbeitsbelastungen, -ressourcen, -intensivierung und Selbstgefährdung:* Bei einigen Angaben zu den Arbeitsplatzbedingungen und zum Umgang mit hohen Arbeitsanforderungen geben die Teilnehmerinnen und Teilnehmer bessere Werte an als die Vergleichsgruppe. Allerdings berichtet ein großer Anteil der Teilnehmerinnen und Teilnehmer in Ihrem Betrieb von zu viel Arbeit, hohem Zeitdruck (54%) sowie einer Intensivierung der Arbeit in den letzten Jahren (38%) und von Störungen und Unterbrechungen bei ihrer Arbeit (68%). In Bezug auf Störungen und Unterbrechungen ist der Durchschnittswert zudem signifikant schlechter als in der Vergleichsgruppe.

● *Klima im Betrieb:* Die verschiedenen Klimafacetten werden in der Tendenz von den Teilnehmerinnen und Teilnehmern in Ihrem Betrieb besser bewertet als von den Teilnehmerinnen und Teilnehmern der Vergleichsgruppe.

● *Strukturen im Betrieb:* Sie haben bereits viele Personalmaßnahmen und Maßnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung eingesetzt. In Bezug auf die gesundheitsfördernden Maßnahmen und Maßnahmen des betrieblichen Gesundheitsmanagements sowie die jährliche formale Leistungsbeurteilung berichten allerdings über 1/3 der Teilnehmerinnen und Teilnehmer, dass diese nicht vorhanden sind oder sie es nicht wissen.





● *Digitalisierung / Flexibilisierung / Veränderungen im Betrieb:* Der überwiegende Anteil der Kommunikation am Arbeitsplatz findet bei den Teilnehmerinnen und Teilnehmern Ihres Betriebs persönlich oder telefonisch statt. Nur ein kleiner Teil (weniger als 20 %) legt seine / ihre Arbeitszeit flexibel fest oder arbeitet von Zuhause aus. Allerdings nehmen 80 % wesentliche Veränderungen und Umstrukturierungen in den letzten beiden Jahren wahr, die ihr unmittelbares Arbeitsumfeld betrafen.

Führung

● *Führungsverhalten:* Das Führungsverhalten wird in Bezug auf transformationale Führung besser bewertet im Vergleich zur Vergleichsgruppe. Allerdings ist der Durchschnittswert in Bezug auf feindliches Führungsverhalten schlechter als in der Vergleichsgruppe. 13 % der Teilnehmerinnen und Teilnehmer in Ihrem Betrieb bewerten das Verhalten ihrer direkten Führungskraft als respektlos.

Erläuterung zur Darstellung:

Die farblichen Kreise unterstützen Sie dabei auf einen Blick zu erkennen, in welchem Bereich Handlungsbedarf besteht:

-  Die Durchschnittswerte in Ihrem Betrieb sind in der Tendenz besser als in der FOWa-Vergleichsgruppe UND der Anteil der kritischen Antworten ist gering
-  Es besteht Handlungsbedarf, weil mindestens ein Aspekt in diesem Handlungsfeld von den Teilnehmerinnen und Teilnehmern Ihres Betriebs schlechter bewertet wurde als durch die FOWa-Vergleichsgruppe ODER mehr als 33% der Teilnehmerinnen und Teilnehmer Ihres Betriebs im kritischen Bereich geantwortet haben
-  Es besteht Handlungsbedarf, weil mindestens ein Aspekt in diesem Handlungsfeld von den Teilnehmerinnen und Teilnehmern Ihres Betriebs schlechter bewertet wurde als durch die FOWa-Vergleichsgruppe UND mehr als 33% der Teilnehmerinnen und Teilnehmer Ihres Betriebs im kritischen Bereich geantwortet haben
-  Es besteht kein konkreter Handlungsbedarf. Diesen Bereich sollten Sie sich gegebenenfalls unter Berücksichtigung Ihrer betrieblichen Besonderheiten näher anschauen

Mustervorlage

Hintergrund

Die Drei-Ebenen-Befragung, an der Sie mit Ihrem Betrieb teilgenommen haben, stellt einen Baustein des Projekts „Führung und Organisation im Wandel (FOWa) - Organisationale Rahmenbedingungen, Arbeitsbedingungen, Interaktionen und Gesundheit von Führungskräften und Mitarbeitern“ dar. Im Rahmen der Befragung wurden verschiedene Akteure und ihre Blickwinkel auf Belastungen, Ressourcen, Strukturen, Klima sowie Einstellungen und Gesundheit im Betrieb erfasst. Befragt wurden die Geschäftsführung bzw. Standortleitung der Betriebsstätte, Führungskräfte und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Dieser Bericht meldet wichtige Ergebnisse für Ihren Betrieb zurück. Dabei werden selbstverständlich Datenschutzbelange berücksichtigt, sodass nicht auf die Antworten einzelner Personen oder Teams geschlossen werden kann.



Welches Ziel verfolgt das Projekt und die Drei-Ebenen-Befragung?

Übergeordnetes Ziel des Forschungsprojektes ist es, durchdachte Konzepte für die Qualifikation und Unterstützung der Führungskräfte zu entwickeln und die Perspektiven der unterschiedlichen Organisationsebenen besser zu verstehen. In Ihrem Betrieb soll die Rückmeldung der Ergebnisse eine Diskussion und hoffentlich auch einen Entwicklungsprozess in Bezug auf die identifizierten Handlungsbedarfe in Bewegung setzen. Fokus dabei ist die Frage der Bedeutung von Führung auf Belastungen, Ressourcen und Gesundheit und unter welchen Voraussetzungen die Führungskräfte in ihrem Betrieb überhaupt agieren können, um Arbeitsbedingungen gut zu gestalten. Denn Führungskräfte übernehmen eine zentrale Rolle in Betrieben. Sie sind für die Dynamik und Umsetzung der strategischen Entwicklungen im Betrieb verantwortlich, dienen als zentrale Vermittler zwischen den Organisationsebenen und werden dabei mit einer großen Anforderungsvielfalt konfrontiert. Führungshandeln selbst hängt in hohem Maße von den Strukturen und Klima im Betrieb ab, daher gilt es diese betrieblichen Rahmenbedingungen näher zu betrachten. Hier setzt die Drei-Ebenen-Befragung an. Sie soll Erkenntnisse dazu liefern, wie sich betriebliche Rahmenbedingungen, wie das Organisationsklima und die Organisationsstruktur auf die Arbeitsbedingungen von Führungskräften und Beschäftigten sowie auf Gesundheit, Einstellungen und Verhalten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auswirken.

Weitere Informationen zum Projekt und bereits veröffentlichte Ergebnisse aus unseren Voranalysen finden Sie auf unserer Projekt-Homepage:

<https://www.baua.de/DE/Aufgaben/Forschung/Forschungsprojekte/f2436.html>



Wer ist Auftraggeber des Projekts und wen können Sie bei Fragen ansprechen?

Auftraggeber des Projekts ist die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA). Die BAuA ist eine staatliche Ressortforschungseinrichtung, die das Bundesministerium für Arbeit und Soziales in allen Fragen von Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit berät und mit ihren Erkenntnissen einen wichtigen gesellschaftlichen Beitrag zur Gestaltung guter Arbeit leistet. Die technische Umsetzung der Drei-Ebenen-Befragung wurde durch das Befragungsinstitut Kantar durchgeführt. Zentrale Ansprechpersonen der Teilstudie und des Ergebnisberichts sind:



Dr. Birgit Thomson



Dr. Corinna Steidelmüller

Kontaktieren Sie uns gerne über unser Projektpostfach: fowa@baua.bund.de

Methodik

In diesem Abschnitt wird die Darstellung der Ergebnisse kurz erläutert. Die Ergebnisse Ihres Betriebs werden dabei in Bezug zu Vergleichsgrößen gesetzt, um eine erste Einordnung und Einschätzung von Handlungsbedarfen in Ihrem Betrieb zu erhalten.



Welche Vergleichsgruppen werden für den Ergebnisbericht berücksichtigt?

Die Vergleichsgruppe FOWa-Projekt:

Die Vergleichsgruppe beinhaltet die Antworten der Teilnehmerinnen und Teilnehmer aller Betriebe, die an der Drei-Ebenen-Befragung des FOWa-Projekts teilgenommen haben. Da wir den Ergebnisbericht während des laufenden Projekts für Sie erstellen, fließen nur diejenigen Betriebe als Vergleichsgruppe mit ein, die bis zum aktuellen Zeitpunkt bereits teilgenommen haben. Aktuell haben 249 Personen aus 5 Betrieben teilgenommen. Alle teilnehmenden Betriebe erhalten dieselben Fragen, sodass die Antworten in Ihrem Betrieb mit den Antworten aus den anderen Betrieben sehr gut vergleichbar sind. Die Vergleichsgruppe FOWa-Projekt bildet u.a. die Grundlage für das Ampelsystem in diesem Ergebnisbericht.

BIBB/BAuA ETB & BIBB/BAuA ETB Branche:

Es werden Angaben der BIBB/BAuA-Erwerbstätigenbefragung (ETB) betrachtet. Bei der BIBB/BAuA ETB handelt es sich um eine repräsentative Befragung der Erwerbsbevölkerung in Deutschland, die mit Hilfe von computerunterstützten Telefon-Interviews durchgeführt wird. Im Jahr 2018 wurden 20.012 Erwerbstätige ab 15 Jahren mit einer Arbeitszeit von mindestens zehn Stunden pro Woche in Deutschland befragt. Für die aktuellen Auswertungen wird die Stichprobe auf abhängig Beschäftigte und Beamte begrenzt, sodass die Stichprobe sich auf 17852 Personen beschränkt. Bei der Befragung wird auch die Branchenzugehörigkeit erfasst, sodass zusätzlich zur Gesamtstichprobe die Antworten für Ihre spezifische Branche betrachtet werden. Für die branchenspezifischen Analysen unterscheiden wir 5 verschiedene Wirtschaftsbereiche: Öffentlicher Dienst, Industrie, Handwerk, Dienstleistungen und Sonstige. Für Ihren Ergebnisbericht haben wir für den Branchenvergleich den Bereich Dienstleistungen (DL) ausgewählt. Die branchenspezifischen Auswertungen beruhen auf 5168 Personen. Die dargestellten Ergebnisse auf Grundlage der BIBB/BAuA Erwerbstätigenbefragung sind auf Basis des Mikrozensus gewichtet. Weitere Informationen zur BIBB/BAuA ETB finden Sie hier: <https://www.baua.de/DE/Themen/Arbeitswelt-und-Arbeitsschutz-im-Wandel/Arbeitsweltberichterstattung/Arbeitsbedingungen/BIBB-BAuA-2018.html>

Vergleichsgruppe öffentlicher Dienst (öD) - Technik / Verwaltung

Im Rahmen eines anderen Forschungsprojekts fand eine große Befragung im öffentlichen Dienst statt. Das von der Universität Bielefeld durchgeführte Projekt wurde zu Beginn durch die Unfallkasse NRW und im weiteren Verlauf durch die Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung e. V. (DGUV) gefördert. Übergeordnetes Ziel des Projekts war es, ein praxistaugliches, validiertes und standardisiertes Verfahren zur Beurteilung der Wirkung der Arbeitsbedingungen auf die Gesundheit sowie zur Maßnahmenableitung und -umsetzung aufzubauen. Aufgrund der inhaltlichen Nähe zu der Befragung in diesem Projekt lassen sich die Ergebnisse aus dem vergangenen Projekt sehr gut als Vergleichsgruppe nutzen. Die Vergleichsgruppe besteht aus 9254 Personen aus dem Bereich Technik und Verwaltung aus insgesamt 27 Universitäten und Fachhochschulen. Weitere Informationen zu diesem Projekt finden Sie hier: <https://www.uni-bielefeld.de/verwaltung/dezernat-p-o/gesundheitsmanagement/bielefelder-fragebogen/>.

Für weitere Hintergründe zum Fragenbogen empfehlen wir den folgenden Artikel: Burian, J./Gieselmann, J. M/Neldner, S. (2019): Der Bielefelder Fragebogen zu Arbeitsbedingungen und Gesundheit an Hochschulen – Entwicklung und Erprobung eines hochschulspezifischen Befragungsinstruments. In: Personal und Organisationsentwicklung 1(2019), S. 16-24.



Wieso werden unterschiedliche Vergleichsgruppen verwendet?

Die Vergleichsgruppen BIBB/BAuA ETB und öD - Technik / Verwaltung dienen lediglich als grobe Orientierungsmaßstäbe und sollen zusätzliche Informationen über den Vergleich mit der Vergleichsgruppe FOWa-Projekt hinaus bereitstellen. Diese Vergleichsdaten basieren auf großen Befragungen und ermöglichen den Vergleich mit Antworten aus Betrieben aus Ihrer Branche. Allerdings liegen nicht für jeden Bereich passende Vergleichswerte vor. Zudem wurden in den großen Befragungen teilweise etwas andere Fragen mit anderen Antwortkategorien verwendet, sodass die Werte eher als Orientierung und Richtwerte genutzt werden sollten, weil die Vergleichbarkeit nicht wie bei der Vergleichsgruppe FOWa-Projekt 1:1 gewährleistet ist.



Welche Art von Tabellen werden im Bericht dargestellt und wie lassen sich diese interpretieren?

Für die meisten Handlungsfelder haben wir die Fragen aus dem Fragebogen in Konstrukten zusammengefasst und geben einen schnellen Überblick, wie die Angaben Ihres Betriebs im Vergleich zu den Vergleichsgruppen einzuordnen sind. (Im Anhang finden Sie die prozentuale Verteilung der Angaben Ihrer Teilnehmerinnen und Teilnehmer für jede einzelne Frage abgebildet).

Im Folgenden finden Sie einen beispielhaften Auszug aus einer solchen Tabelle sowie Erläuterungen zu den einzelnen Feldern der Tabelle:

Gesundheitsindikatoren	Ihr Mittelwert	Ihr kritischer Anteil in %	Mittelwert FOWa	Auf einen Blick	ETB	ETB DL	Technik / Verwaltung
Häufige Kopf- / Rückenschmerzen	↓ 2.45	23	2.70	●			2.31
Häufige Schlafstörungen	↓ 2.55	16	2.47	●			2.41

Erläuterung zur Darstellung:

<i>Indikatoren</i>	In dieser Spalte finden Sie eine Übersicht, welche Indikatoren für das jeweilige Handlungsfeld in der Befragung erfasst wurden. In dem dargestellten Auszug werden beispielsweise häufige Kopf- / Rückenschmerzen sowie häufige Schlafstörungen als zwei Indikatoren dargestellt, die Hinweise auf den Gesundheitszustand Ihrer Teilnehmerinnen und Teilnehmer geben. Eine kurze Erläuterung aller Indikatorbezeichnungen finden Sie im Abschnitt „Definitionen der Fachbegriffe“ in alphabetischer Reihenfolge.
<i>Ihr Mittelwert</i>	Ihr Mittelwert stellt die im Durchschnitt angekreuzte Antwort Ihrer Teilnehmerinnen und Teilnehmer dar. Im Regelfall bewerteten die Befragten die Fragen basierend auf den folgenden Antwortkategorien: 1=trifft überhaupt nicht zu, 2=trifft eher nicht zu, 3=teils/teils, 4=trifft eher zu, 5=trifft voll und ganz zu. Bei einigen Fragen sind die Antwortkategorien allerdings abweichend. Die Fragen mit ihren jeweiligen Antwortkategorien können Sie dem Anhang entnehmen. Mit Bezug auf häufige Kopf- und Rückenschmerzen ergab sich z.B. ein Durchschnittswert von 2.45.
<i>Pfeile</i>	Die Pfeile links neben Ihren Mittelwerten deuten darauf hin, wie die Mittelwerte zu interpretieren sind. Im Fall der häufigen Kopf- und Rückenschmerzen zeigt der Pfeil nach unten, d.h. es sollte im Sinne des Mitarbeiterwohls ein möglichst niedriger Wert angestrebt werden. Zeigt der Pfeil nach oben, ist ein möglichst hoher Wert förderlich.
<i>Ihr kritischer Anteil in %</i>	Der kritische Anteil in Prozent stellt den Anteil in % dar, bei dem die Befragten so geantwortet haben, dass es als kritisch bzw. ungünstig interpretiert werden muss. Dabei werden immer zwei Kategorien zusammengefasst. Im Fall der häufigen Kopf- und Rückenschmerzen ist es als kritisch bzw. gesundheitsschädlich zu bewerten, wenn die Teilnehmerinnen und Teilnehmer angeben, dass die Aussage der Frage (häufige Kopf- bzw. Rückenschmerzen) eher zutrifft oder voll und ganz zutrifft. 23 % wählen diese als kritisch zu bewertenden Antwortkategorien aus.

Erläuterung zur Darstellung:	
<i>Mittelwert FOWa</i>	Der Mittelwert FOWa stellt die im Durchschnitt angekreuzte Antwort der Teilnehmerinnen und Teilnehmer aller an der Studie teilgenommenen Betriebe dar. Diesen Wert können Sie dann im Vergleich zu Ihrem eigenen Durchschnittswert setzen.
<i>Auf einen Blick</i>	<p>Der Vergleich auf einen Blick soll Sie dabei unterstützen auf einen Blick zu erkennen, in welchem Bereich Sie sehr gute Werte im Betrieb aufweisen und wo mögliche Handlungsbedarfe bestehen.</p> <p>Grün bedeutet, dass Ihr Mittelwert besser ist als der Mittelwert der Vergleichsgruppe (FOWa-Projekt) UND der kritische Wert unter 33 % liegt.</p> <p>Gelb bedeutet, dass entweder der Mittelwert signifikant schlechter ist ODER der Anteil kritischer Werte über 33 % liegt.</p> <p>Rot bedeutet, dass der Mittelwert signifikant schlechter ist als der Vergleichswert UND der Anteil kritischer Werte über 33 % liegt.</p> <p>Grau bedeutet, dass kein eindeutig besseres oder schlechteres Ergebnis vorliegt.</p> <p>Ein Unterschied ist <i>signifikant</i>, wenn der aufgetretene Unterschied zwischen Ihrem Mittelwert und dem Mittelwert der FOWa-Vergleichsgruppe nicht (statistisch) zufällig aufgetreten ist.</p> <p>Bitte beachten Sie, dass die Ampel auf von uns festgelegten Grenzwerten beruht und nur eine erste Orientierung geben kann. Um die Ergebnisse richtig einordnen zu können, ist tiefergehendes betriebsspezifisches Wissen erforderlich. So können nur Sie mit Ihren Erfahrungen, Ergebnissen früherer Mitarbeiterbefragungen und weiteren internen Wissen die Ergebnisse für Ihren Betrieb richtig einschätzen. Es kann somit durchaus möglich sein, dass Sie Handlungsbedarf in einem Bereich sehen, der im Bericht mit einer grünen oder grauen Ampel versehen ist oder keinen Handlungsbedarf in einem Bereich mit einer gelben oder roten Ampel sehen.</p>
<i>weitere Vergleichsgruppen: ETB, ETB DL, Technik / Verwaltung</i>	In den Spalten ETB, ETB DL und Technik / Verwaltung werden weitere Vergleichswerte als Richtwerte / Orientierungswerte für einige Indikatoren angegeben. Diese basieren auf einer großen Anzahl an Befragten (siehe Seite 7) und bieten auch branchenspezifische Vergleichswerte. In vielen Fällen liegen als Vergleichswerte allerdings nicht die identischen Fragen mit den identischen Antwortkategorien zugrunde. Graue Werte weisen darauf hin, dass das Antwortformat von dem Antwortformat in dieser Befragung abweicht. Die Zahlen sind somit nicht direkt vergleichbar. Eine kleine Fußnote gibt an, welche Antwortkategorien vorliegen.

Für die Handlungsfelder „Strukturen im Betrieb“ und „Digitalisierung / Flexibilisierung / Veränderungen im Betrieb“ wird eine prozentuale Übersicht gegeben, welche Antworten die Teilnehmerinnen und Teilnehmer Ihres Betriebs im Vergleich zur FOWa-Vergleichsgruppe gegeben haben. Somit bekommen Sie eine Einschätzung, welche Personalmaßnahmen und Maßnahmen des betrieblichen Gesundheitsmanagements bei den anderen teilnehmenden Betrieben eingesetzt werden und wie sehr ort- und zeitflexibel sowie digital bei Ihnen im Betrieb im Vergleich zur Vergleichsgruppe gearbeitet wird.

Haben Sie Fragen zu dem Bericht oder zur Darstellung der Tabellen? Dann melden Sie sich gern bei den Ansprechpersonen des Projekts. Die Kontaktdaten finden Sie auf S. 6.

Ergebnisse: Befinden und Einstellungen

Gesundheitszustand

Grundsätzlich schätzen 84 % der Teilnehmerinnen und Teilnehmer in Ihrem Betrieb ihren Gesundheitszustand als gut bis ausgezeichnet ein. 16 % geben an, in den letzten 12 Monaten weder aufgrund von Krankheit Zuhause geblieben zu sein noch trotz Krankheit gearbeitet zu haben.

Tabelle 1 gibt einen Überblick über die Angaben zum Gesundheitszustand der Teilnehmerinnen und Teilnehmer Ihres Betriebs auf Basis von Gesundheitsindikatoren, die im Arbeitskontext besonders relevant sind. Die Angaben Ihres Betriebs werden dabei im Vergleich zu Beschäftigten anderer Betriebe gesetzt (Die ausführliche Beschreibung der Vergleichsstichproben finden Sie auf S. 7).

Tabelle 1: Angaben zum Gesundheitszustand

Gesundheitsindikatoren		Ihr Mittelwert	Ihr kritischer Anteil in %	Mittelwert FOWa	Auf einen Blick	ETB	ETB DL	Technik / Verwaltung
Allgemeiner Gesundheitszustand	↑	3.10	16	3.12	●	2.76	2.76	
Irritation	↓	2.75	40	2.47	●	2.41 ^b	2.39 ^b	
Erschöpfung	↓	2.93	34	2.80	●			2.12
Häufige Kopf-/ Rückenschmerzen	↓	2.45	23	2.70	●			2.31
Häufige Schlafstörungen	↓	2.55	16	2.47	●			2.41
Krankheitsbedingte Fehltage ^a	↓	6.59		8.29	●	18.66	18.97	
Präsentismustage ^a	↓	7.45		11.32	●	11.48 ^c	10.86 ^c	

^a Bei diesen beiden Konstrukten liegt eine andere Metrik zugrunde (Anzahl an Tagen). Deshalb konnten für diese beiden Konstrukte keine kritischen Werte berechnet werden und die Ampeln beruhen in diesen Fällen nur auf den Mittelwertvergleichen mit der FOWa-Vergleichsgruppe.

^b Die Fragen wurden auf einer vierstufigen Antwortskala erfasst: 1: nie, 2: selten, 3: manchmal, 4: häufig.

^c Die Angaben für Präsentismus wurden aus der BIBB/BAuA Erwerbstätigenbefragung 2012 entnommen, da sie in der aktuellen Befragung nicht enthalten sind.

Arbeitseinstellungen und Arbeitsplatzunsicherheit

Tabelle 2 gibt einen Überblick über die Angaben zu Arbeitseinstellungen der Teilnehmerinnen und Teilnehmer Ihres Betriebs im Vergleich zu Beschäftigten anderer Betriebe.

Tabelle 2: Angaben zu Arbeitseinstellungen und Arbeitsplatzunsicherheit

Einstellungsindikatoren		Ihr Mittelwert	Ihr kritischer Anteil in %	Mittelwert FOWa	Auf einen Blick	ETB	ETB DL	Technik / Verwaltung
Arbeitszufriedenheit	↑	4.16	0	4.04	●	3.19 ^a	3.14 ^a	
Engagement	↑	3.05	26	3.59	●			
Zufriedenheit mit der Work-Life-Balance	↑	3.94	16	3.90	●			
Betriebswechselgedanken	↓	2.23	13	2.21	●			
Commitment Organisation	↑	4.19	6	3.93	●	3.68 ^b	3.66 ^b	
Commitment Team	↑	4.28	7	4.12	●			
Psychologischer Vertragsbruch	↓	1.69	3	1.91	●			2.39
Psychologische Vertragsverletzung	↓	1.42	0	1.57	●			
Quantitative Arbeitsplatzunsicherheit	↓	1.60	0	1.63	●			
Qualitative Arbeitsplatzunsicherheit	↓	1.73	2	2.18	●			

^a Die Fragen wurden auf einer vierstufigen Antwortskala erfasst: 1: Nicht zufrieden, 2: Weniger zufrieden, 3: Zufrieden, 4: Sehr zufrieden.

^b Die Fragen wurden auf einer vierstufigen Antwortskala erfasst: 1: nie, 2: selten, 3: manchmal, 4: häufig.

Ergebnisse: Bedingungen in Ihrem Betrieb

Arbeitsbelastungen, -ressourcen, -intensivierung und Selbstgefährdung

Im Folgenden werden Angaben zur Arbeitssituation und zum Umgang mit hohen Arbeitsanforderungen Ihrer Teilnehmerinnen und Teilnehmer und die Angaben der Vergleichsstichproben dargestellt (siehe Tabelle 3).

Tabelle 3: Angaben zu Arbeitsbelastungen, -ressourcen, Selbstgefährdung und -intensivierung

Indikatoren für Arbeitsbedingungen		Ihr Mittelwert	Ihr kritischer Anteil in %	Mittelwert FOWa	Auf einen Blick	ETB	ETB DL	Technik / Verwaltung
Störungen und Unterbrechungen	↓	3.97	68	3.62	●	3.17 ^a	3.15 ^a	2.59
Quantitative Arbeitsbelastung	↓	3.24	54	3.28	●	3.25 ^a	3.22 ^a	3.23
Umgebungsbelastungen	↓	2.55	23	2.46	●			
Handlungsspielraum	↑	3.76	10	3.81	●	3.35 ^a	3.32 ^a	3.89
Bedeutung der Arbeit	↑	4.58	3	4.38	●	3.69 ^a	3.66 ^a	3.93
Unterstützung durch Kolleg/innen	↑	4.32	0	4.13	●	3.70 ^a	3.67 ^a	
Arbeitsintensivierung	↓	2.86	38	2.85	●	3.36 ^a	3.36 ^a	
Intensivierte Entscheidungsanforderungen	↓	2.48	10	2.66	●			
Arbeiten in der Freizeit	↓	1.68	10	2.07	●			
Vortäuschen	↓	1.32	0	1.61	●			

^a Die Fragen wurden auf einer vierstufigen Antwortskala erfasst: 1: nie, 2: selten, 3: manchmal, 4: häufig.

Klima im Betrieb

Die folgende Tabelle 4 umfasst die Angaben der Teilnehmerinnen und Teilnehmer Ihres Betriebes und die Angaben der Vergleichsstichproben in Bezug auf verschiedene Klimafacetten.

Tabelle 4: Angaben zum Betriebsklima

























































Indikatoren für Betriebsklima		Ihr Mittelwert	Ihr kritischer Anteil in %	Mittelwert FOWa	Auf einen Blick	ETB	ETB DL	Technik / Verwaltung
Leistungsdruck	↓	2.75	25	2.71	●	2.49 ^a	2.45 ^a	2.26
Lernen aus Fehlern	↑	3.76	15	3.33	●			3.64
Distributive Gerechtigkeit	↑	3.52	19	3.48	●			3.08
Prozedurale Gerechtigkeit	↑	3.38	21	3.12	●			
Unterstützungsklima	↑	4.03	5	3.84	●			3.94
Vertrauen	↑	4.35	0	4.07	●			

^a Die Fragen wurden auf einer vierstufigen Antwortskala erfasst: 1: nie, 2: selten, 3: manchmal, 4: häufig.

Strukturen im Betrieb

Die folgenden Tabellen 5 und 6 beinhalten prozentuale Angaben zu einigen Angeboten Ihrer Personalentwicklung sowie Strukturen der betrieblichen Gesundheitsförderung.

Tabelle 5: Personalstrukturen und Strukturen der betrieblichen Gesundheitsförderung

Strukturen im Betrieb		vorhanden, persönlich an- gewendet ^a	vorhanden, aber nicht persönlich angewendet ^a	nicht vorhanden ^a	Weiß nicht ^a
Schriftlich festgehaltene Zielvereinbarungen für Mitarbeiter/innen	Ihr Betrieb	56 	24 	16 	4 
	FOWa	45 	23 	19 	12 
Jährliche formale Leistungsbeurteilung	Ihr Betrieb	40 	27 	27 	7 
	FOWa	40 	16 	37 	7 
Leistungs- oder erfolgsabhängige Bezahlung	Ihr Betrieb	48 	28 	21 	3 
	FOWa	16 	10 	65 	9 
Regelmäßige Weiterbildungen oder Trainings für Mitarbeiter/innen	Ihr Betrieb	52 	28 	16 	4 
	FOWa	64 	23 	9 	4 
Gesundheitsfördernde Maßnahmen	Ihr Betrieb	23 	37 	37 	3 
	FOWa	33 	41 	22 	4 
Gespräch - Rückkehr aus krankheitsbedingter Abwesenheit	Ihr Betrieb	60 	20 	3 	17 
	FOWa	37 	42 	2 	19 
Maßnahmen des betrieblichen Gesundheitsmanagements	Ihr Betrieb	17 	13 	37 	33 
	FOWa	26 	24 	25 	24 

^aAngabe in Prozent(werten)

Tabelle 6: Beurteilung des Grunds für die Einführung der Personalstrukturen und Strukturen der betrieblichen Gesundheitsförderung

Attribution - Strukturen im Betrieb	Weil gesetzliche Regelungen es erfordern ^a	Um die Produktivität zu steigern ^a	Um zu entwickeln oder Gesundheit zu fördern ^a	Sonstige Gründe ^a
Schriftlich festgehaltene Zielvereinbarungen für Mitarbeiter/innen	0	60	35	5
Jährliche formale Leistungsbeurteilung	5	65	25	5
Leistungs- oder erfolgsabhängige Bezahlung	0	48	48	4
Regelmäßige Weiterbildungen oder Trainings für Mitarbeiter/innen	0	55	40	5
Gesundheitsfördernde Maßnahmen	17	17	61	6
Gespräch - Rückkehr aus krankheitsbedingter Abwesenheit	25	25	42	8

^aAngabe in Prozent(werten)

Digitalisierung / Flexibilisierung / Veränderungen im Betrieb

Nun möchten wir Ihnen einen kurzen Überblick geben, wie aktuelle Themen der Digitalisierung und der Flexibilisierung der Arbeitszeit / des Arbeitsortes von Ihren Teilnehmerinnen und Teilnehmern beantwortet wurden. Darüber hinaus stellen wir dar, wie Beschäftigte Veränderungen in Ihrem Betrieb wahrnehmen.

Digitalisierte Kommunikation

Tabelle 7 gibt einen Überblick, wie stark die Kommunikation innerhalb Ihres Betriebs bereits digital stattfindet und gibt Ihnen Vergleichszahlen aller teilnehmenden Betriebe.

Tabelle 7: Ausmaß der Digitalisierung bei der Kommunikation am Arbeitsplatz

Art der Kommunikation		Immer / überwiegend persönlich oder telefonisch ^a	hält sich die Waage ^a	Immer / überwiegend digital ^a
Kontakt zu Ihrer/Ihrem Vorgesetzten	Ihr Betrieb	97	3	0
	FOWa	71	21	8
Kontakt zu Ihren Kolleginnen und Kollegen	Ihr Betrieb	84	16	0
	FOWa	67	32	1

^aAngabe in Prozent(werten)

Flexibilisierung der Arbeitszeit und des Arbeitsortes

3 % der Befragten in Ihrem Betrieb geben an, dass Sie ihre Arbeitszeit vollständig individuell festlegen können. In der FOWa Vergleichsgruppe sind dies 9 %.













16 % der Befragten in Ihrem Betrieb geben an, dass Sie Telearbeit oder Home-Office in Ihrem Betrieb vereinbart haben. Diejenigen, die von Zuhause aus arbeiten, arbeiten im Durchschnitt 7.4 Stunden pro Woche. Im Vergleich dazu sind es 34 % mit durchschnittlich 6.24 Stunden pro Woche in der FOWa Vergleichsgruppe.

Veränderungen im Betrieb

80 % der Teilnehmerinnen und Teilnehmer in Ihrem Betrieb beantworten die Frage, ob in den letzten beiden Jahren im Betrieb wesentliche Umstrukturierungen oder Umorganisationen vorgenommen wurden, die Ihr unmittelbares Arbeitsumfeld betrafen mit Ja. Im Vergleich dazu sind es in der FOWa Vergleichsgruppe 61 %.

Diejenigen, die Veränderungen wahrnehmen, wurden gefragt, wie sich diese auswirken. Tabelle 8 gibt eine Übersicht zu diesen Angaben.

Tabelle 8: Auswirkung der Veränderung auf die Beschäftigten

Veränderungsindikatoren	trifft überhaupt nicht zu / eher nicht zu ^a	teils/teils ^a	trifft eher zu / voll und ganz zu ^a
Ich muss mehr arbeiten als vorher	40 	32 	28 
Meine Tätigkeit hat sich geändert	32 	32 	36 
Meine Verantwortungsbereiche/Zuständigkeiten haben sich verändert	24 	36 	40 
An mich werden aufgrund der Veränderung höhere Anforderungen gestellt	12 	40 	48 

^a Angabe in Prozent(werten)

Ergebnisse: Führung

Führungsverhalten

Die folgende Tabelle 9 umfasst die Angaben der Teilnehmerinnen und Teilnehmer Ihres Betriebes und die Angaben der Vergleichsstichproben in Bezug auf das Führungsverhalten.

Tabelle 9: Angaben zum Führungsverhalten

Indikatoren für Führungsverhalten		Ihr Mittelwert	Ihr kritischer Anteil in %	Mittelwert FOWa	Auf einen Blick	ETB	ETB DL	Technik / Verwaltung
Transformationale Führung	↑	3.83	12	3.69	●			3.55
Feindselige Führung	↓	1.85	13	1.28	●			
Aufgabenorientierung	↑	3.19	24	3.19	●			3.48
Interpersonale Gerechtigkeit	↑	4.32	5	4.38	●			
Informationale Gerechtigkeit	↑	3.69	17	3.71	●			3.58

Im Rahmen der Befragung wurde nicht nur das Führungsverhalten durch die Geführten eingeschätzt. Die Führungskräfte wurden auch gebeten, ihr eigenes Führungsverhalten in Bezug auf die transformationale und aufgabenorientierte Führung einzuschätzen (Erklärungen der Führungskonzepte befinden sich in Abschnitt „Definitionen der Fachbegriffe“ in alphabetischer Reihenfolge).

Dabei bewerten die Führungskräfte in Ihrem Betrieb ihr eigenes Führungsverhalten in der Tendenz etwas besser als ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Dieser Unterschied ist vor allem in Hinblick auf die transformationale Führung sehr deutlich. Ähnlich sieht es bei der FOWa-Vergleichsgruppe (und allgemein in anderen Befragungen) aus. Auch die Führungskräfte der FOWa-Vergleichsgruppe bewerten ihr eigenes Führungsverhalten deutlich besser als die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Handlungsempfehlungen

Im Bereich des Betriebsklimas sind Ihre Ergebnisse als positiv zu bewerten. In den anderen Handlungsfeldern zeigen sich gemischte Ergebnisse. Im folgenden Abschnitt geben wir Ihnen für Aspekte, die mit einer gelben oder roten Ampel gekennzeichnet sind, Empfehlungen basierend auf wissenschaftlichen Erkenntnissen zum Einfluss psychischer Belastungen auf Wohlbefinden und Gesundheit. Wir geben zudem Hinweise, wo Sie zu den relevanten Themen vertiefende und als Download verfügbare Informationen finden. In Ihrem Fall betrifft dies die folgenden Aspekte: Irritation, Erschöpfung, Engagement, Störungen und Unterbrechungen, quantitative Arbeitsbelastungen und Arbeitsintensivierung (zusammengefasst unter dem Aspekt der Arbeitsintensität) sowie feindselige Führung.

Bei den Angaben zu den Strukturen im Betrieb (S. 14/15) und zu Digitalisierung / Flexibilisierung / Veränderungen im Betrieb (S. 16/17) haben wir bewusst auf die Einordnung der Ergebnisse in das Ampelsystem verzichtet. Denn ob Strukturen bei Ihnen eine förderliche Wirkung entfalten, hängt vor allem von der Art und Weise der Ausgestaltung und Umsetzung der Strukturen in Ihrem Betrieb ab. Strukturen sind prinzipiell förderlich für die Erreichung der Ziele des Betriebs, wenn sie gut auf diesen abgestimmt und in ein sinnvolles Gesamtkonzept eingebunden sind. Solche Gesamtkonzepte basieren in der Regel auf systematischen Analysen (z.B. im Rahmen der regelmäßigen Gefährdungsbeurteilungen zu technischem Arbeitsschutz und psychischen Belastungen, oder Mitarbeiterbefragungen) und bringen die abgeleiteten Maßnahmen in einen sinnvollen Gesamtzusammenhang. Strukturen wirken zudem nur, wenn sie auch von den Beschäftigten wahrgenommen werden, im Betrieb bekannt sind und Anwendung finden (Thomson et al., 2020). Die Ergebnisse des Berichts geben in Bezug auf den Bekanntheitsgrad der Strukturen erste Hinweise. So kann ein hoher prozentualer Anteil der Antwortkategorien „Nicht vorhanden“ oder „Weiß nicht“ ggf. darauf hindeuten, dass das Vorhandensein der Strukturen in Ihrem Betrieb noch stärker kommuniziert und transparent gemacht bzw. beworben werden sollte.

Bevor wir nun näher auf unsere Empfehlungen eingehen, möchten wir Sie noch auf Folgendes hinweisen: Wie wir bereits im Rahmen der Erläuterung zur Methodik (S. 9) beschrieben haben, können nur Sie selbst unter Berücksichtigung Ihrer Erfahrungen und Ihrem betriebsspezifischen Wissen entscheiden, welche Relevanz die Ergebnisse für Ihren Betrieb haben und in welchem Bereich Sie Handlungsprioritäten sehen. Wir empfehlen deshalb die Ergebnisse des Berichts intern mit geeigneten Beteiligten zu diskutieren und auf Grundlage der Diskussion Prioritäten und konkrete Handlungen abzuleiten. Hierbei ist es entscheidend, dass Sie Ihre Beschäftigten einbeziehen und den Prozess und mögliche Veränderungen planvoll und transparent im Rahmen eines Verbesserungsprozesses kontinuierlich kommunizieren und dabei immer wieder Zwischenergebnisse und Erfolge im Rahmen verschiedener Formate mitteilen. Grundsätzlich kann es dabei sinnvoll sein, auch Aspekte, die im Bericht mit einer grauen oder grünen Ampel versehen sind, näher zu betrachten. Zusätzlich können auch die Ergebnisse im Anhang (Prozentangaben des Antwortverhaltens für jede einzelne Frage) weitere Aufschlüsse geben und für eine vertiefende Diskussion lohnenswert sein.

Bitte bedenken Sie darüber hinaus, dass es sich bei der Befragung nicht um eine Vollerhebung in Ihrem Betrieb handelt, sondern die Ergebnisse auf den Angaben von einem Teil Ihrer Belegschaft insgesamt 31 Personen aus Ihrem Betrieb (25 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, 5 Führungskräfte sowie 1 Person der Geschäftsführung) beruhen.

Handlungsempfehlungen zu den verschiedenen Gesundheitsindikatoren



Warum sollten Sie die Gesundheit Ihrer Beschäftigten fördern?

Wir wissen, dass Ihnen die Gesundheit der Beschäftigten wichtig ist und dass Sie ein hohes Bewusstsein für die unternehmerische Erfolgsrelevanz der Mitarbeitergesundheit haben. Das Mitarbeiterwohlbefinden und die –gesundheit stellen einen besonderen Fokus unserer Untersuchung dar. Insofern möchten wir den Nutzen des Arbeitsschutzes und eines systematischen betrieblichen Gesundheitsmanagements und die Förderung der Gesundheit der Belegschaft noch einmal kurz hervorheben.

Neben der Erfüllung gesetzlicher Anforderungen (z.B. durch die Durchführung regelmäßiger Gefährdungsbeurteilungen im technischen Arbeitsschutz und bezogen auf psychische Belastungen) sowie der sozialen Verantwortung gegenüber den Beschäftigten lohnt sich die Investition in die Gesundheit und Sicherheit der Beschäftigten auch aus betriebswirtschaftlicher Sicht. Der Nachweis zur finanziellen Wirkung von Investitionen in die Gesundheit und den Arbeitsschutz ist zwar schwierig, da die Zusammenhänge komplex sind, die Wirkung nicht unmittelbar, sondern zeitversetzt erfolgt und viele andere (auch externe) Einflussgrößen auf die finanziellen Zielgrößen des Betriebs wirken. Es gibt allerdings Studien, die sich der Frage des Zielbeitrags von humanorientierten Investitionen widmen und zeigen, dass nachhaltige und aufeinander abgestimmte Maßnahmen der Gesundheitsförderung langfristig zu einer Reduzierung der Fehlzeiten führen und damit einhergehende Kosten verringern (Köper & Thiehoff, 2011, Uhle & Treier, 2019). Die Mechanismen, die erklären wie gesundheitsorientierte Maßnahmen zum ökonomischen Zielsystem der Organisation beitragen, werden beispielsweise in einem BAuA-Bericht beschrieben, der sich mit der Entwicklung und Pilotierung einer Gesundheits-Balanced-Scorecard beschäftigt:

<https://www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Berichte/F2126.html>

Insbesondere vor dem Hintergrund des demografischen Wandels kann eine gezielte Gesundheitsförderung dazu beitragen, bestehende Mitarbeitende mit ihrem Erfahrungswissen möglichst lange im Betrieb zu halten und Vakanzen und damit verbundene Kosten gering zu halten (Ristau-Winkler, 2015).



Wie können Sie die Gesundheit in Ihrem Betrieb fördern?

Grundsätzlich sind die Einflussfaktoren für die Gesundheit der Beschäftigten sehr breit gefächert und liegen sowohl in der beruflichen Tätigkeit als auch im privaten Bereich. Die privaten Einflussfaktoren entziehen sich natürlich weitgehend Ihrer Einflussmöglichkeit. Für potenzielle Gefährdungen im Arbeitskontext jedoch, tragen Sie als Betrieb eine Verantwortung, der Sie auf der Grundlage des Arbeitsschutzgesetzes im Hinblick auf Analyse sowie Ableitung und Durchführung von Maßnahmen Genüge tun müssen (Informationen zur Gefährdungsbeurteilung als zentralem Instrument hierfür finden Sie unter <https://www.baua.de/DE/Themen/Arbeitsgestaltung-im-Betrieb/Gefaehrdungsbeurteilung>).

Zur Förderung der Mitarbeitergesundheit sollten Sie überprüfen, ob die Arbeitsbedingungen in Ihrem Betrieb gesundheitsförderlich gestaltet sind, da diese einen bedeutsamen Einfluss auf die Gesundheit der Beschäftigten haben (Rothe et al, 2017). Erste Hinweise, welche Aspekte in Ihrem Betrieb gesundheitsförderlicher gestaltet werden können, gibt dieser Ergebnisbericht ab S. 12 im Abschnitt „Bedingungen in Ihrem Betrieb“. Für jeden dieser Aspekte finden Sie auf den folgenden Seiten Handlungsempfehlungen und Hinweise zu weitergehenden, zumeist als Download verfügbaren Informationen.

Konkretere Hinweise, welche Arbeitsbedingungen Sie genauer betrachten sollten, ergeben sich ggf. durch die Berücksichtigung, welche Gesundheitsindikatoren bei Ihnen schlechter oder besser ausgeprägt sind bzw. von einem großen Anteil der Teilnehmerinnen und Teilnehmer als kritisch bewertet werden.

1. In Ihrem Betrieb liegt der Durchschnittswert in Bezug auf *Irritation* deutlich über dem Wert der Vergleichsgruppe. Ein großer Anteil der Teilnehmerinnen und Teilnehmer (40 %) Ihres Betriebs berichten von einem Gefühl der Gereiztheit und von Schwierigkeiten nach der Arbeit abschalten

zu können. Irritation stellt dabei einen Zustand psychischer Beeinträchtigung in Folge von Stresserleben dar. Es ist wichtig, frühzeitig Maßnahmen zu ergreifen und bei erhöhten Werten von Irritation zu reagieren, da Irritation psychosomatische Beschwerden und langfristig auch Erkrankungen wie Depressionen begünstigen kann (Dorfmann & Zapf, 2002; Mohr et al., 2005; Müller et al., 2004). Es wird angenommen, dass Irritation als Reaktion auf die wahrgenommene Behinderung der Erreichung persönlich wichtiger Ziele entsteht. Kann ein Ziel längerfristig nicht erreicht werden, wird zunächst mit vermehrten Bemühungen reagiert. Einen Ausdruck dieser Bemühungen stellt dabei die Schwierigkeit des Abschaltens und vermehrte Grübeleien dar. Sind die Bemühungen erfolglos, kann dies zu Frustration und Gereiztheit führen. Als Ansatz zur Reduzierung von Irritation empfiehlt sich, die Ziele sowie den Grad der Zielerreichung betroffener Personen näher zu betrachten, Quellen der Beanspruchung zu ermitteln und gezielt Prozesse der Zielerreichung bzw. ggf. die Loslösung von den Zielen zu fördern (Müller et al., 2004; Mohr et al., 2014). Konkrete Hinweise zu möglichen Beanspruchungsquellen gibt die Forschung zum Abschalten von der Arbeit (im Englischen als Detachment bezeichnet). Wichtige Einflussfaktoren aus dem Arbeitskontext sind quantitative Arbeitsbelastungen, soziale Konflikte, lange Arbeitszeiten / Überstunden, Rollenkonflikte, wenig soziale Unterstützung sowie geringer Handlungsspielraum und das Arbeiten in der Freizeit. Diese Aspekte sollten bei der Analyse möglicher Ursachen somit näher betrachtet werden (Wendsche & Lohmann-Haislah, 2016). Weitere Informationen zu den Ursachen, Folgen und zum Umgang mit den Schwierigkeiten des Abschaltens finden Sie im Überblicksbericht von Wendsche und Lohmann-Haislah: https://www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Berichte/F2353-3c.pdf?__blob=publicationFile&v=5 (vor allem ab S. 61 werden konkrete Hinweise zur Ermöglichung von Detachment beschrieben).

2. Darüber hinaus berichtet ein großer Anteil der Teilnehmerinnen und Teilnehmer (34 %) Ihres Betriebs, sich emotional überanstrengt und ausgelaugt zu fühlen. *Emotionale Erschöpfung* stellt die Kerndimension von Burnout dar. Burnout entsteht über einen längeren Zeitraum in Folge von Stress bzw. einer Kombination verschiedener negativer Arbeitsbedingungen. Durch anhaltende Anstrengung entwickelt sich die emotionale Erschöpfung, die dann zu einer Distanzierung von der eigenen Arbeit¹ führt und mit reduzierter Leistungsfähigkeit einhergeht (Aronsson et al., 2017; Brendel & Martus, 2018; Demerouti & Nachreiner, 2019). Die Forschung gibt Hinweise, dass vor allem hohe quantitative Arbeitsbelastung, fehlender Handlungsspielraum, geringe soziale Unterstützung, geringe Wertschätzung, geringe wahrgenommene Gerechtigkeit im Betrieb und Arbeitsplatzunsicherheit Risikofaktoren für emotionale Erschöpfung sind (Aronsson et al., 2017). Eine Kombination aus zu hohen Arbeitsbelastungen und zu wenigen Arbeitsressourcen (wie Handlungsspielraum und Unterstützung) sind somit prägend für Burnout. Schauen Sie sich vor diesem Hintergrund auch die Empfehlungen zu Engagement als Gegenpart zu Burnout (S. 21) an. Weitere Informationen zu Ursachen von Burnout finden Sie auf unserer Homepage unter folgendem Link: <https://www.baua.de/DE/Aufgaben/Forschung/Forschungsprojekte/f2318.html>

Eine weitere mögliche Maßnahme zur Förderung der Gesundheit in Ihrem Betrieb ganz allgemein könnte in der Implementierung bzw. dem Ausbau Ihres betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM) liegen. Unter BGM wird die „systematische sowie nachhaltige Schaffung und Gestaltung von gesundheitsförderlichen Strukturen und Prozessen einschließlich der Befähigung der Organisationsmitglieder zu einem eigenverantwortlichen, gesundheitsbewussten Verhalten“ (DIN SPEC 91020, 2012, S.7) verstanden. Es umfasst alle gesundheitsbezogenen Aktivitäten wie Maßnahmen zum Arbeitsschutz, zum betrieblichen Eingliederungsmanagement sowie zur betrieblichen Gesundheitsförderung. Damit ein BGM allerdings erfolgreich ist, ist es wichtig, dass es nicht auf unkoordinierten Einzelmaßnahmen beruht, sondern dass es sich um ein ganzheitliches, strategisches Gesamtkonzept handelt, welches von der Geschäftsführung sowie den Führungskräften unterstützt und vorgelebt wird. Darüber hinaus ist es wichtig, dass das BGM auf die Bedürfnisse der Beschäftigten ausgerichtet ist und sie aktiv beteiligt (Barthelmes et al., 2019; Uhle & Treier, 2019). Zudem sollte bei der Auswahl bestimmter Maßnahmen wie beispielsweise Kurse oder Seminare zur Stressreduktion etc. nicht nur darauf geachtet werden, ob diese in das Gesamtkonzept passen und die Bedürfnisse der

¹ Bei der Arbeit mit Menschen drückt sich dies durch zynische und abgestumpfte Reaktionen gegenüber den Personen aus.

Beschäftigten erfüllen, sondern auch, ob sie sich bisher als wirksam herausgestellt haben. Eine aktuelle Übersicht über die Wirksamkeit einer Vielzahl an Maßnahmen finden Sie im iga Report 40: <https://www.iga-info.de/veroeffentlichungen/igareporte/igareport-40/>

Zur Reduzierung von Irritation (als einem Aspekt, für den in diesem Bericht eine „rote“ Ampel angezeigt wird) beispielsweise deutet die Forschung darauf hin, dass neben der gesundheits- und lernförderlichen Arbeits- und Organisationsgestaltung Maßnahmen und Trainings zum Umgang mit hohen Arbeitsbelastungen (z.B. Zeitmanagement), zur Förderung der Erholung(sfähigkeit), zur Trennung von Arbeit und Privatleben sowie zum Umgang mit Emotionen hilfreich sein können (Wendsche & Lohmann-Haislah, 2016, ab S. 61). Allerdings bestehen hierzu noch wenig empirische Belege für die Wirksamkeit.

Schließlich sollten die gesundheitsförderlichen Strukturen und Prozesse auch entsprechend kommuniziert und gelebt werden (Barthelmes et al., 2019; Uhle & Treier, 2019). Erste Hinweise, dass Sie die vorhandenen Strukturen des BGM stärker kommunizieren sollten, liefern die Ergebnisse dieses Berichts im Abschnitt „Strukturen im Betrieb“ (S.13). Es wird deutlich, dass gerade im Bereich der Gesundheitsförderung bzw. des betrieblichen Gesundheitsmanagements die Beschäftigten nicht genau wissen, ob Maßnahmen vorhanden sind oder nicht.

Weitere Informationen zum Nutzen von BGM, der erfolgreichen Umsetzung und zu konkreten Handlungsfeldern finden Sie zudem in der INQA Handlungshilfe „Gesunde Mitarbeiter - gesundes Unternehmen. Eine Handlungshilfe für Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM)“: <https://www.inqa.de/DE/wissen/gesundheit/betriebliches-gesundheitsmanagement/sieben-schritte-betriebliches-gesundheitsmanagement.html>

Handlungsempfehlungen zu Arbeitsengagement



Warum sollten Sie das Arbeitsengagement steigern?

In Ihrem Betrieb liegt der Durchschnittswert in Bezug auf (Arbeits)engagement deutlich unter dem Wert der Vergleichsgruppe. Engagement zeichnet sich aus durch eine hohe Aktivierung und positive Emotionen (Bakker et al., 2011). Somit zeigt sich Engagement durch volle Konzentration, Energie, Hingabe, Einsatzbereitschaft und stellt in gewisser Weise den Gegenpol zu Burnout dar (geringe Aktivierung, Lethargie, Müdigkeit, Trübsinn, Traurigkeit, Zynismus, Erschöpfung / Russell, 2003). Sowohl Burnout als auch Engagement stehen (jeweils ungünstig vs. günstig) im Zusammenhang mit Wohlbefinden und Gesundheit und bilden gewissermaßen zwei Seiten einer Medaille (Bakker et al., 2011). Dabei ist indes zu betonen, dass die Abwesenheit von Engagement nicht einer hohen Gefahr oder von Burnout bzw. die Abwesenheit von Burnout einem hohen Engagement entspricht. Aus Sicht der Organisation ist es für den Erfolg insbesondere wichtig, hoch engagierte Mitarbeiter zu haben, wenn es gilt Veränderungen und Verbesserungen zu realisieren (George, 2010). Engagierte Mitarbeitende handeln eher im Sinne Ihrer Organisation, ergreifen selbstständig die Initiative und setzen sich für die Ziele Ihrer Organisation ein, da sie Begeisterung für die Aufgaben zeigen können und sich mit der Organisation identifizieren (Behrens & Hecker, 2014). Das Engagement Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hat insofern nicht nur einen direkten Einfluss auf das Arbeitsklima und das Wohlbefinden, sondern auch auf den Erfolg Ihrer Organisation, denn die Leistungsergebnisse sind nachweislich höher, bei höherem Engagement (Behrens & Hecker, 2014).



Wie könnten Sie das Arbeitsengagement steigern?

Das Job-Demand-Ressourcen-Modell (Bakker & Demerouti, 2008) gibt Hinweise zur Steigerung von Engagement. Es stellt ein umfangreiches Konzept dar, das Bedingungen für hohes Engagement versus Erschöpfung und Burnout verdeutlicht. Insbesondere die Kombination von aktivierenden Arbeitsanforderungen und das Vorhandensein wichtiger Ressourcen wie Handlungs- und Entscheidungsspielraum sowie soziale Unterstützung durch die Führungskraft und die Kollegen ermöglichen basierend auf dem Konzept hohes Arbeitsengagement. Bei der Schaffung solch günstiger Bedingungen kommt den Führungskräften eine zentrale Rolle zu, denn sie haben einen Anteil in der Gestaltung der Arbeitsbedingungen und daher der Schaffung von Anforderungs-Ressourcen-

Kombinationen, die dem Engagement zuträglich sind und damit gleichzeitig Burnout vorbeugen. Die Führungskräfte sollten insofern die Anforderungen und Ressourcen ihrer Mitarbeitenden im Auge haben und mit dazu beitragen, Überlastung, fehlende Kontrollmöglichkeiten und fehlende Unterstützung zu vermeiden. Führungsstile, die gleichzeitig leistungs- wie mitarbeiterfokussiert sind, wie transformationale Führung stehen nachweislich in einem günstigen Zusammenhang mit Engagement und der Prävention von Burnout (Bakker et al., 2017). Dabei verhält sich die Führungskraft inspirierend, motivierend sowie unterstützend und bietet ein positives Rollenbeispiel. Sie treten mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in regelmäßigen Austausch, kennen die Bedürfnisse und Erwartungen ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und versuchen diese zu berücksichtigen.

Die Führungskräfte sind allerdings in ihren Möglichkeiten, Ressourcen zuzuteilen oder (zu hohe) Arbeitslast für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu vermeiden, begrenzt. In einer Metaanalyse von Lesener et al. (2019) konnten die Autoren zeigen, dass Ressourcen, die von der Organisation bereitgestellt werden (Definition und Steuerung der Arbeitsprozesse), deutlich stärker auf Engagement wirkten als Ressourcen, die durch die Führungskraft bereitgestellt werden konnten. Auch Rigotti et al. (2014) konnten zeigen, dass Führungskräfte zwar Ressourcen bereitstellen, aber häufig nicht die zu hohe Arbeitslast vermeiden können. Sie sind insofern auf organisationale Unterstützung angewiesen. Diese könnte in Bezug auf die Steigerung des Engagements in Form einer Bereitstellung eines Maßnahmenportfolios geschehen (Behrens & Hecker, 2014). Eine Einführung möglicher Maßnahmen zur Steigerung des Engagements (z.B. Langzeitarbeitskonten, mobiles Arbeiten, Familienservice, Wiedereinstiegsprogramme, Ausbildung in Teilzeit) erleichtert die operative Arbeit von Führungskräften.

Bakker et al. (2011) betonen im Hinblick auf die Rolle des oberen Managements ebenfalls, dass es gleichermaßen darauf ankommt, ein „Klima hohen Engagements“ im gesamten Betrieb zu schaffen. Dafür haben sich sechs Aspekte als bedeutsame Handlungsfelder herausgestellt: Die geteilte Wahrnehmung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu Arbeitsmenge, Kontrollmöglichkeiten (z.B. Handlungsspielräume), Belohnungsaspekte, Gemeinschaftserleben, Fairness und Werteorientierung in der Organisation (Maslach & Leiter, 2008). Um ein positives Engagementklima zu schaffen, kommt dem strategischen Management eine wichtige Rolle zu. Bakker et al. (2011, S. 80) umreißen diese Rolle mit folgenden Fragen: „Definiert das strategische Management Arbeitsmengen, die zwar herausfordernd aber dennoch leistbar sind?, Unterstützt das obere Management aktiv und glaubwürdig einen Geist von Zusammenarbeit, Gemeinschaft und Werteorientierung?“

Handlungsempfehlungen zu Störungen und Unterbrechungen



Warum sollten Sie Störungen und Unterbrechungen gering halten?

Störungen und Unterbrechungen zählen zu den bedeutendsten psychischen Belastungen in der heutigen Arbeitswelt und stellen eine Quelle psychischer (Fehl-)Belastung dar. In der Regel sind Arbeitsunterbrechungen mit einer zusätzlichen Aufgabe verbunden. Dies bedeutet, dass mit der Unterbrechung nicht nur eine Aufmerksamkeitsablenkung einhergeht, sondern auch eine Entscheidung bezüglich der Bearbeitung der Unterbrechungsaufgabe (Zeitpunkt, Umfang, Art der Bearbeitung, Koordinationserfordernisse etc.) gefällt werden muss. Schließlich muss zur noch nicht vollendeten Primärtätigkeit zurückgekehrt werden. Diese Prozesse kosten Zeit sowie mentale Ressourcen (Rigotti, 2016), was insbesondere bei insgesamt hoher Arbeitsintensität belastend sein kann.

Störungen und Unterbrechungen gehen mit gesundheitlichen Einschränkungen einher. So stehen sie mit emotionaler Erschöpfung, Burnout, Distanzierung und Depressivität im Zusammenhang (Rothe et al., 2017). Auch in Bezug auf die Leistung und die Arbeitszufriedenheit ergeben sich ungünstige Zusammenhänge (Rigotti, 2016). Zudem stehen Störungen und Unterbrechungen im Zusammenhang mit Zeit- und Qualitätsverlusten. Gründe dafür sind die ansteigende Fehlerhäufigkeit und Reibungsverluste, weil Anschlussprobleme bei der Wiederaufnahme der eigentlichen Arbeitsaufgabe nach der Unterbrechung entstehen (BAuA, 2019). Unterbrechungen sind indes nicht durchweg negativ zu bewerten. Bei einfachen und sehr monotonen Aufgaben können Unterbrechungen auch als willkommene Abwechslung wahrgenommen werden und sich somit auch leistungsförderlich auswirken (BAuA, 2019).



Wie können Sie Störungen und Unterbrechungen vermindern?

Die (insbesondere gesundheitlichen) Gefahren von Störungen und Unterbrechungen können durch den Aufbau von Ressourcen der Beschäftigten (Handlungsspielräume, Pausen und Ausgleichsmöglichkeiten in der Freizeit) abgedeckt werden.

Prinzipiell ist jedoch primär in der Planung der Arbeitsabläufe die Reduktion von unnötigen und vermeidbaren Störungen und Unterbrechungen zu reduzieren. Wie dies im Einzelfall (in den Abteilungen und Teams) umgesetzt werden kann, sollte unter Einbindung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den einzelnen Organisationseinheiten diskutiert werden. Die Schaffung von unterbrechungsfreien Zeiten und Räumen stellt beispielsweise eine Möglichkeit dar. Schulungen zur Sensibilisierung zum gesunden Umgang mit Unterbrechungen (Freiheitsgrade nutzen usw.) und zum Bewusstmachen der negativen Auswirkungen von Unterbrechungen können die Anzahl der Störungen und Unterbrechungen einerseits reduzieren und andererseits kann im Falle einer Störung oder Unterbrechung gesundheits- und leistungsförderlicher damit umgegangen werden. Darüber hinaus kann die Anzahl der Störungen und Unterbrechungen durch klare Zuständigkeiten im Team und die Festlegung von Regeln zur Delegation reduziert werden. Außerdem sorgt eine Verbesserung der strukturierten Kommunikation innerhalb eines Teams dafür, dass viele Unterbrechungen nicht mehr nötig sind, da die notwendigen Informationen ohnehin vorliegen (Rigotti, 2016).

Wenn Sie sich systematisch mit den Ursachen und geeigneten Interventionsmaßnahmen in Bezug auf die Störungen und Unterbrechungen auseinandersetzen möchten, bietet sich die Initiierung eines Steuerungskreises für psychische Belastungen bzw. Gesundheitszirkels (möglichst auf Basis der regelmäßigen Gefährdungsbeurteilung „psychische Belastungen“) an. In Form dieses partizipativen Ansatzes kann eine Verknüpfung von verhaltens- und verhältnispräventiver Zugänge stattfinden, d.h. eine Kombination von Maßnahmen, die eher auf das Verhalten der einzelnen Mitarbeiter und der Bedingungen im Betrieb zielen (Baethge & Rigotti, 2013).

Die systematische Aufdeckung von aktuellen Situationen, in denen Störungen auftreten, können Sie damit unterstützen, den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu helfen eine persönliche Strategie zur Bewältigung von Arbeitsunterbrechungen und Multitasking zu entwickeln. Hierfür stellt die BAuA einen Bericht zum Umgang mit Störungen und Unterbrechungen bereit (BAuA, 2019).

Weitere ausführliche Informationen zum Forschungsstand von Störungen und Unterbrechungen finden Sie in einem Bericht von Rigotti (2016):

<https://www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Berichte/F2353-1e.html> (Insbesondere die konkreten Handlungsempfehlungen auf Seite 45 – 46 könnten interessant für Sie sein)

Außerdem könnten die Leitfragen im BAuA-Bericht (2019) zur Reduktion und zum gesundheitsförderlicheren Umgang mit Störungen und Unterbrechungen hilfreich sein:

<https://www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Praxis/A78.html> (siehe insb. S. 10 und S. 20)

Handlungsempfehlungen zur Arbeitsintensität

Arbeitsintensität beschreibt Arbeitsanforderungen im Zusammenhang mit der Qualität, der Quantität sowie der zur Verfügung stehenden Zeit der zu leistenden Arbeit (Stab et al., 2016). Im Rahmen der Befragung werden die Anforderungen in Bezug auf die Qualität, Quantität und Arbeitszeit auf verschiedene Weise abgefragt. Die quantitative Arbeitsbelastung bezieht sich auf die zu erledigende Arbeitsmenge und die im Verhältnis dazu stehende Arbeitszeit (Zeitdruck), eingeschätzt für den jeweiligen Arbeitsplatz. Arbeitsintensivierung rekuriert auf die Veränderung. Sie erfasst also, ob es einen ANSTIEG des Arbeitsaufwandes in den letzten Jahren gegeben hat. Der Leistungsdruck beschreibt darüber hinaus noch Erwartungen an die Arbeitsqualität und zielt durch die Art der Befragung auf die generellen Erwartungen im gesamten Betrieb ab. Somit lassen sich die Aspekte quantitative Arbeitsbelastungen, Leistungsdruck und Arbeitsintensivierung unter dem Begriff der Arbeitsintensität zusammenfassen, sodass für diese Aspekte gemeinsame Empfehlungen gegeben werden. In Ihrem Betrieb geben die Ergebnisse der Befragung vor allem im Hinblick auf die quantitative Arbeitsbelastung und Arbeitsintensivierung Anlass zur näheren Betrachtung.



Warum sollten Sie eine zu hohe Arbeitsintensität vermeiden?

Zu hohe Arbeitsintensität gilt als zentraler Belastungsfaktor in unserer modernen Arbeitswelt und spielt eine Schlüsselrolle bei den psychischen Belastungen (Rothe et al., 2017). Zu hohe Arbeitsintensität steht im Zusammenhang mit ungünstigen Entwicklungen des Wohlbefindens und der psychischen Gesundheit sowie körperlichen Beschwerden. Vor allem für die quantitative Arbeitsbelastung liegen viele Studien vor. Diese deuten darauf hin, dass quantitative Arbeitsbelastung mit Überforderung, emotionaler Erschöpfung, Ermüdung, Depression und Angst, psychosomatischen Beschwerden und Schlaflosigkeit einhergeht. Auch mit Muskel-Skelett-Erkrankungen und Herz-Kreislauf-Beschwerden bestehen Zusammenhänge mit zu hoher Arbeitsintensität (Stab et al., 2016; Stab & Schulz-Dadaczynski, 2017).



Wie können Sie zu hohe Arbeitsintensität vermindern?

Die Ursachen für zu hohe Arbeitsintensität sind komplex und können sich von Betrieb zu Betrieb deutlich unterscheiden. Zu hohe Arbeitsintensität, wahrgenommen durch Zeit- und Leistungsdruck, ergibt sich dabei aus einem Zusammenwirken der individuellen Leistungsvoraussetzungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, der Arbeitsbedingungen sowie des betrieblichen Kontexts (Handrich et al., 2016; Junghanns, 2012). Die folgenden Empfehlungen beziehen sich vor allem auf die beiden letztgenannten Bereiche.

Zunächst kann es hilfreich sein, offen im Betrieb anzuerkennen, dass ein hoher Zeit- und Leistungsdruck und damit eine hohe Arbeitsintensität vorherrscht. Es ist für die Beschäftigten wichtig, dass ihr Problem ernst genommen wird und gemeinsam mit ihnen nach Ursachen und möglichen Lösungen gesucht wird. Wichtig ist darüber hinaus, Widersprüche in den Erwartungen zu thematisieren und auch offen über eine mögliche Überlastungssituation (z.B. in Rahmen von Abteilungs- oder Teamsitzungen) zu sprechen (Handrich et al., 2016; Kratzer, 2016; Krause & Dorsemagen, 2017). Ein zentraler Aspekt zur Reduzierung der zu hohen Arbeitsintensität ist es, Beschäftigten in einer akuten Überlastungssituation Möglichkeiten der Unterstützung bereitzustellen, ohne dass sie Sanktionen fürchten müssen. So sollte in der akuten Überlastungssituation überlegt werden, ob und wie ggf. Arbeitsanteile delegiert werden können. Darüber hinaus sollten Handlungs- und Entscheidungsspielräume so ausgestaltet sein, dass diese auch dafür genutzt werden können, auftretende Überlastungen abzufedern (Handrich et al., 2016). Aber auch die Gewährleistung notwendiger Erholungsphasen durch eine durchdachte Arbeitszeit- und Pausengestaltung hilft, Arbeitsintensität abzumildern. Für eine intensivere Auseinandersetzung mit der Arbeitszeitgestaltung stellen wir auf unserer Homepage eine Checkliste zur Verfügung. Sie umfasst Fragen zu Arbeitszeiten, Pausen, Ruhezeiten, Arbeit an Sonn- und Feiertagen, Bereitschaftsdiensten, Schichtarbeit, Urlaub, Arbeitszeitkonten, Flexibilität und Belastung im Hinblick auf mögliche Gefährdungen und ermöglicht eine Einschätzung, ob die gewählten Arbeitszeitmodelle in Ihrem Betrieb den Anforderungen einer menschengerechten Arbeitszeitgestaltung entsprechen oder eben nicht:

<https://www.baua.de/DE/Themen/Arbeitsgestaltung-im-Betrieb/Arbeitszeit/Checkliste-Arbeitszeit.html>.

Konkrete Informationen zur Gestaltung von Pausen finden Sie darüber hinaus im Überblicksartikel von Wendsche & Lohmann-Haislah (ab. S. 174): <https://www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Berichte/F2353-3b.pdf?blob=publicationFile&v=12>

Eine mögliche Ursache für zu hohe Arbeitsintensität könnte darin liegen, dass die vereinbarten Ziele für die Beschäftigten als unrealistisch und nicht erreichbar erlebt werden. Die Beschäftigten sollten bei der Setzung der Ziele beteiligt werden und ggf. auch dabei unterstützt werden, sich realistische und erreichbare Ziele zu setzen. Die Ziele sollten im Falle von unerwarteten Schwierigkeiten anpassbar sein (verhandelbare Zeitpunkte der Fertigstellung oder verhandelbare Arbeitsqualität) oder es sollte möglich sein, Unterstützung im Betrieb anzufordern (Bahamondes Pavez & Hinrichs, 2011; Schulz-Dadaczynski, 2017). Auch eine starke Effizienzorientierung in der Arbeitswelt, die mit einer Reduzierung der Ressourcen und Belegschaft einhergeht, könnte Ursache von zu hoher Arbeitsintensität sein. So müssen die verbleibenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter höhere Arbeitsmengen und komplexere Arbeitsanforderungen bewältigen. In der Literatur beziehen sich entsprechend viele Gestaltungsempfehlungen zur Modulation von Arbeitsintensität auf die Schaffung einer angemessenen Personalbesetzung.

Eine wichtige Rolle kommt zudem den Führungskräften zu. Sie sollten darin geschult werden, wie gesundheitliche Aspekte in der Führung berücksichtigt werden können, wie Arbeit gestaltet werden sollte und wie sie zu Aufgaben und Rollenklarheit im Team beitragen können. Was Führungskräfte im Hinblick auf „gesunde Führung“ insbesondere in Veränderungsphasen wissen und berücksichtigen sollten, geht z.B. aus dem BAuA-Seminar „EPIQUA“ hervor. Das Kurrikulum mit wichtigen und führungsrelevanten Aspekten und Angaben zur Seminarevaluation finden Sie als Downloadmöglichkeit auf der Webseite der BAuA: <https://www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Berichte/F2340.html>

Führungskräfte können aber (auch bei entsprechender Schulung und Weiterbildung) mit der Aufgabe von Arbeitsgestaltung gerade im Hinblick auf zu hohe Arbeitsintensität nicht allein gelassen werden. Wenn das Fehlen hinreichender Personalressourcen und / oder eine zu hohe Veränderungsdynamik der primäre Grund für die zu hohe Arbeitsintensität ist, müssen auch auf strategischer Ebene Ressourcen- und Prozessentscheidungen getroffen werden, die diesen Gründen entgegenwirken können.

Zur Bedeutung von Arbeitsintensität für Gesundheit und entsprechenden Handlungsempfehlungen ist eine ausführliche Literaturübersicht als Download verfügbar (Stab et al., 2016): <https://www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Berichte/F2353-1d.pdf?blob=publicationFile&v=5>

Handlungsempfehlungen zu feindseliger Führung



Warum sollten Sie gegen feindselige Führung vorgehen?

Eine wichtige Komponente der sozialen Beziehungen am Arbeitsplatz ist das Führungsverhalten. Positives Führungsverhalten, das von Aufgaben- und Rollenklarheit sowie Mitarbeiterorientierung geprägt ist, steht sehr klar und konsistent günstig mit (insbesondere mentaler) Gesundheit im Zusammenhang (Montano et al., 2016). Negatives Führungsverhalten indes, geprägt vom Fehlen der Komponenten Klarheit und Zugewandtheit ist – nicht überraschend – negativ mit der Gesundheit der Mitarbeitenden korreliert. Sogenannte „feindselige Führung“ (abusive supervision) ist in diesem Zusammenhang besonders schädlich. Man versteht darunter die Einschüchterung oder Erniedrigung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern auf Basis respektlosen und aggressiven Verhaltens der Führungskraft. Aspekte dieses respektlosen Verhaltens beziehen sich auf Kritik der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vor anderen, Beleidigung, Unhöflichkeit, oder Erniedrigung bzw. Geringschätzung der Mitarbeitenden durch die Führungskraft (Tepper, 2000). Wie häufig kommt nun diese Extremform negativen Führungsverhaltens vor? – Zahlen dazu in Deutschland liefert z.B. die repräsentative Arbeitszeitbefragung 2017 (Häring et al., 2018). Hier berichteten immerhin 13 Prozent der Befragten häufig oder manchmal rücksichtslos von ihrer Führungskraft behandelt zu werden, 28 Prozent geben eine seltene derartige Behandlung an und 59 Prozent sagen aus, nie von ihren Vorgesetzten rücksichtslos behandelt zu werden (Steinmann et al., 2020). Feindselige Führung kann schwerwiegende Auswirkungen auf die Einstellungen und das Wohlbefinden der betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben (Schyns und Schilling, 2013) und zwar gerade in dynamischen organisationalen Umbrüchen (Rigotti, Otto und Thomson, 2018). Ganz aktuelle Auswertungen für den BAuA Stressreport 2020 (Steinmann et al., 2020) zeigen, dass feindseliges Führungsverhalten mit höheren Anforderungen und niedrigeren Ressourcen sowie mit Beeinträchtigungen des Wohlbefindens und der Gesundheit einhergeht. Von den Beschäftigten, die häufig rücksichtsloses Verhalten seitens ihrer Führungskraft angeben, berichten 62% körperliche und 64% emotionale Erschöpfung. Je häufiger Beschäftigte eine rücksichtslose Behandlung durch Vorgesetzte erfahren, desto schlechter sind ihr allgemeiner Gesundheitszustand, die selbsteingeschätzte Arbeitsfähigkeit und die Zufriedenheit mit der Arbeit.



Wie können Sie feindselige Führung eindämmen?

Es ist wichtig in den Organisationsrichtlinien, der Personalselektion und in Entwicklungsprogrammen für die Führungskräfte die Problematik der feindseligen Führung explizit zu berücksichtigen. Als Extremform negativen Führungsverhaltens sollte das Phänomen in der Organisation aktiv als Handlungsfeld aufgegriffen und mit konkreten Maßnahmen belegt werden – etwa analog zu Richtlinien

zu anderen negativen Verhaltensweisen (Viele Organisationen haben für negatives Extremverhalten wie Mobbing explizite Richtlinien zum Umgang bzw. zur Vermeidung). Neben der Sichtbarmachung von Werten und Formulierung von Richtlinien müssen auch Prozesse und Dynamiken innerhalb der Organisation überprüft und so verändert werden, dass sie feindselige Führung nicht indirekt fördern oder aufrechterhalten (z. B. durch Toleranz gegenüber feindseligem Verhalten sofern die Leistung der betreffenden Person zufriedenstellend ist; Kusy & Holloway, 2009). Feindselige Führung ist nicht akzeptabel und sollte von der Organisation entsprechend mit aller Klarheit und Konsistenz behandelt bzw. sanktioniert werden, insbesondere auch in oberen Führungsebenen. Denn feindseliges Führungsverhalten der eigenen Führungskraft dient Führungskräften als Rollenvorbild: So zeigen derartig geführte Vorgesetzte selbst vermehrt respektloses und aggressives Verhalten im Umgang mit ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die ihrerseits mit vermehrtem abweichenden Verhalten reagieren (Mawritz, Mayer, Hoobler, Wayne & Marinova, 2012), wie beispielsweise langsamer zu arbeiten als möglich, sich unbegründet krank zu melden, sich den Anweisungen der Führungskraft zu widersetzen, jemanden zu blamieren, Firmeneigentum zu entwenden, oder Informationen an unbefugte Dritte weiterzugeben (Bennett & Robinson, 2000). Da Normverstöße seitens der Geführten und eine aggressive Norm, also die Wahrnehmung, innerhalb der Organisation sei Aggressivität zulässig um Wut und Ärger auszudrücken (Tepper, Lambert, Henle, Giacalone, & Duffy, 2008), feindseliges Führungsverhalten der Vorgesetzten verstärken (Lian, Ferris, Morrison & Brown, 2014; Restubog, Scott & Zagenczyk, 2011), sollten Richtlinien und Dynamiken nicht nur in Bezug auf das Führungsverhalten formuliert und überprüft werden, sondern auf deviantes Verhalten aller Beschäftigten abzielen.

Insgesamt ist es sinnvoll, für Ihren Betrieb die Diskussion darüber zu führen, wie Führung bei Ihnen aussehen soll (z.B. Führungskräfte als die übergeordneten Fachexperten oder eher in der Rolle von „coaches“, die den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Orientierung geben und sie unterstützen / s. dazu etwa Weber et al., 2018). Entsprechend eines solchen „Leitbildes von Führung“ sollten Sie bei der Selektion von Führungskräften darauf achten, dass die potenziellen Kandidatinnen und Kandidaten damit in Übereinstimmung stehen. Zugleich sollten in diesem Prozess auch die Erwartungen der Führungskräfte selbst transparent gemacht werden, um auf Seiten der Führungskräfte einer möglichen Wahrnehmung von Unfairness oder eines Bruchs des sogenannten psychologischen Vertrags (Der psychologische Vertrag bezieht sich auf diejenigen Erwartungen im Hinblick auf die Beziehung zwischen Arbeitsgeber und Beschäftigten, die über den formalen Arbeitsvertrag hinausgehen) vorzubeugen. Denn beide Aspekte scheinen feindseliges Führungsverhalten zu begünstigen (Schyns & Schilling, 2003).

Es ist aber auch wichtig, Kontextfaktoren (Organisationsstrukturen, Klima, Kultur) zu identifizieren, die gegebenenfalls die Führungskräfte stark überfordern und das Verhalten feindseliger Führung begünstigen (Montano et al., 2016). Beispielsweise kann ein feindseliges Klima innerhalb der Organisation feindseliges Verhalten seitens der Führungskräfte stärken (Mawritz, Dust & Resick, 2014). Eine Kultur der Fairness sollte etabliert werden (Restubog, et al., 2011). Und auch außerordentlich hohe und von den Führungskräften als kaum erreichbar eingeschätzte Zielvorgaben gehen mit feindseliger Führung einher (Mawritz, Folger & Latham, 2014) und sind aus dieser Perspektive wenn möglich zu vermeiden. Starke Veränderungen der organisationalen Rahmenbedingungen (z.B. in Restrukturierungen) können die gesundheitsschädigende Wirkung feindseligen Führungsverhaltens noch verstärken (Otto et al., 2018). Deshalb ist es wichtig, Führungskräfte in Restrukturierungen nicht mit Verantwortung, Arbeitsmenge, Rollenanforderungen etc. zu überfrachten und sie in ihrer Aufgabe als „interne change agents“ zu unterstützen. Hierbei kommt auch der Unterstützung zwischen Kolleginnen und Kollegen derselben Ebene eine bedeutende Rolle zu. Insbesondere dann, wenn Veränderungsprozesse den Abbau von Stellen innerhalb der Organisation erfordern, geht eine sinkende kollegiale Unterstützung mit einer Zunahme an feindseliger Führung einher (Neves, 2014). Gerade in Veränderungsprozessen kann also eine Stärkung der kollegialen Unterstützung unter Führungskräften (z. B. indem zu Teamarbeit, wechselseitigem Engagement und gegenseitiger Hilfestellung angeregt und diese belohnt werden) dazu beitragen, feindseliges Führungsverhalten zu verhindern, zumindest aber zu vermindern (Neves, 2014). Hinweise für gesunde Führung in Veränderungssituationen gibt das Seminar EPIQUA. Der Bericht dazu inkl. Kurrikulum und Evaluation ist als Download verfügbar (Thomson, Rank, Gerstenberg & Ulland, 2018):

<https://www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Berichte/F2340.pdf?blob=publicationFile&v=5>

Weitere ausführliche Informationen zum Forschungsstand von Führung finden Sie in einem Bericht von Montano, Reeske-Behrens, Franke (2016):

<https://www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Berichte/F2353-2a.html>

Mustervorlage

Definitionen der Fachbegriffe

<i>Allgemeiner Gesundheitszustand</i>	beschreibt die Selbsteinschätzung des eigenen Gesundheitszustands. Diese subjektive Einschätzung erwies sich in Längsschnittstudien als aussagekräftiger Prädiktor für die Sterblichkeit sowie für das Auftreten chronischer Erkrankungen (van der Linde et al., 2013, Latham & Peek, 2013, Robert Koch-Institut, 2014).
<i>Arbeiten in der Freizeit</i>	stellt eine Form des Umgangs mit hohen Arbeitsanforderungen dar. Beschäftigte dehnen ihre Arbeitszeit aus und arbeiten zusätzlich in ihrer Freizeit z.B. am Feierabend, im Urlaub oder am Wochenende (Krause et al., 2015).
<i>Arbeitsintensivierung</i>	bezeichnet einen Anstieg des Arbeitsaufwands, den Beschäftigte während eines Arbeitstages investieren. Beispielsweise erhöhen sie ihr Arbeitstempo und erledigen mehr Aufgaben in der gleichen Zeit oder sie lassen Pausen ausfallen, um die anfallenden Arbeitsaufgaben bewältigen zu können (Kubicek, Paškvan & Korunka, 2015).
<i>Arbeitszufriedenheit</i>	beschreibt die Einstellung gegenüber der Arbeit insgesamt (Felfe & Liepmann, 2012).
<i>Aufgabenorientierung</i>	beschreibt ein Führungsverhalten, bei der die Führungskraft seine/ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei der Erfüllung der Arbeitsaufgaben anleitet, indem er/sie Leistungsziele definiert, klare Arbeitszuweisungen und Rollen vorgibt und die Aufgaben koordiniert (Montano et al., 2017).
<i>Bedeutung der Arbeit</i>	„steht für den wahrgenommenen Nutzen, den die eigene berufliche Tätigkeit für andere hat (z. B. Bildung, Ernährung, Gesundheit...)“ (Schnell, 2018, S.14) und ist neben Kohärenz, Zielorientierung und Zugehörigkeit ein Aspekt von sinnhafter Arbeit. (Schnell, 2018, S.14). Sinnerleben ist eine wichtige Ressource.
<i>Betriebswechselgedanken</i>	beschreibt die subjektiv geäußerte Absicht, den Betrieb zu verlassen und gilt als bester Prädiktor dafür, die tatsächliche Kündigung vorherzusagen (Nerdinger, 2011).
<i>Commitment</i>	bezeichnet ein Gefühl der Verbundenheit der Beschäftigten gegenüber dem gesamten Betrieb (Organisation) und/oder gegenüber der Arbeitsgruppe (Team).
<i>Distributive Gerechtigkeit</i>	beschreibt die wahrgenommene Gerechtigkeit im Betrieb mit Blick auf die Verteilung von Ergebnissen wie beispielsweise Gehalt, Beförderungen etc. (Maier, Streicher, Jonas & Woschée, 2007).
<i>Emotionale Erschöpfung</i>	beschreibt eine Reaktion auf langanhaltend (zu) hohe Arbeitsbelastungen. Es gilt als eine Facette von Burnout und steht im Zusammenhang mit gesundheitlichen Beeinträchtigungen (Demerouti & Bakker, 2007). „Die Betroffenen fühlen sich [...] emotional überanstrengt und ausgelaugt“ (Schaper, 2014, S. 531).
<i>Engagement</i>	erfasst „einen positiven, arbeitsbezogenen Zustand im Individuum, der charakterisiert ist durch [...] ein hohes Maß an Energie [...], die Bereitschaft sich bei der Arbeit trotz aller Schwierigkeiten anzustrengen [...], das Empfinden von Wichtigkeit, Enthusiasmus, Inspiration und Herausforderung bezüglich der eigenen Arbeit und volle Konzentration sowie das Gefühl, durch die Arbeit gefesselt zu sein“ (Demerouti & Nachreiner, 2019, S. 120-121).




<i>Feindselige Führung</i>	bezeichnet die Einschüchterung oder Erniedrigung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern auf Basis respektlosen und aggressiven Verhaltens der Führungskraft. Aspekte dieses respektlosen Verhaltens beinhalten Kritik vor anderen, Beleidigung, Unhöflichkeit, Erniedrigung bzw. Geringschätzung der Mitarbeiter durch die Führungskraft (Tepper, 2000).
<i>Handlungsspielraum</i>	umfasst die Möglichkeit der Einflussnahme auf den Umfang der Aufgaben, den Verlauf der Arbeitstätigkeit und die Zeit, in der die Aufgaben erfüllt werden (Ulich, 2005). Auch Wahlmöglichkeiten bei der Auswahl der Arbeitsmittel oder der Kooperationspartner und Kooperationspartnerinnen (intern und extern) zur Erreichung des Arbeitsergebnisses gehören dazu.
<i>Häufige Kopf- / Rückenschmerzen</i>	beschreiben eine Form der psychosomatischen Beschwerden, nämlich Kopfschmerzen, Verspannungen oder Rückenschmerzen. Dies sind Beschwerden bzw. Krankheiten, die durch ein "Wechselspiel physischer und psychischer Faktoren" ausgelöst werden (Felfe, 2012).
<i>Häufige Schlafstörungen</i>	beschreiben eine Form der psychosomatischen Beschwerden, nämlich Schlafstörungen. Dies sind Beschwerden bzw. Krankheiten, die durch ein "Wechselspiel physischer und psychischer Faktoren" ausgelöst werden (Felfe, 2012).
<i>Informationale Gerechtigkeit</i>	bezieht sich auf die wahrgenommene Gerechtigkeit im Hinblick auf das Informationsverhalten der direkten Führungskraft z.B. inwiefern sie wahrheitsgemäß kommuniziert, Begründungen und Informationen zeitnah und individualisiert mitteilt (Maier, Streicher, Jonas & Woschée, 2007).
<i>Intensivierte Entscheidungsanforderungen</i>	beschreibt die zunehmende Erwartung an Beschäftigte, ihren Arbeitstag selbstständig zu planen und zu strukturieren sowie ihre Arbeitsziele selbstständig zu setzen und zu kontrollieren (Kubicek, Paškvan & Korunka, 2015).
<i>Interpersonale Gerechtigkeit</i>	beschreibt die wahrgenommene Gerechtigkeit im Betrieb im Hinblick auf den Umgang in sozialen Beziehungen z.B. wie viel Respekt die direkte Führungskraft den Beschäftigten entgegenbringt (Maier, Streicher, Jonas & Woschée, 2007).
<i>Irritation</i>	„erfasst subjektiv wahrgenommene emotionale und kognitive Beanspruchung im Kontext der Erwerbsarbeit, hervorgerufen durch ein erlebtes Ungleichgewicht zwischen persönlichen Ressourcen und alltäglichen Belastungen“ (Mohr, Rigotti & Müller, 2005, S. 44). Dies zeigt sich durch ein Gefühl der Gereiztheit (emotional) und durch Schwierigkeiten nach der Arbeit abschalten zu können (kognitiv).
<i>Krankheitsbedingte Fehltage</i>	beschreibt die Anzahl der Tage innerhalb der letzten 12 Monate, an denen Personen aufgrund von Krankheit der Arbeit ferngeblieben sind.
<i>Leistungsdruck</i>	beschreibt die "subjektive Wahrnehmung eines objektiven Leistungsproblems: Die Arbeitssituation wird als eine Situation erlebt, in der die Leistungserwartungen mit einer "normalen" Leistung nicht vollumfänglich erfüllt werden können, sondern (wenn überhaupt) nur durch erhöhte Anstrengung" (Kratzer, 2016, S.23).
<i>Lernen aus Fehlern</i>	bezeichnet „die geteilten Wahrnehmungen der Organisationsmitglieder in Bezug auf Praktiken, Prozesse, Strukturen und Verhaltensweisen, die die Organisation dahingehend unterstützen oder behindern, aus den gemachten Fehlern zu profitieren“ (Kluge, Schilling, Putz, 2010, S. 31-32).

<i>Präsentismus</i>	beschreibt das Verhalten, trotz Krankheit zu arbeiten (Johns, 2010). Eine gängige Methode, Präsentismus zu erfassen, ist die Frage danach, ob sie in den letzten 12 Monaten gearbeitet haben, obwohl sie krank waren und wenn ja, wie viele Tage dies innerhalb der letzten 12 Monate insgesamt der Fall war.
<i>Prozedurale Gerechtigkeit</i>	bezeichnet die wahrgenommene Gerechtigkeit im Betrieb mit Blick auf das Vorgehen bei Entscheidungsfindungen wie z.B. bei der Beförderung. Das Konstrukt zielt dabei insbesondere auf die Frage von Mitarbeiterbeteiligung (Maier, Streicher, Jonas & Woschée, 2007).
<i>Psychologische Vertragsverletzung</i>	bezeichnet das Ausmaß der negativen Emotionen (Enttäuschung, Wut) der Beschäftigten, weil aus ihrer Sicht der Arbeitgeber seinen Verpflichtungen nicht nachgekommen ist, obwohl die Beschäftigten ihren Teil der gegenseitigen Erwartungen erfüllt haben. Beschäftigte fühlen sich dann beispielsweise von ihrem Betrieb betrogen, weil Versprechen gebrochen wurden (Robinson & Morrison, 2000).
<i>Psychologischer Vertragsbruch</i>	beschreibt die Unzufriedenheit des Beschäftigten, dass die gegenseitigen Verpflichtungen im Rahmen der Arbeitsbeziehung zwischen dem Betrieb und dem Beschäftigten nicht eingehalten wurden (Robinson & Morrison, 2000).
<i>Qualitative Arbeitsplatzunsicherheit</i>	beschreibt „Befürchtungen bezüglich des Verlustes wichtiger Arbeitsplatzcharakteristika wie Karrierechancen, Verdienstmöglichkeiten, Aufgaben etc.“ (Thomson, Rank, Gerstenberg & Ulland, 2018, S. 51).
<i>Quantitative Arbeitsbelastung</i>	erfasst zwei Aspekte, die Stress auslösen können: hoher Zeitdruck und ein hohes Arbeitsvolumen (Prümper et al., 1995).
<i>Quantitative Arbeitsplatzunsicherheit</i>	bezeichnet die „Befürchtung, in naher Zukunft den Arbeitsplatz zu verlieren (Thomson, Rank, Gerstenberg & Ulland, 2018, S. 53).
<i>Störungen und Unterbrechungen</i>	Arbeitsunterbrechungen beschreiben "die kurzfristige Aussetzung einer Tätigkeit aufgrund einer äußeren Störung" (z.B. eingehende E-Mails oder Anrufe), während Störungen auch kontinuierlich wirken (z.B. Baustellenlärm; Rigotti, 2016, S. 9).
<i>transformationale Führung</i>	beschreibt das gleichzeitig werte-, leistungs- und mitarbeiterorientierte Verhalten von Führungskräften, die "die Bedürfnisse, Werte, Präferenzen und persönlichen Ziele ihrer Mitarbeiter in Einklang mit den kollektiven Interessen und Organisationszielen [...] bringen, [indem] sie Vertrauen, Bewunderung und Begeisterung wecken und ihre Mitarbeiter[Innen] zu außerordentlichen Leistungen motivieren können" (House & Howell, 1992).
<i>Umgebungsbelastungen</i>	„beschreiben die physikalisch-technologische Umgebung des Arbeitsplatzes“ (Prümper et al., 1995, S. 127). Hierunter fallen Aspekte wie Lärm, Staub und Klima (Temperatur, Luftbewegungen, Wärmestrahlung).
<i>Unterstützung durch Kolleg/innen</i>	beschreibt das Ausmaß, in welchem sich die befragte Person durch ihre/seine Kolleginnen und Kollegen unterstützt fühlt (Drössler et al., 2016).
<i>Unterstützungsklima</i>	bezeichnet die globale Überzeugung der Beschäftigten, in Bezug auf das Ausmaß, in dem die Organisation ihre Beiträge schätzt und sich um ihr Wohlbefinden kümmert (Eisenberger et al., 1986).


































<i>Vertrauen</i>	beschreibt die Bereitschaft einer Partei, für die Handlungen einer anderen Partei verwundbar zu sein, basierend auf der Erwartung, dass die andere Partei eine bestimmte, für den Treugeber wichtige Aktion durchführt, unabhängig von der Fähigkeit diese andere Partei zu überwachen oder zu kontrollieren (Mayer et al., 1995, S.712).
<i>Vortäuschen</i>	„meint das bewusste Bereitstellen falscher Informationen sowie Verschweigen und Zurückhalten von Informationen, z.B. wird eine hohe eigene Leistungsfähigkeit suggeriert, indem zusätzliche Arbeitsaufgaben trotz bestehender Überlast angenommen, eigene Schwächen und Ängste verschwiegen oder in Statistiken, Berichten und bei Treffen falsche Angaben zum Stand eines Projekts gemacht werden“ (Krause et al., 2015, S. 53).
<i>Zufriedenheit mit der Work-Life-Balance</i>	erfasst die Gesamtzufriedenheit, die sich aus der Bewertung des Erfolgs bei der Erfüllung der Anforderungen der Arbeit und des privaten Lebens ergibt (Valcour, 2007).

Mustervorlage





















Anhang - Darstellung der Ergebnisse je Item

Gesundheitsindikatoren	N	Sehr gut / ausgezeichnet ^a	Gut ^a	Schlecht / weniger gut ^a
Wie würden Sie Ihren allgemeinen Gesundheitszustand beschreiben?	31	26 	58 	16 










^a Hierbei handelt es sich um Prozentangaben













Gesundheitsindikatoren	N	Trifft überhaupt nicht zu / eher nicht zu ^a	Teils/teils ^a	Trifft eher zu / voll und ganz zu ^a
Es fällt mir schwer, nach der Arbeit abzuschalten	31	39 	13 	48 
Ich muss auch zu Hause an Schwierigkeiten bei der Arbeit denken	31	35 	13 	52 
Selbst im Urlaub muss ich manchmal an Probleme bei der Arbeit denken	31	48 	16 	35 
Ich bin schnell verärgert	31	58 	3 	39 
Ich reagiere gereizt, obwohl ich es gar nicht will	31	48 	16 	35 
Wenn ich müde von der Arbeit nach Hause komme, bin ich ziemlich nervös	31	61 	6 	32 
Nach der Arbeit brauche ich jetzt oft längere Erholungszeiten als früher, um wieder fit zu werden	31	29 	35 	35 
Ich habe bei der Arbeit immer häufiger das Gefühl, emotional ausgelaugt zu sein	31	39 	26 	35 
Nach der Arbeit fühle ich mich in der Regel schlapp und abgespannt	31	52 	16 	32 
Ich leide häufig unter Kopfschmerzen, Verspannungen oder Rückenschmerzen	31	58 	19 	23 
Ich leide häufig unter Schlafstörungen	31	39 	45 	16 

^a Hierbei handelt es sich um Prozentangaben



















Einstellungsindikatoren	N	Trifft eher zu / voll und ganz zu ^a	Teils/teils ^a	Trifft überhaupt nicht zu / eher nicht zu ^a
Ich bin mit meiner Arbeit ganz allgemein zufrieden	31	81 	19 	0
Bei meiner Arbeit bin ich voller Energie	31	23 	45 	32 
Ich bin von meiner Arbeit begeistert	31	32 	48 	19 
Ich bin damit zufrieden, wie gut mein Arbeits- und Privatleben zusammenpassen	31	77 	6 	16 
Ich empfinde ein starkes Gefühl der Zugehörigkeit zu meinem Betrieb	31	84 	10 	6 
Ich fühle mich meinem Team eng verbunden	29	79 	14 	7 
Ich denke, mein Betrieb hat sich dafür eingesetzt, die Versprechen zu erfüllen, die er mir gab, als ich eingestellt wurde	30	87 	7 	7 







^a Hierbei handelt es sich um Prozentangaben

Einstellungsindikatoren	N	Trifft überhaupt nicht zu / eher nicht zu ^a	Teils/teils ^a	Trifft eher zu / voll und ganz zu ^a
Ich habe im Laufe der letzten 12 Monate häufiger daran gedacht, meinen derzeitigen Arbeitgeber zu wechseln	31	65 	23 	13 
Ich habe nicht alles bekommen, was mir als Gegenleistung für meine Arbeit bzw. meine Beiträge versprochen wurde	30	87 	10 	3 
Mein Betrieb hat viele seiner Versprechen gebrochen oder meine Erwartungen enttäuscht, obwohl ich meine Seite der Vereinbarung eingehalten habe	30	93 	7 	0
Ich fühle mich von meinem Betrieb betrogen	30	100 	0	0






Einstellungsindikatoren	N	Trifft überhaupt nicht zu / eher nicht zu ^a	Teils/teils ^a	Trifft eher zu / voll und ganz zu ^a
Ich finde, dass mein Betrieb die Vereinbarungen zwischen uns verletzt hat	30	93 	7 	0
Ich fühle mich extrem frustriert durch die Art und Weise, wie mein Betrieb mich behandelt	30	87 	10 	3 
Es kann sein, dass ich meinen Job bald verliere	30	97 	3 	0
Ich denke, dass mein Job sich zum Schlechteren hin verändern wird	30	83 	13 	3 
Ich fühle mich unsicher hinsichtlich der Eigenschaften und Bedingungen meines Jobs in der Zukunft	30	90 	10 	0

^a Hierbei handelt es sich um Prozentangaben










Indikatoren für Arbeitsbedingungen	N	Trifft überhaupt nicht zu / eher nicht zu ^a	Teils/teils ^a	Trifft eher zu / voll und ganz zu ^a
Ich werde bei meiner eigentlichen Arbeit immer wieder unterbrochen (z. B. durch das Telefon oder E-Mail)	31	3 	29 	68 
Ich stehe häufig unter Zeitdruck	31	29 	19 	52 
Ich habe zu viel Arbeit	31	23 	23 	55 
An meinem Arbeitsplatz gibt es ungünstige Umgebungsbedingungen wie Lärm, Hitze, Kälte oder Staub	31	42 	35 	23 
In den letzten Jahren müssen wir immer mehr Arbeit mit immer weniger Mitarbeiter/-innen erledigen	31	35 	10 	55 
In den letzten Jahren komme ich immer seltener dazu, Pausen zu machen	31	52 	26 	23 



Indikatoren für Arbeitsbedingungen	N	Trifft überhaupt nicht zu / eher nicht zu ^a	Teils/teils ^a	Trifft eher zu / voll und ganz zu ^a
In den letzten Jahren mache ich immer häufiger mehrere Dinge gleichzeitig (wie z. B. Mittagessen, E-Mails schreiben und telefonieren)	31	42 	23 	35 
In den letzten Jahren muss ich Entscheidungen häufiger ohne Rücksprache mit Vorgesetzten treffen	29	48 	41 	10 

^a Hierbei handelt es sich um Prozentangaben










Indikatoren für Arbeitsbedingungen	N	(Fast) nie/ selten ^a	Manchmal ^a	Häufig / (fast) immer ^a
Wie häufig ist es in den vergangenen Monaten vorgekommen, dass Sie in Ihrer Freizeit (Feierabend, Urlaub, Wochenende, Feiertage) gearbeitet haben?	31	81 	10 	10 
Wie häufig ist es in den vergangenen Monaten vorgekommen, dass Sie gegenüber Vorgesetzten, Kolleginnen und Kollegen oder Kunden vorgegeben haben, die Arbeit zu schaffen, auch wenn die Fristen nicht eingehalten werden konnten?	31	97 	3 	0

^a Hierbei handelt es sich um Prozentangaben













Indikatoren für Arbeitsbedingungen	N	Trifft eher zu / voll und ganz zu ^a	Teils/teils ^a	Trifft überhaupt nicht zu / eher nicht zu ^a
Wenn ich meine Tätigkeit insgesamt betrachte, kann ich die Reihenfolge der Arbeitsschritte selbst festlegen	29	76 	24 	0
Ich habe Einfluss darauf, welche Arbeit mir zugeteilt wird	30	30 	40 	30 
Wenn ich meine Arbeit insgesamt betrachte, habe ich Möglichkeiten zu eigenen Entscheidungen	31	87 	13 	0
Ich habe das Gefühl, dass meine Arbeit wichtig ist	31	97 	0	3 




























Indikatoren für Arbeitsbedingungen	N	Trifft eher zu / voll und ganz zu ^a	Teils/teils ^a	Trifft überhaupt nicht zu / eher nicht zu ^a
Ich bekomme bei Bedarf Hilfe und Unterstützung von meinen Kolleginnen und Kollegen	31	87 	13 	0

^a Hierbei handelt es sich um Prozentangaben







Indikatoren für Betriebsklima	N	Trifft überhaupt nicht zu / eher nicht zu ^a	Teils/teils ^a	Trifft eher zu / voll und ganz zu ^a
In diesem Betrieb werden sehr hohe Leistungsstandards gesetzt	29	17 	41 	41 
Man erwartet von den Beschäftigten hier, dass sie an einem Tag mehr schaffen als möglich ist	31	68 	29 	3 
Die Beschäftigten stehen hier unter einem starken Druck, ihre Ziele zu erreichen	31	42 	26 	32 








































^a Hierbei handelt es sich um Prozentangaben









Indikatoren für Betriebsklima	N	Trifft eher zu / voll und ganz zu ^a	Teils/teils ^a	Trifft überhaupt nicht zu / eher nicht zu ^a
In unserem Betrieb wird Wert darauf gelegt, dass auch offen über Dinge gesprochen wird, die schief gelaufen sind	31	74 	13 	13 
Wenn in unserem Betrieb etwas schief läuft, dann wird Wert darauf gelegt, die Ursachen dafür zu finden	31	74 	13 	13 
In unserem Betrieb herrscht die Einstellung, dass Fehler bei der Arbeit hilfreich sein können, um etwas daraus zu lernen	31	55 	26 	19 
Wie sehr spiegelt Ihr Ergebnis den persönlichen Einsatz wider, den Sie bei Ihrer Arbeit erbracht haben?	30	60 	27 	13 

Indikatoren für Betriebsklima	N	Trifft eher zu / voll und ganz zu ^a	Teils/teils ^a	Trifft überhaupt nicht zu / eher nicht zu ^a
Wie sehr ist Ihr Ergebnis angemessen für die Arbeit, die Sie geleistet haben?	30	57 	17 	27 
Wie sehr ist Ihr Ergebnis im Verhältnis zu Ihrer Leistung gerechtfertigt?	30	63 	20 	17 
Wie sehr konnten Sie bei diesem Vorgehen Ihre Sichtweisen und Empfindungen ausdrücken?	30	53 	27 	20 
Wie sehr hatten Sie Einfluss auf dieses Vorgehen?	30	23 	40 	37 
Wie sehr wurden während dieses Vorgehens ethische und moralische Standards eingehalten?	28	79 	14 	7 
Der Betrieb berücksichtigt die persönlichen Ziele und Werte der Mitarbeiter/-innen	31	65 	26 	10 
Der Betrieb kümmert sich um das Wohlergehen der Mitarbeiter/-innen	31	77 	16 	6 
Der Betrieb ist bereit zu helfen, wenn die Mitarbeiter/-innen persönliche Unterstützung benötigen	31	84 	16 	0
In diesem Betrieb können die Mitarbeiter/-innen den Informationen vertrauen, die von der Leitung kommen	31	90 	10 	0
In diesem Betrieb vertraut die Leitung darauf, dass die Mitarbeiter/-innen ihre Arbeit gut machen	31	87 	13 	0
















^a Hierbei handelt es sich um Prozentangaben

Indikatoren für Führungsverhalten	N	Trifft eher zu / voll und ganz zu ^a	Teils/teils ^a	Trifft überhaupt nicht zu / eher nicht zu ^a
Wie sehr hat er/sie Sie mit Würde behandelt?	30	87 	7 	7 
Wie sehr hat er/sie Sie mit Respekt behandelt?	30	87 	10 	3 

Indikatoren für Führungsverhalten	N	Trifft eher zu / voll und ganz zu ^a	Teils/teils ^a	Trifft überhaupt nicht zu / eher nicht zu ^a
Wie sehr hat er/sie sich in seinen/ihren Auskünften offen und ehrlich verhalten?	30	77 	13 	10 
Wie sehr waren seine/ihre Erklärungen zu diesen Prozessen nachvollziehbar?	30	70 	13 	17 
Wie sehr hat er/sie Ihnen Einzelheiten rechtzeitig mitgeteilt?	30	50 	30 	20 
Wie sehr hat er/sie seine/ihre Erklärungen auf Ihre persönlichen Bedürfnisse zugeschnitten?	30	60 	20 	20 
Mein/-e direkte/-r Vorgesetzte/-r vermittelt eine klare und positive Vision für die Zukunft	30	70 	17 	13 
Mein/-e direkte/-r Vorgesetzte/-r behandelt mich als Individuum und fördert bzw. ermutigt mich in meiner Entwicklung	30	70 	17 	13 
Mein/-e direkte/-r Vorgesetzte/-r ermutigt seine/ihre Mitarbeiter/-innen und erkennt sie an	29	86 	3 	10 
Mein/-e direkte/-r Vorgesetzte/-r fördert Vertrauen, Beteiligung und Kooperation unter Teammitgliedern	30	73 	20 	7 
Mein/-e direkte/-r Vorgesetzte/-r ermutigt mich dazu, über Probleme auf neue Weise nachzudenken und Grundannahmen zu hinterfragen	30	67 	20 	13 
Mein/-e direkte/-r Vorgesetzte/-r ist sich klar über seine/ihre Werte und setzt in die Tat um, was er/sie predigt	29	69 	17 	14 
Mein/-e direkte/-r Vorgesetzte/-r weckt Stolz und Respekt in anderen und inspiriert mich dazu, mein Bestes zu geben	29	52 	34 	14 
Mein/-e direkte/-r Vorgesetzte/-r entscheidet, was getan werden soll und wie es getan werden soll	30	23 	30 	47 
Mein/-e direkte/-r Vorgesetzte/-r weist seinen/ihren Mitarbeiter/-innen bestimmten Aufgaben zu	30	57 	33 	10 

Indikatoren für Führungsverhalten	N	Trifft eher zu / voll und ganz zu ^a	Teils/teils ^a	Trifft überhaupt nicht zu / eher nicht zu ^a
Mein/-e direkte/-r Vorgesetzte/-r stellt sicher, dass seine/ihre Rolle in der Gruppe von seinen/ihren Mitarbeiter/-innen verstanden wird	30	77 	23 	0
Mein/-e direkte/-r Vorgesetzte/-r legt fest, wann welche Aufgaben erledigt werden müssen	30	17 	43 	40 
Mein/-e direkte/-r Vorgesetzte/-r ist typisch für diesen Betrieb	27	37 	26 	37 

^a Hierbei handelt es sich um Prozentangaben

Indikatoren für Führungsverhalten	N	Trifft überhaupt nicht zu / eher nicht zu ^a	Teils/teils ^a	Trifft eher zu / voll und ganz zu ^a
Mein/-e direkte/-r Vorgesetzte/-r macht sich über mich lustig	30	70 	17 	13 
Mein/-e direkte/-r Vorgesetzte/-r sagt mir, dass meine Gedanken oder Gefühle dumm sind	30	67 	13 	20 
Mein/-e direkte/-r Vorgesetzte/-r erniedrigt mich vor anderen	30	67 	17 	17 
Mein/-e direkte/-r Vorgesetzte/-r spricht anderen gegenüber schlecht über mich	29	72 	17 	10 
Mein/-e direkte/-r Vorgesetzte/-r sagt mir, dass ich unfähig sei	30	77 	17 	7 

^a Hierbei handelt es sich um Prozentangaben