



Feierabend

Gesund führen

Respekt

Information

Lärm

Produktivität

Wertschätzung

Potenzial

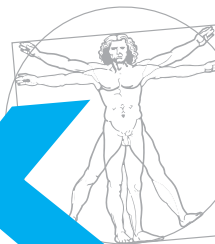
Zeitmangel

Kollegen

So geht's Beschäftigten

TK-Job- und Gesundheitsstudie

TK  
Techniker  
Krankenkasse





## Vorwort



Der Erfolg des Wirtschaftsstandorts Deutschland und seiner Unternehmen basiert vor allem auf dem Know-how und der Leistungsfähigkeit der Beschäftigten. Sie sind die Grundlage für den Unternehmenserfolg.

Die Betriebe hierzulande wissen das und viele investieren inzwischen gezielt in die Gesundheit ihrer Mitarbeiter. Die Techniker Krankenkasse (TK) unterstützt sie seit fast 15 Jahren dabei. TK-Berater für Betriebliches Gesundheitsmanagement sind im gesamten Bundesgebiet im Einsatz, analysieren gesundheitliche Belastungen und Ressourcen, entwickeln zusammen mit den Betrieben Strategien und Maßnahmen.

Für ein wirksames und nachhaltiges Gesundheitsmanagement bedarf es zuerst einer Bestandsaufnahme der gesundheitsrelevanten Faktoren vor Ort. Wie geht es den Mitarbeitern gesundheitlich? Was sind die Stärken des Teams? Was belastet sie? Wie wirkt sich dies auf die Arbeitsfähigkeit aus? Befragungen, in denen die Beschäftigten ihre eigene Arbeitssituation bewerten, sind daher der Schlüssel für die Bestandsaufnahme.

Dafür hat die TK das Analysetool „Gesund in die Zukunft“ entwickelt. Für die vorliegende Meta-studie wurden Fragebögen aus zwölf Jahren von fast 9.000 Beschäftigten ausgewertet. Dies ermöglicht uns eine detaillierte Langzeitbetrachtung auf die gesundheitliche Situation der Beschäftigten hierzulande. Sie gibt uns Aufschluss, was sich in den letzten Jahren verändert hat. Unter dem Stichwort Arbeit 4.0 wird viel über die Folgen der Digitalisierung für die Arbeitswelt diskutiert. Die Fehlzeitenberichte zeigen, dass wir aktuell den höchsten Krankenstand in der Geschichte unserer Gesundheitsberichterstattung haben und dass insbesondere psychisch bedingte Erkrankungen deutlich zugenommen

haben. Ob und wie das mit der Arbeitssituation zusammenhängt, lässt sich aus den Krankheitsstandsdaten aber nicht ableiten. Deshalb sind die Befragungsergebnisse für uns so wertvoll.

Betriebliches Gesundheitsmanagement muss genau auf die Bedürfnisse der Beschäftigten zugeschnitten sein. Es widmet sich gleichermaßen der Verhaltens- und Verhältnisprävention. Unternehmen, die sich um die Gesundheit ihrer Beschäftigten kümmern, schaffen die Grundlage, trotz demografischen Wandels auch in Zukunft am Markt bestehen zu können.

Beschäftigte sind aber auch gefordert, sich eigenverantwortlich um ihre Gesundheit zu kümmern. Mit ihrem Lebensstil – auch außerhalb der Arbeitszeit – stellen sie die Weichen für ein gesundes Leben. Gerade junge Beschäftigte kümmern sich oft kaum um ihre Gesundheit, da sie für sie fast selbstverständlich ist. Auch für sie ist eine solche Bestandsaufnahme die Chance einer Standortbestimmung. Sie ermöglicht, die eigene gesundheitliche Situation zu reflektieren, Stärken und Schwächen zu erkennen und entsprechend aktiv zu werden.

Mindestens ein Drittel unseres Tages verbringen die meisten von uns mit oder bei der Arbeit. Wie wir – auch miteinander – arbeiten, wie wir mit Stress umgehen, wie wir uns ernähren und wie viel wir uns bewegen – all das wirkt auf unsere Gesundheit. Ein gutes Betriebsklima, Wertschätzung und offene Kommunikation fördern die Motivation und wirken als gesundheitliche Ressourcen. Dauerstress, ineffiziente Arbeitsprozesse, Überforderung, aber auch Lärm und ungesunde Arbeitsplätze, belasten dagegen die Gesundheit. In welchem Ausmaß – das zeigt diese Studie.

Ihr

Dr. Jens Baas  
Vorstandsvorsitzender der  
Techniker Krankenkasse

# Inhalt

<b>1. Was macht gesundes Arbeiten aus?</b> .....	4
Mitarbeitergesundheit – ein hohes Gut .....	4
TK-Mitarbeiterfragebogen: „Gesund in die Zukunft“ .....	4
Studien geben Auskunft .....	5
<b>2. Jobsituation: Last oder Lust?</b> .....	7
Von der Belastung zur Überlastung .....	7
Zufriedenheit als Gradmesser .....	8
<b>3. Schneller, intensiver, komplexer – so arbeiten wir heute</b> .....	9
Wie wir arbeiten .....	9
Arbeitsintensität belastet .....	10
<b>4. Umwelteinflüsse</b> .....	12
Von Geräuschen und Lärm .....	13
Die richtige Temperatur .....	14
Das Risiko von Verletzungen .....	15
<b>5. Arbeiten 4.0 – so geht’s uns damit</b> .....	18
Nichts geht mehr ohne Computer .....	18
Wenn Verantwortung zur Last wird .....	19
Wie sicher ist mein Arbeitsplatz? .....	21
Veränderung wird zur Gewohnheit .....	22
Den Betrieb mit nach Hause nehmen .....	23
Mehrleistung als Belastung .....	24
<b>6. Organisation und Kommunikation</b> .....	26
Kommunikationskultur im Unternehmen .....	26
Mitarbeiter und ihre Ideen .....	28
<b>7. Soziales Umfeld</b> .....	30
Wohl oder übel zusammenarbeiten .....	30
Hilfe und Unterstützung .....	32
Anerkennung und Wertschätzung .....	33
<b>8. Führungskompetenz</b> .....	34
Auch Führungskräfte lernen dazu .....	37
Hat jede Branche ihre eigene Führungskultur? .....	38
<b>9. Körperliches und psychisches Befinden</b> .....	40
Wie gesund sind die Beschäftigten? .....	40
Unterschiede zwischen den Geschlechtern .....	42
Das Alter spielt eine Rolle .....	42
Führungskräfte und Gesundheit .....	42
(Un)gesunde Branchen? .....	42
<b>10. Der Zusammenhang von Arbeit und Befinden</b> .....	44
<b>11. So hilft die TK</b> .....	46
Betriebliches Gesundheitsmanagement .....	46
Grundprinzipien .....	46
Mit System erfolgreich sein .....	46
Mehr Infos von der TK .....	46

# 1. Was macht gesundes Arbeiten aus?

## Mitarbeitergesundheit – ein hohes Gut

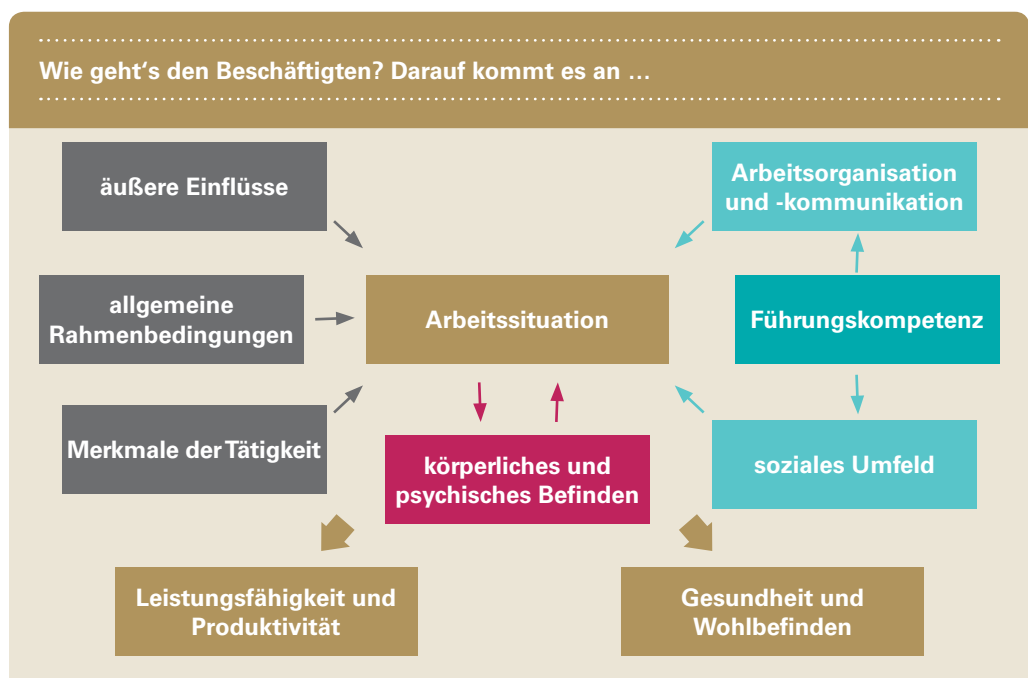
Die Mitarbeiter sind ein zentraler Faktor für den Erfolg eines Unternehmens. Ihre Gesundheit und ihre Leistungsfähigkeit zu erhalten, ist deshalb ein wichtiges Anliegen für jedes Unternehmen. Fluktuation, Krankenstand, Demotivation oder Leistungsminderung durch körperliche und psychische Überbeanspruchungen sind mögliche Folgen, wenn Unternehmen die Gesundheit ihrer Mitarbeiter nicht ausreichend im Blick haben und fördern.

Mit ihren Angeboten zum Betrieblichen Gesundheitsmanagement (BGM) unterstützt die Techniker Krankenkasse Unternehmen darin, Maßnahmen zur Förderung der Mitarbeitergesundheit umzusetzen. In einem nachhaltigen Prozess werden unterschiedliche Methoden zur Verhaltens- und Verhältnisprävention eingesetzt. Am Anfang eines solchen Projektes steht in der Regel eine systematische Analyse der Arbeitssituation. Auf Grundlage der Ergebnisse können dann zielgerichtet Maßnahmen zur Anpassung der betrieblichen Rahmenbedingungen und zur Veränderung des Gesundheitsverhaltens der Beschäftigten geplant und verwirklicht werden.

## TK-Mitarbeiterfragebogen: „Gesund in die Zukunft“

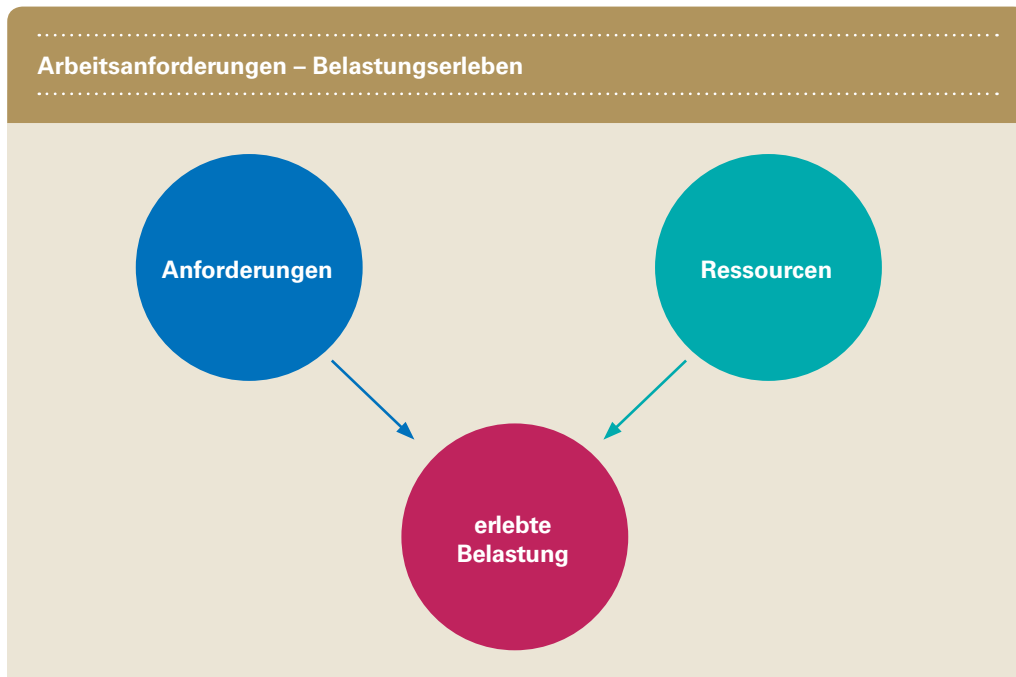
Die Techniker Krankenkasse bietet Unternehmen bereits seit dem Jahr 2002 im Rahmen des Betrieblichen Gesundheitsmanagements eine Mitarbeiterbefragung an. Grundlage hierfür ist der TK-Mitarbeiterfragebogen „Gesund in die Zukunft“. Mit Hilfe dieses Instruments entsteht eine differenzierte Einschätzung der aktuellen Arbeitssituation für die Mitarbeiter. Ein Fokus bei der Auswertung liegt auf der Bestimmung gesundheitsrelevanter Faktoren. So lassen sich Belastungsschwerpunkte identifizieren, die im weiteren Verlauf verändert oder sogar gänzlich eliminiert werden. Zudem können mithilfe des Fragebogens auch Ressourcen erkannt werden, die sich durch geeignete Maßnahmen weiter stärken lassen.

Der Fragebogen erfasst die aktuellen Anforderungen und Ressourcen am Arbeitsplatz aus der Sicht des Mitarbeiters. Die Beschreibung und Bewertung der eigenen Arbeitssituation sowie des aktuellen Befindens erfolgt anhand vorgegebener Frage- und Antwortkategorien. Neben der Analyse der Arbeitssituation über die Bereiche „Arbeitsumgebung und Rahmenbedingungen der Tätigkeit“, „Merkmale der Tätigkeit“, „soziales Umfeld“, „Führungskompetenz“ sowie „Organisation und Kommunikation“ werden auch Aspekte des allgemeinen „körperlichen und psychischen Befindens“ erfasst.



Eine Besonderheit ist die zweigeteilte Fragestellung, die sowohl das Ausmaß der jeweiligen Anforderung als auch die damit verbundene erlebte Belastung berücksichtigt. Diese kombinierte Erfassung erlaubt einen differenzierten

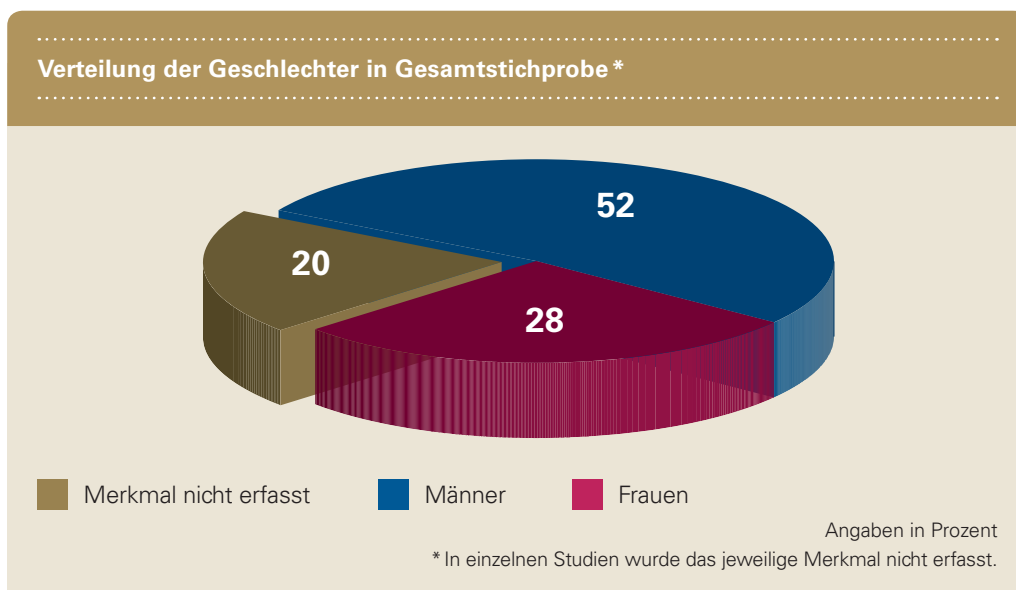
Blick auf die Arbeitsanforderungen der Mitarbeiter. Der TK-Mitarbeiterfragebogen wurde nach sozialwissenschaftlichen Kriterien entwickelt und wird fortlaufend wissenschaftlich geprüft.



**Studien geben Auskunft**

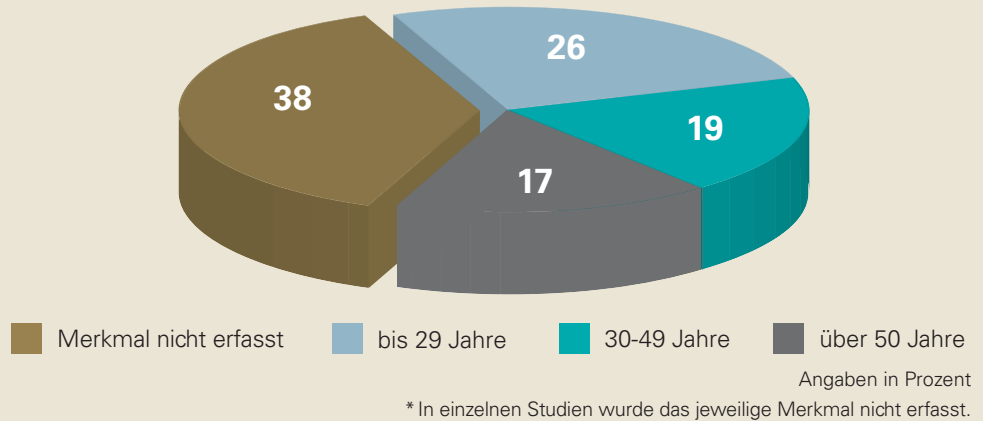
Die Ergebnisse, auf denen die vorliegende Studie basiert, stammen aus der Zusammenfassung der Daten von insgesamt 29 Einzelbefragungen. Sie wurden über den Zeitraum von 2002 bis 2015 durchgeführt. Insgesamt umfasst die Metastudie damit die Einschätzungen von 8.544 befragten Mitarbeitern.

Die Organisationen, die an den Befragungen teilgenommen haben, sind schwerpunktmäßig produzierende Betriebe oder kommen aus den Bereichen Dienstleistung und Einrichtungen des öffentlichen Dienstes. Neben der Branchenzugehörigkeit können die Ergebnisse auch nach Geschlecht und Alter unterschieden werden.





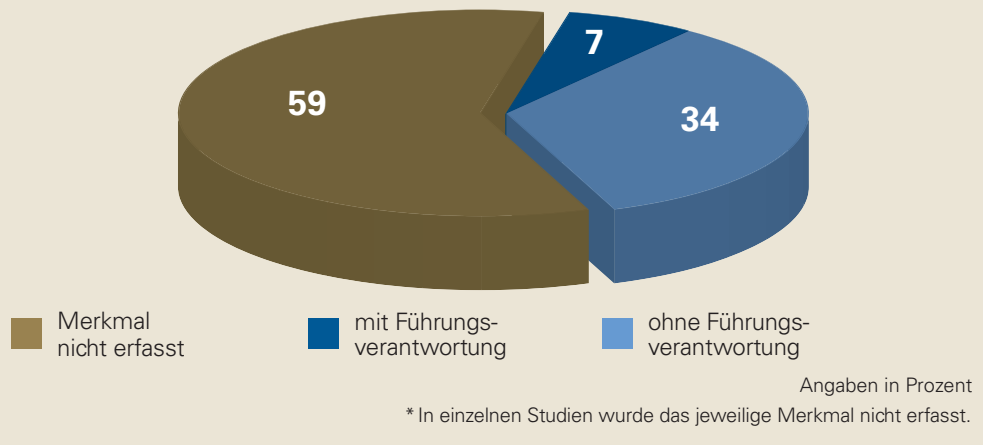
### Jeder Vierte unter 29 \*



Im Hinblick auf die Position des jeweiligen Mitarbeiters im Unternehmen wird zwischen Vorgesetzten und unterstellten Arbeitnehmern ohne Führungsverantwortung unterschieden. Des Weiteren können die Befragten aufgrund

ihrer Abteilungszugehörigkeit unterteilt werden in den Bereich kaufmännische und Verwaltungstätigkeiten einerseits sowie den gewerblich-produzierenden Bereich andererseits.

### Verteilung der Mitarbeiter mit/ohne Führungsverantwortung in Gesamtstichprobe \*



Ein Vorteil des großen Stichprobenumfangs ist, dass die Gesamtheit der Befragten in zwei Gruppen unterteilt werden kann. Der entscheidende Faktor ist hierbei der Zeitpunkt der Erhebung. In der vorliegenden Studie werden die Befragungsergebnisse aus dem Zeitintervall 2002 bis 2009 mit den Ergebnissen aus den Jahren 2010 bis 2015 verglichen. Auf diese Weise lassen sich positive oder negative Entwicklungen und Trends ablesen.

Die vorliegende Datenbasis erlaubt zudem Rückschlüsse auf die aktuelle Arbeitssituation

der Beschäftigten in Deutschland. So können zentrale Anforderungen und Ressourcen identifiziert und nach den beschriebenen Untergruppen differenziert werden. Gleichzeitig lässt sich die Frage beantworten, welche Arbeitsbedingungen von Mitarbeitern als belastend eingestuft werden.

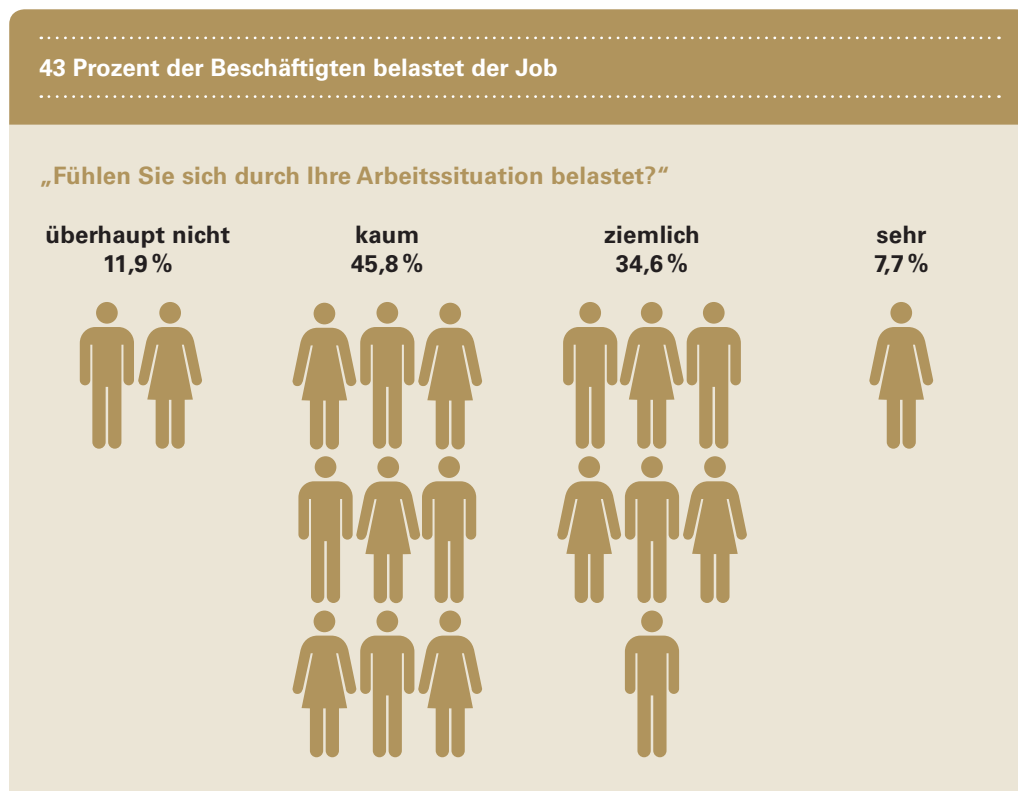
Aus den ebenfalls erhobenen Selbsteinschätzungen des Befindens können Erkenntnisse gewonnen werden über den Gesundheitszustand der Befragten sowie über mögliche Zusammenhänge mit den Bedingungen am Arbeitsplatz.

## 2. Jobsituation: Last oder Lust?

### Von der Belastung zur Überlastung

Auch wenn die Arbeitssituation und die hieraus entstehenden Belastungen im Verlauf der Befragungen detailliert betrachtet werden, so geben dennoch alle Befragten zunächst eine globale Einschätzung ab, wie sie ihre Gesamtbelastung empfinden, ob sie aktuell zufrieden sind und für wie wichtig sie Veränderungen im Betrieb halten.

Auf die Frage „Fühlen Sie sich durch Ihre Arbeitssituation belastet?“ kreuzen 35 Prozent der Beschäftigten „ziemlich“ und 8 Prozent „sehr“ an. Nur jeder Zehnte empfindet sich nicht als belastet. Zwischen körperlicher und psychischer Belastung wird dabei zunächst nicht unterschieden.



Unterschiede zeigen sich beim Vergleich der Geschlechter und des Alters. Berichten 38 Prozent der Frauen von Belastungen am Arbeitsplatz, so sind dies auf Seiten der Männer immerhin 44 Prozent. Männer empfinden sich im Mittel also stärker belastet als Frauen. Dabei muss allerdings auch in Betracht gezogen werden, dass die Geschlechter nicht gleich auf Tätigkeiten und Positionen innerhalb der Unternehmen verteilt sind.

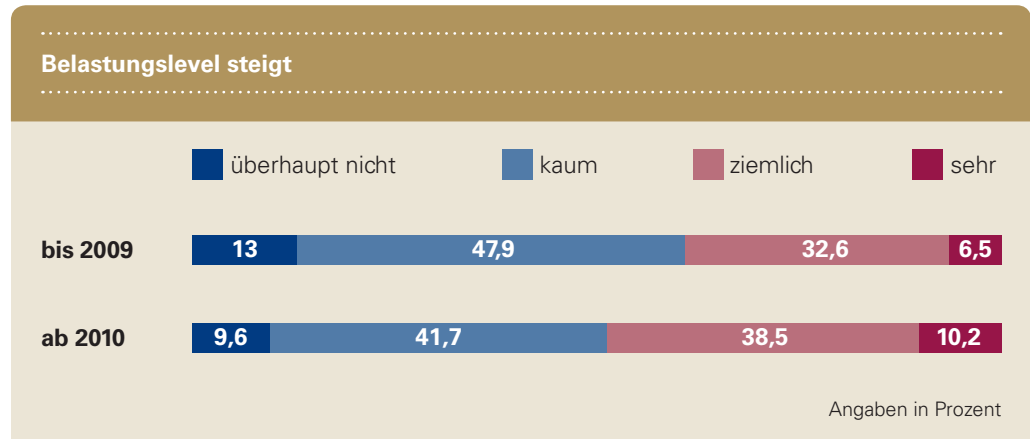
Im Altersvergleich ergibt sich für die Gruppe der unter 30-Jährigen ein deutlich niedrigerer Belastungsgrad. Im Unterschied zu den höheren Altersgruppen empfinden sich junge Menschen nur zu einem knappen Drittel belastet. Mit 47 Prozent klagt dagegen fast jeder zweite jenseits der 50 über Belastungen durch seine Arbeitssituation. Dieses Ergebnis unterstützt

die Relevanz von betrieblichen Maßnahmen in Zusammenhang mit dem demografischen Wandel. In einem Wechselspiel von sich rasch ändernden Arbeitsanforderungen sowie der persönlichen Konstitution und den eigenen Kompetenzen, die mit dem Tempo der Veränderung nicht immer mithalten können, entstehen für ältere Mitarbeiter mitunter stärkere Belastungen. Dieser altersbedingte Effekt ist auch für Maßnahmen des Betrieblichen Gesundheitsmanagements bedeutsam. Hier sollte bei der inhaltlichen Planung die besondere Situation der älteren Menschen im Betrieb durch zielgruppenspezifische Angebote Berücksichtigung finden.

Die ständige Erhöhung von Anforderungen im Betrieb beschreiben viele Beschäftigte. Anhand der vorliegenden Daten können Befragungen

bis 2009 mit Befragungen ab 2010 verglichen werden. Die Ergebnisse zeigen bereits bei dieser noch sehr allgemein gestellten Frage nach der Belastung durch die Arbeitssituation einen moderaten, aber doch statistisch bedeutsamen Anstieg. Da die empfundene Belastung der

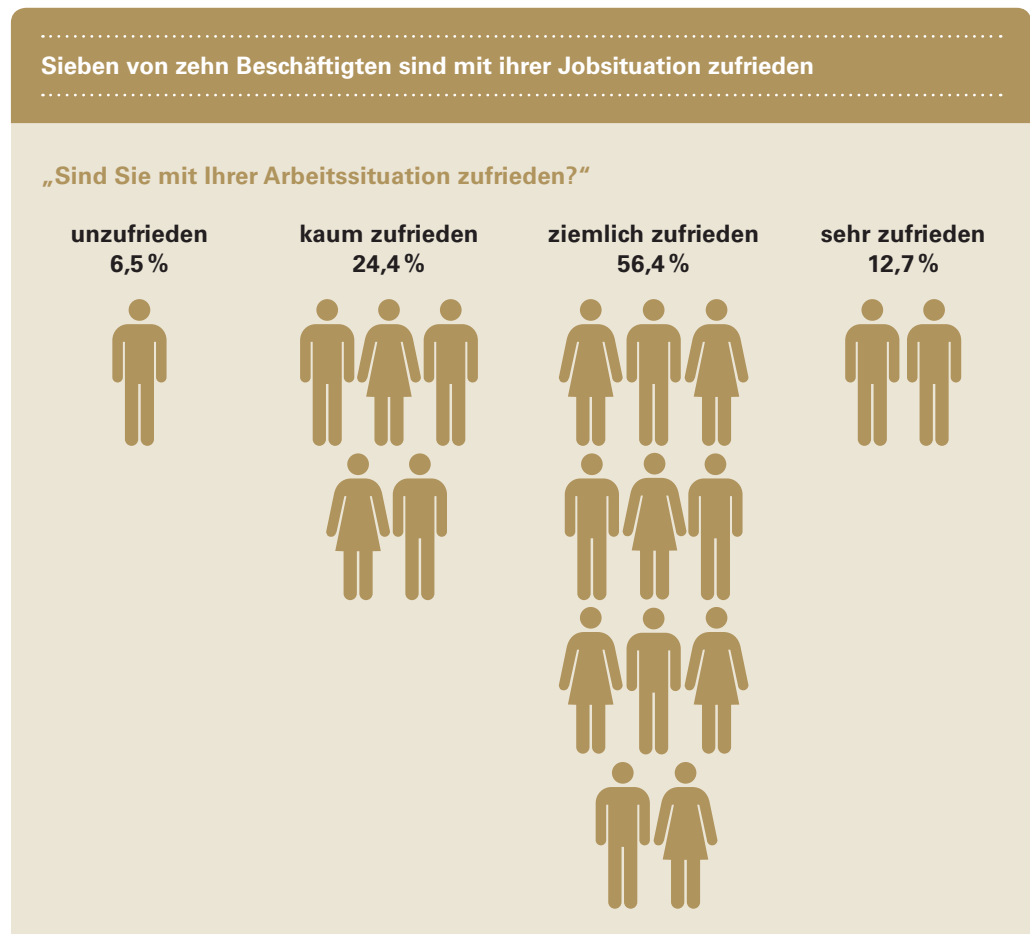
Beschäftigten oft mit konkreten Veränderungen wie etwa einer Struktur- oder Ablaufveränderung einhergeht, können für eine weitere Beurteilung die folgenden Ergebnisse von Einzelmerkmalen Aufschluss geben.



### Zufriedenheit als Gradmesser

Eng verknüpft mit der erlebten Belastung ist die Mitarbeiterzufriedenheit. Sie setzt sich zusammen aus der Beurteilung aktueller und langfristiger Bedingungen am Arbeitsplatz. Auch hier

verteilen sich die Antworten über die gesamte Skala. Als „überhaupt nicht“ oder „kaum“ zufrieden bezeichnen sich 30 Prozent der Befragten. Nur jeder Achte ist mit seiner Arbeitssituation „sehr zufrieden“.





In der dritten zentralen Frage geht es um den Wunsch nach Veränderungen am Arbeitsplatz. Hier sind es 50 Prozent der Befragten, die Veränderungen als wichtig oder sehr wichtig ansehen. Dies sind deutlich mehr als jene, die mit ihrer Arbeitssituation insgesamt unzufrieden sind. Es gibt also Beschäftigte, die mit ihrer Arbeitssituation durchaus zufrieden sind, trotzdem aber Änderungen oder Weiterentwicklungen als notwendig erachten. Bei diesem Personenkreis könnte die Zufriedenheit schnell umschlagen, wenn sich die als wichtig angesehenen Veränderungen am Arbeitsplatz nicht einstellen.

Männer und Frauen befinden sich in Sachen Zufriedenheit und ihrem Wunsch nach Veränderung gleichauf. Im Altersvergleich ergeben sich jedoch moderate Unterschiede. Den geringsten Zufriedenheitswert erreichen die Befragten zwischen dem 30. und 50. Lebensjahr. Junge Menschen sind im Durchschnitt zufriedener. Änderungen der aktuellen Arbeitssituation halten sie im Vergleich jedoch für bedeutender. 56 Prozent der befragten Personen unter 30 Jahren stufen Veränderungen als „ziemlich“ oder „sehr“ wichtig ein. Mit zunehmendem Alter fällt dieser Prozentsatz leicht ab. Für die Gruppe der über 50-Jährigen liegt er aber immer noch bei 48 Prozent.

Deutliche Unterschiede ergeben sich beim Blick auf die Position der Befragten im Unternehmen. Nur jeder fünfte Beschäftigte mit Führungsaufgaben zeigt sich unzufrieden mit seiner aktuellen Arbeitssituation. Damit liegt diese Gruppe bedeutend unter dem Wert von 30 Prozent, den die Gesamtgruppe angibt. Die Ursache hierfür dürfte in der herausgehobenen Stellung sowie dem Aufgabenspektrum von Führungskräften liegen. In höheren Positionen verfügen Mitarbeiter über mehr Handlungs- und Entscheidungs-

spielräume. Außerdem können sie oftmals Strukturen und Abläufe innerhalb des Unternehmens mitprägen oder auch verändern. Zudem sind sie mit Tätigkeiten betraut, in denen sie Verantwortung tragen, und bekommen hierfür schließlich auch ein höheres Gehalt. Dieser Erklärungsansatz wird durch die Haltung der Führungskräfte zum Wunsch nach Veränderung gestützt. In dieser Frage liegt die Gruppe der Führungskräfte um 15 Prozent unter dem Durchschnitt.

Auch wenn die Ergebnisse der drei Fragen zur Gesamtbeurteilung zunächst nur eine grobe Einschätzung zur aktuellen Situation von Beschäftigten erlauben, so zeigt sich in den vorliegenden Daten doch eines ganz deutlich: Das durchschnittliche Ausmaß von Unzufriedenheit und Belastung ist mit 30 oder auch 40 Prozent hoch. Dies ist besonders vor dem Hintergrund möglicher Folgen als kritisch anzusehen. Folgen, die für den einzelnen Beschäftigten genauso relevant sind wie für das Unternehmen selbst. Anhaltende Unzufriedenheit schlägt sich mittelfristig auf die Leistungsbereitschaft und damit auch auf die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter nieder. Hinzu kommen negative Auswirkungen auf Kollegen, Vorgesetzte, Kunden sowie die Betroffenen selbst. Wenn aus Belastung eine Überbeanspruchung wird, ist die körperliche und psychische Gesundheit der Mitarbeiter in Gefahr. Für ein Unternehmen bedeutet dies unter anderem eine erhöhte Arbeitsunfähigkeitsrate.

Um Einflussfaktoren und mögliche Ursachen zu ergründen, bedarf es einer differenzierteren Betrachtung. Anhaltspunkte lassen sich aus den weiteren Befragungsergebnissen ableiten, die im Folgenden gegliedert nach den verschiedenen Merkmalen der Arbeitssituation analysiert werden.

---

## 3. Schneller, intensiver, komplexer – so arbeiten wir heute

### Wie wir arbeiten

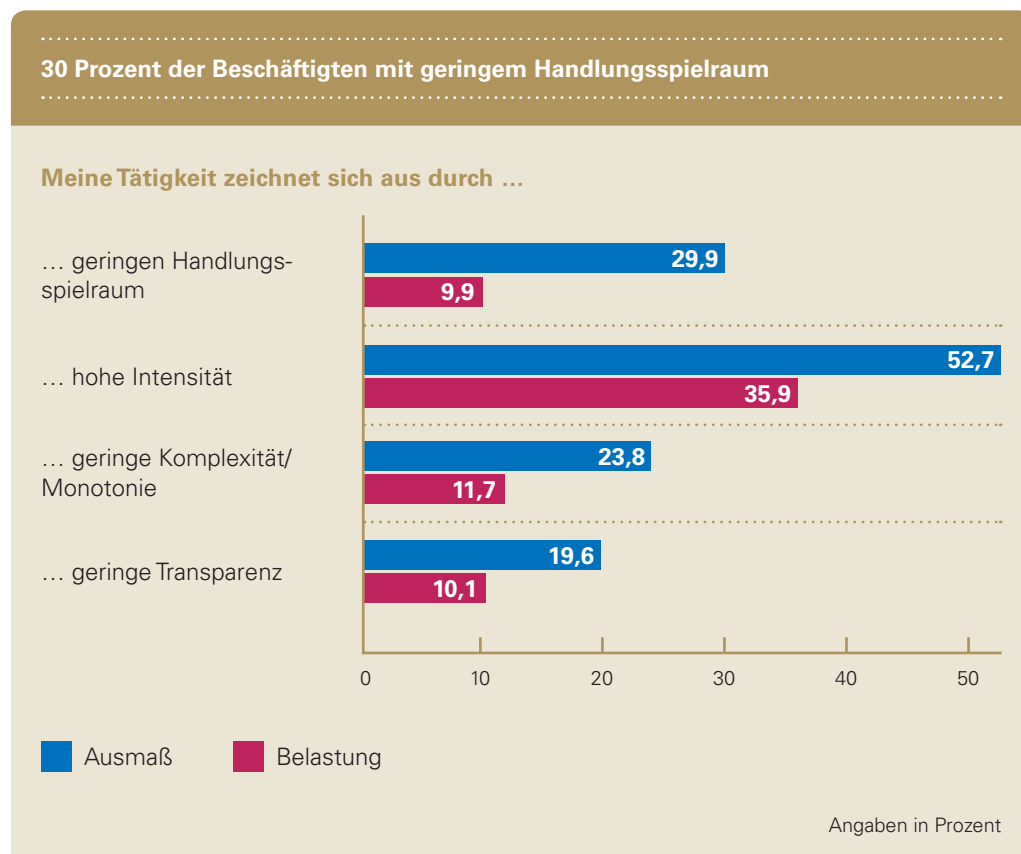
Tag für Tag sind Beschäftigte mit unterschiedlichsten Aufgaben konfrontiert. Diese haben sie üblicherweise innerhalb einer vorgegebenen Zeit erfolgreich zu erledigen. Ob dies zu einer Belastung werden kann, hängt nicht nur von der Aufgabenstellung an sich ab. Vielmehr sind es die Bedingungen, unter denen die Anforderungen zu erledigen sind. Die vorliegende Studie untersucht unterschiedliche Faktoren, die sich entweder erleichternd oder aber belastend auswirken können.

Verschiedene wissenschaftliche Arbeiten belegen die Relevanz eines hohen Handlungs- und Entscheidungsspielraums bei der Erledigung professioneller Aufgaben. Gerade bei komplexen Anforderungen ist es wichtig, Mitarbeitern ausreichend Befugnisse und Eigenverantwortung zu übertragen. Können sie frei planen und gestalten, um ein Ziel zu erreichen, wirkt sich dies positiv sowohl auf das Ergebnis als auch auf die eigene Zufriedenheit aus. In hohem Maße belastend ist es hingegen, wenn komplexe Aufgaben mit zu geringem Entscheidungs- und Handlungsspielraum gelöst werden sollen.

Beschäftigte stehen in diesem Fall vor dem Dilemma, Aufgaben mit den zur Verfügung gestellten Mitteln und Befugnissen kaum befriedigend lösen zu können. Versagensgefühle sind eine mögliche Folge.

In den vorliegenden Befragungsergebnissen fällt die Bewertung der Handlungs- und Entscheidungsspielräume für die Mehrzahl der Befragten

positiv aus. 70 Prozent berichten über ein genügendes Ausmaß an Befugnissen und Möglichkeiten einer freien Arbeitsplanung. Trotzdem sieht jeder Zehnte dieses Merkmal seiner Tätigkeit als eine Ursache für Belastungen an. Führungskräfte hingegen liegen mit 5 Prozent weit unter diesem Wert.



Auch wenn komplexe Aufgabenstellungen höhere Anforderungen an Mitarbeiter stellen und damit schwieriger zu lösen sind, so werden diese in der Regel positiv erlebt. Wenn sie lösbar erscheinen, fühlen sich Mitarbeiter hierdurch herausgefordert und motiviert. Einfache und wiederkehrende Tätigkeiten hingegen werden oft als monoton und langweilig empfunden. Das Gefühl dauerhafter Unterforderung führt ebenfalls zu einer hohen Beanspruchung.

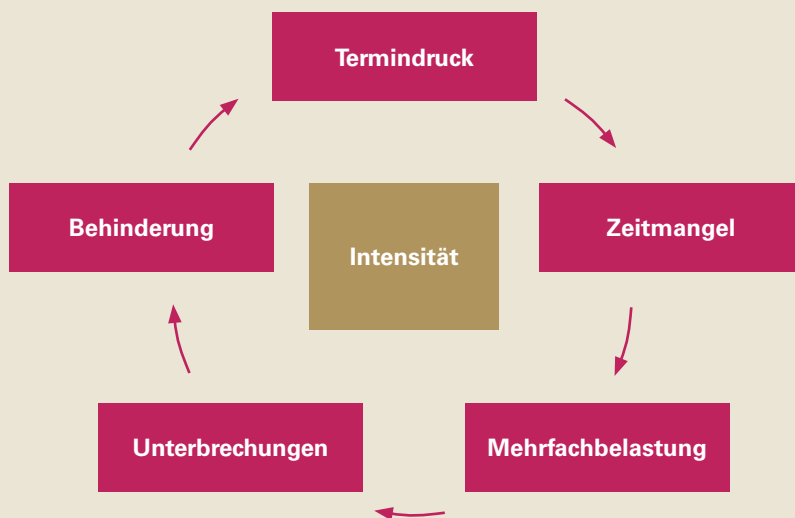
In den untersuchten Betrieben berichten Beschäftigte nur vereinzelt von monotonen und ständig wiederkehrenden Aufgaben. Vielmehr stehen variable und komplexe Tätigkeiten zur Erledigung an. Wenn Befragte jedoch angeben,

hauptsächlich monotone Anforderungen erfüllen zu müssen, wird dieses Merkmal fast durchgängig als belastend beschrieben.

#### Arbeitsintensität belastet

Anders fallen die Ergebnisse bei den Fragen zur Arbeitsintensität aus. In den aktuellen Studien sehen mehr als 50 Prozent für sich eine „ziemliche“ bis „sehr“ hohe Arbeitsintensität. Und wenn dies gilt, so fühlen sich zwei von drei Mitarbeitern dadurch auch belastet. Im zeitlichen Vergleich steigt die Anzahl von Personen in den neueren Befragungen noch einmal um 15 Prozent an.

## Wenn die Zeit knapp ist ...



Berichtet wird von hohem Zeit- und Termindruck, von zu vielen Aufgaben, die zeitgleich zur Erledigung anstehen, sowie von zahlreichen Unterbrechungen und Behinderungen im Arbeitsablauf. Diese Belastungen werden von Beschäftigten häufig als zentrale Ursache für Stress am Arbeitsplatz genannt.

Der beobachtete Anstieg über die Zeit spiegelt sich auch in den Antworten auf die Frage wider, ob die Tätigkeit innerhalb der letzten zwei Jahre anstrengender geworden ist. Dies wird von mehr als 60 Prozent der Befragten bejaht. Zwei Drittel von ihnen beschreiben diesen Anstieg als „ziemlich“ oder „sehr“ belastend.

Ein besonderer Effekt zeigt sich bei den befragten Führungskräften. Im ersten Erhebungszeitraum beschreiben Beschäftigte in Führungspositionen zwar eine höhere Arbeitsintensität, liegen aber beim Belastungserleben auf dem Niveau aller anderen Befragten.

In den jüngeren Studien zeigen alle Befragten einen generellen Anstieg der Belastung. Bei den Führungskräften nimmt sie im Zeitverlauf jedoch stärker zu. In der Gruppe nach 2010 empfindet sich bereits jede zweite Führungskraft durch die geschilderte hohe Arbeitsintensität als ziemlich bis sehr stark belastet. Auch die Antworten auf die Frage nach einer Zunahme der Anstrengung bestätigen den unterschiedlichen Verlauf.

Struktur und Transparenz der Arbeitsabläufe sind ein weiteres zentrales Merkmal von Tätigkeiten. Dieser Bereich wird von der Mehrzahl der Befragten sowohl im Ausmaß als auch im Belastungserleben positiv beschrieben. Mehr als 80 Prozent der Beschäftigten geben an, klare und widerspruchsfreie Aufgaben, Vorgaben und Entscheidungen am Arbeitsplatz zu bekommen.

In allen Fragen zur ihrer Tätigkeit geben die Befragten sowohl zu Stärken als auch zu Belastungen Auskunft. So lässt sich zusammenfassen, dass es vor allem Ressourcen wie Handlungs- und Entscheidungsspielraum oder herausfordernde Aufgaben sind, die als positiv und somit als nicht belastend beschrieben werden. Auch klare und transparente Arbeitsabläufe können hier dazu gezählt werden.

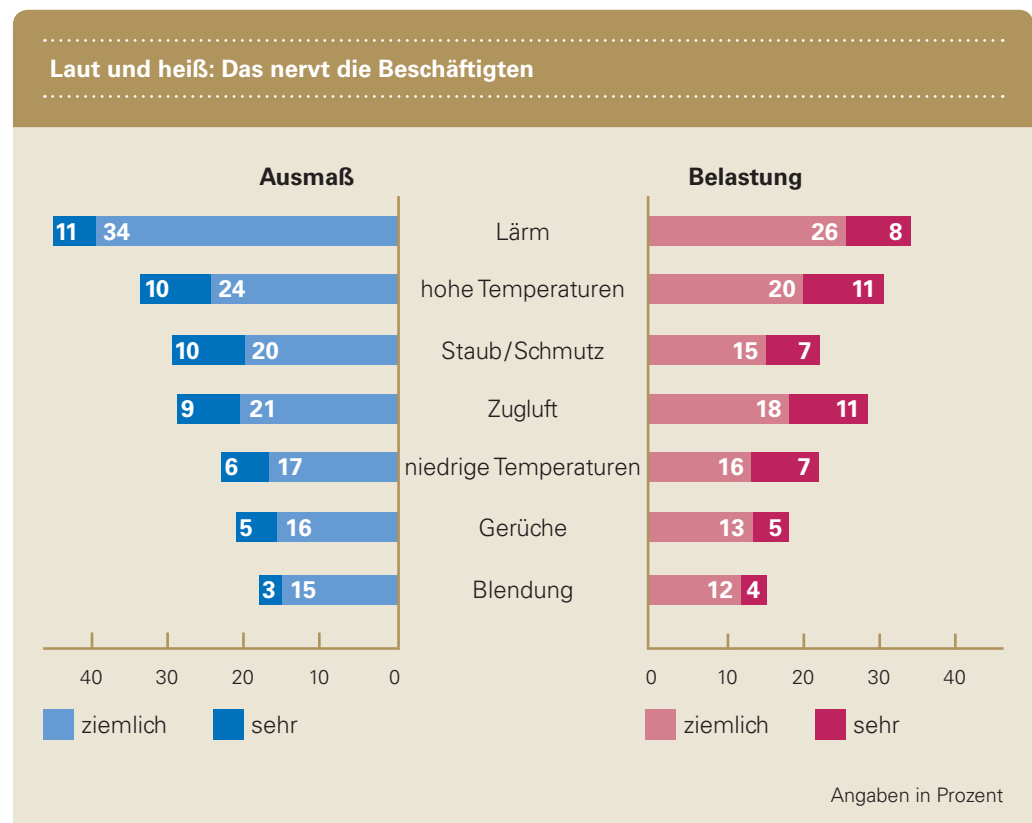
Themen wie Zeit- und Termindruck, Mehrfachbelastungen, Unterbrechungen und Behinderungen sowie die Zunahme dieser Faktoren in letzter Zeit können branchenübergreifend als ein zentraler Belastungsfaktor beschrieben werden. Warum Mitarbeiter ihre Arbeit als zunehmend anstrengender empfinden, wird in Nachbefragungen häufig mit Strategiewechseln und Umstrukturierungen im Betrieb sowie Marktentwicklungen begründet. Unterm Strich stellt sich dabei die Frage, wie lange Beschäftigte die hohe Arbeitsintensität dauerhaft bewältigen können und wann Überforderungen zu körperlichen und psychischen Konsequenzen führen.

## 4. Umwelteinflüsse

Lärm, Beleuchtung, Blendung, Temperaturen, Feuchtigkeit oder auch Gefahrstoffe – an allen Arbeitsplätzen wirken physikalische Bedingungen auf Beschäftigte ein. Je nach Branche, Arbeitsort und Tätigkeit können diese sehr verschieden sein und unterschiedlich stark ausfallen. Ob diese Faktoren als belastend erlebt werden oder sogar eine Gefahr für die Gesundheit darstellen, hängt sowohl von deren Ausmaß als auch vom individuellen Umgang mit diesen Bedingungen ab.

Die Identifikation und Reduktion von belastenden Faktoren und Gefährdungen, die sich auf Sicherheit und Gesundheit auswirken, ist schon lange eine zentrale Aufgabe des Arbeitsschutzes.

Den Teilnehmern der Befragungen wurde eine Liste mit möglichen Belastungsfaktoren am Arbeitsplatz vorgelegt. Neben dem tatsächlichen Ausmaß wurde auch die wahrgenommene Belastung ermittelt. Die Ergebnisse fallen je nach Merkmal sehr unterschiedlich aus. Einige Faktoren spielen für die Mehrzahl der Beschäftigten eine Rolle, während andere nur von einzelnen berichtet werden. Bei der Bewertung einer Einzelerhebung darf dabei aber nicht übersehen werden, dass auch selten auftretende Bedingungen im konkreten Fall für den Betroffenen eine große Belastung oder sogar Gefährdung darstellen können.



## Von Geräuschen und Lärm

45 Prozent der Befragten empfinden die übliche Lautstärke an ihrem Arbeitsplatz als Lärm. Somit führt dieser Punkt die Rangliste der am häufigsten genannten Belastungsfaktoren an. Die direkte Wirkung von Lärm auf die Gesundheit kann zwar durch geeignete Maßnahmen reduziert werden, trotzdem bezeichnen sich drei Viertel der Mitarbeiter, die von Lärm an ihrem Arbeitsplatz berichten, als dadurch belastet.

In der vorliegenden Studie kann nach Arbeitsplätzen in der Produktion und solchen in den Bereichen Dienstleistung oder Verwaltung unterschieden werden. Sind Lärmquellen und Ausmaß des Lärms im ersten Fall eher produktionsbedingt, stehen in der Büroumgebung Geräusche von Telefonen, Druckern oder Gespräche Dritter im Vordergrund. Häufig wird hier

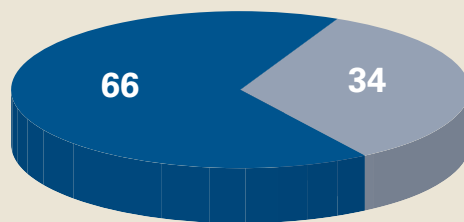
auch ein eintöniges Rauschen oder Summen, etwa durch elektrische Geräte, beschrieben.

Betrachtet man die Arbeitsplätze im gewerblichen Bereich und in der Produktion, so unterliegen sie höheren Lärmbelastungen. Fast 20 Prozent der Mitarbeiter dort berichten von „sehr“ starkem und weitere 50 Prozent von „ziemlich“ starkem Lärm. Von diesen Beschäftigten fühlen sich zwei Drittel dadurch auch beeinträchtigt. Da Lärm als klassische Gefährdung bekannt ist, dürften technische Schutzmaßnahmen und persönliche Schutzausrüstung zumindest für einen Teil der Befragten Wirkung zeigen.

Im Zeitverlauf lässt sich ein positiver Trend in diesen Tätigkeitsbereichen erkennen. Sowohl das Ausmaß des Lärms als auch das Belastungserleben nimmt in den Studien seit 2010 deutlich ab.

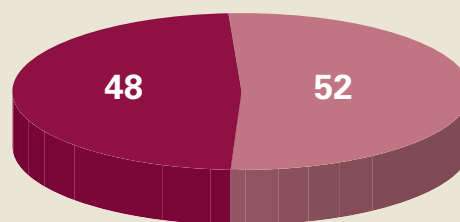
### In der Produktion arbeiten zwei Drittel unter Lärm – knapp die Hälfte stört es

Ausmaß an Lärm



■ kaum/überhaupt nicht  
■ ziemlich/sehr

Belastung durch Lärm



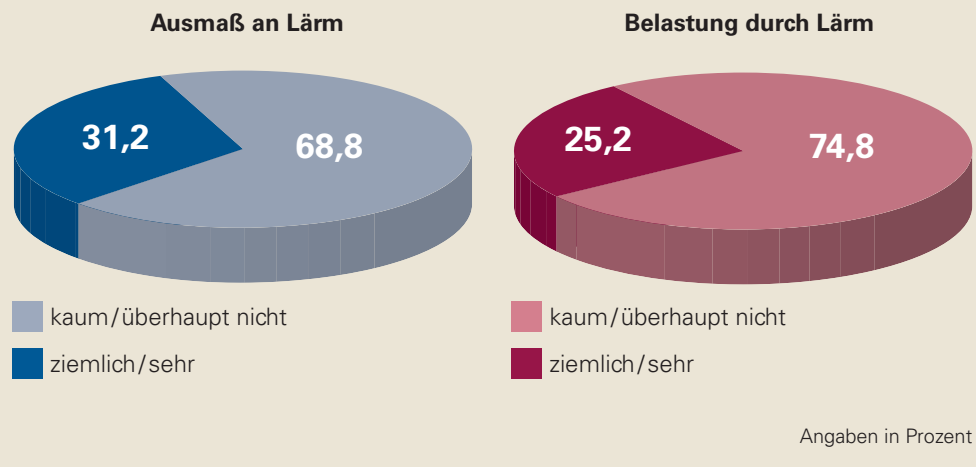
■ kaum/überhaupt nicht  
■ ziemlich/sehr

Angaben in Prozent

Für die Arbeitsplätze im Bereich Dienstleistung und Verwaltung liegt die Lärmbelastung niedriger. Nur jeder Dritte beschreibt Lärm während seiner Tätigkeit als „ziemlich“ oder „sehr stark“ vorhanden. Wenn dies so ist, wird der Lärm dann aber von den Betroffenen auch zu 100 Prozent als Belastung erlebt. Jeder Zweite in dieser Gruppe bewertet diese Belastung zudem als sehr stark. Der Zusammenhang von Lärm und Belastungsempfinden ist also enorm. Eine Verbesserung im Verlauf der Zeit lässt sich an dieser Stelle nicht erkennen. Ausmaß und Belastung verharren zu allen Erhebungszeitpunkten auf demselben Niveau.

Lärm führt mit zunehmender Lautstärke zu Schädigungen des Hörvermögens. Bei der Interpretation der vorliegenden Ergebnisse muss jedoch auch das psychologische Moment des Lärms berücksichtigt werden. Im Bürobereich dürfte die Belastung stärker auf die individuelle Wahrnehmung als auf das tatsächliche Ausmaß des Lärms zurückzuführen sein. Unabhängig von der Lautstärke kann Lärm in seiner Art als störend oder unangenehm empfunden werden. Wird die Aufmerksamkeit auf ihn gelenkt, unterbricht und behindert er die Aufgabenerledigung. In diesem Falle kann sich die Wahrnehmung über die Zeit sensibilisieren und das störende und belastende Moment weiter zunehmen.

## Ein Drittel in der Verwaltung arbeitet unter Lärm – jeden Vierten stört es



### Die richtige Temperatur

In der Rangliste der Belastungen am Arbeitsplatz auf Platz zwei liegen zu hohe Temperaturen. Auch hier spielt die individuelle Wahrnehmung eine entscheidende Rolle: Weichen die Temperaturen nicht extrem ab, hängt es vom Einzelnen ab, ob er diese als unangenehm wahrnimmt. Die häufig geäußerte Annahme, es gebe eine geschlechtsspezifische Bewertung der idealen Temperatur am Arbeitsplatz, lässt sich mit den vorliegenden Daten weder für zu hohe noch für zu niedrige Temperaturen bestätigen.

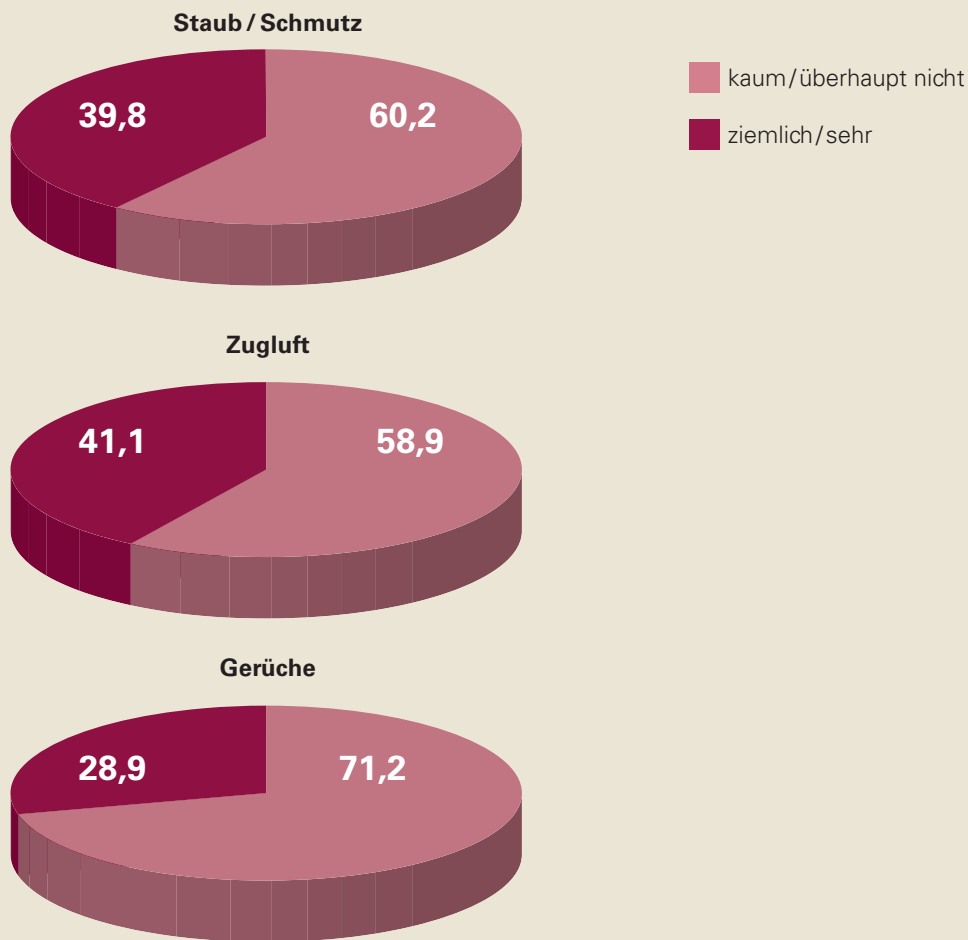
Zu hohe Temperaturen stellen 36 Prozent der Beschäftigten im gewerblichen und produzierenden Bereich fest. Die Belastungsquote liegt in einer ähnlichen Größenordnung. Auf einem vergleichbaren Niveau sind zu hohe Temperaturen auch in Branchen mit vielen Büroarbeitsplätzen ein Thema. Mit rund 30 Prozent stellt dieser Faktor für fast jeden dritten Befragten eine Belastung dar. Im Vergleich von Studien vor und nach 2010 nehmen diese Werte sogar noch leicht zu. In Nachbefragungen sind es vor allem Sonneneinstrahlung bei fehlenden Schutzvorrichtungen und jahreszeitliche Einflüsse, die das Arbeiten deutlich belasten.

Auffällig hohe Werte ergeben sich bei den Beschäftigten im gewerblichen Bereich und in der Produktion in Zusammenhang mit Umwelteinflüssen, wie sie im Produktionsbereich oder dem Arbeiten im Freien entstehen können. Ganz vorn steht dabei das Thema Zugluft. Wird diese als Faktor benannt, so zeigen sich auch mehr als 90 Prozent davon belastet. Insgesamt gilt dies für mehr als 40 Prozent der Befragten in dieser Gruppe. Ebenfalls 40 Prozent nehmen Staub und Schmutz an ihrem Arbeitsplatz wahr. Gerüche werden von fast 30 Prozent der Befragten als Belastung genannt. Im Zeitverlauf lässt sich für einzelne Werte ein positiver Trend erkennen.

In der zusammenfassenden Betrachtung der Ergebnisse zu Lärm und Temperatur wird deutlich, dass die physikalischen Bedingungen an Arbeitsplätzen in der Produktion und im gewerblichen Bereich noch immer eine bedeutende Rolle für die Gesundheit der Beschäftigten spielen. Neben der Reduktion dieser Gefährdungen im Rahmen des Arbeitsschutzes sollte auch das betriebliche Gesundheitsmanagement diese Faktoren in der Analyse und in den daraus folgenden Maßnahmen berücksichtigen.



## Gewerblich-produzierender Bereich: Belastung durch ...



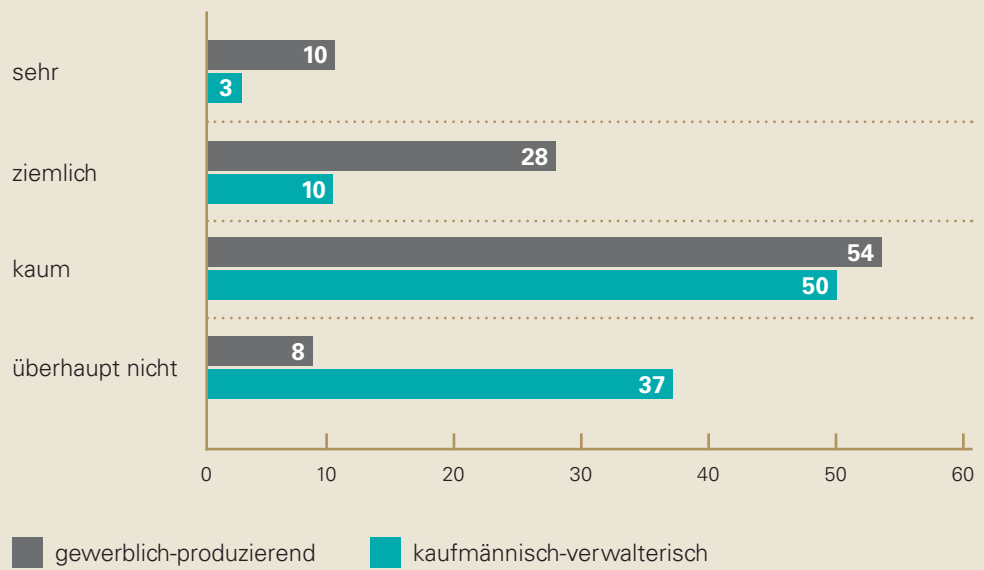
Angaben in Prozent

### Das Risiko von Verletzungen

Die Verletzungsgefahr durch Unfälle am Arbeitsplatz stellt eine weitere Belastungsquelle für Mitarbeiter dar. Die Frage nach Verletzungsrisiken am Arbeitsplatz bejahen insgesamt 20 Prozent der Befragten. Jeder Zehnte empfindet diese Gefährdung auch als Belastung. Je nach Tätigkeitsbereich liegt diese Quote aber auch deutlich höher. Im gewerblichen und produzierenden Bereich etwa beschreibt fast ein Drittel

der Mitarbeiter ein „ziemliches“ Verletzungsrisiko, jeder Zehnte empfindet die Verletzungsgefahr sogar als hoch. Das Belastungsempfinden liegt hier im Vergleich zur Gesamtgruppe doppelt so hoch. Auch wenn dieses Ergebnis durch die Art der Tätigkeit und die damit verbundene Infrastruktur erklärbar ist, so zeigt sich doch gerade an dieser Stelle, dass ein branchen- und unternehmensspezifischer Ansatz bei der Planung präventiver Maßnahmen in Unternehmen sinnvoll und notwendig ist.

### Hohes Verletzungsrisiko in der Produktion

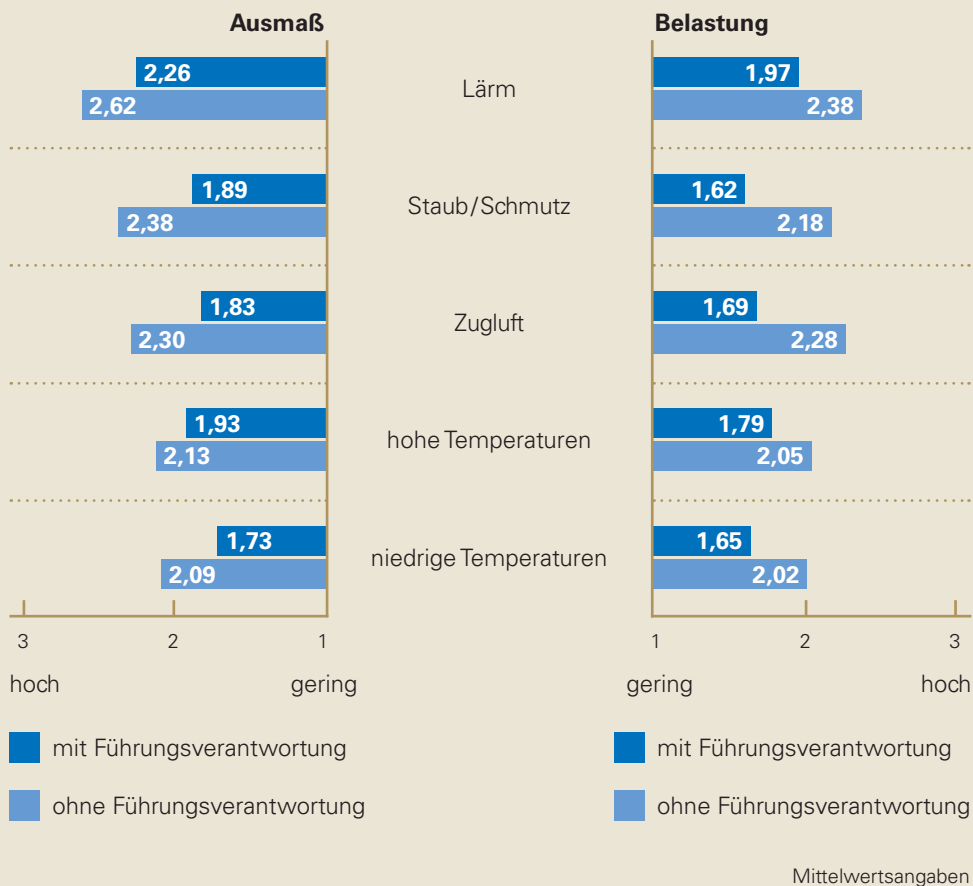


Angaben in Prozent

Von Beschäftigten mit Führungsverantwortung werden physikalische Belastungen am Arbeitsplatz nur selten genannt. Weder bei Lärm oder Temperatur noch bei weiteren Umwelteinflüssen im Produktions- und gewerblichen Bereich erreichen diese Mitarbeiter die Werte der Vergleichsgruppe ohne Führungsverantwortung.

Dieses Ergebnis lässt sich mit den Aufgaben und der Position einer Führungskraft erklären. So ist dieser Personenkreis im Mittel weniger mit operativen Aufgaben im Produktions- oder Außenbereich beschäftigt und arbeitet häufiger in einem Einzelbüro.

## Führungskräfte leiden weniger unter Lärm, Dreck und Hitze



Im Umkehrschluss aber steigen die bereits geschilderten Werte für die Beschäftigten ohne Führungsaufgaben. In allen Aspekten sind die Belastungen deutlich höher. Für ein Betriebliches Gesundheitsmanagement bedeuten diese Ergebnisse, dass die Ausrichtung der Maßnahmen zielgruppenspezifisch erfolgen sollte. Position und Aufgabe, aber auch die Rahmenbedingungen am Arbeitsplatz sind Faktoren, die es zu berücksichtigen gilt.

Generell ist zu beachten, dass extreme physikalische Einflüsse an einzelnen Arbeitsplätzen herrschen oder durch eine spezifische Aufgabe entstehen können. In diesem Fall betreffen und belasten sie nur den oder die dort tätigen Mitarbeiter. Unabhängig von der Frage, wie häufig eine belastende physikalische Bedingung genannt wurde, ist es deshalb durchaus möglich, dass bereits bei nur einer Nennung ein dringender Handlungsbedarf besteht.

## 5. Arbeiten 4.0 – so geht's uns damit

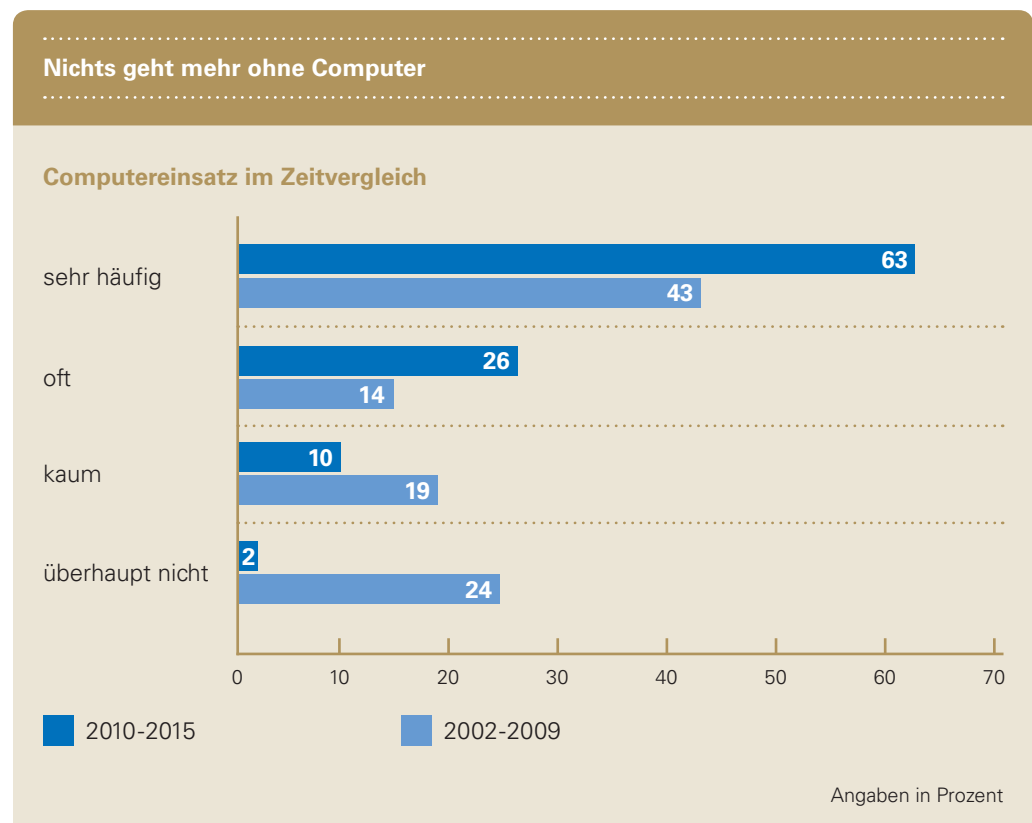
Über die spezifischen Merkmale einer Tätigkeit hinaus beeinflussen weitere Rahmenbedingungen die Arbeitssituation und wirken sich mitunter erheblich auf Zufriedenheit und erlebte Beanspruchung des Mitarbeiters aus. Dazu gehören etwa die Sicherheit, den eigenen Arbeitsplatz zu behalten, übertragene Verantwortung und Befugnisse, persönliche Entwicklungsmöglichkeiten oder auch die Übereinstimmung der Tätigkeit mit den eigenen Erwartungen sowie dem Ausbildungsstand. All diese Faktoren prägen das Verhalten und Erleben der Beschäftigten.

In neuerer Zeit kommen weitere Bedingungen hinzu wie die häufige Veränderung von Arbeitsstruktur und -abläufen oder die immer mehr

verwischenden Grenzen zwischen Arbeit und Freizeit. Auch dies sind potenzielle Stressoren.

### Nichts geht mehr ohne Computer

Waren es in den Befragungen vor 2010 noch 25 Prozent, die ihre Arbeit ohne Hilfe von Computern erledigen, sind es in den neueren Studien nur noch 2 Prozent, die ohne Computerunterstützung den Arbeitsalltag bewältigen. Die Zahl der Beschäftigten, bei denen der Computer nur wenig Raum einnimmt, sank analog dazu von 20 auf 10 Prozent. Als ständigen Begleiter sehen ihn mittlerweile mehr als 60 Prozent der Befragten an. Auch dieser Wert stieg im Zeitvergleich um 50 Prozent.

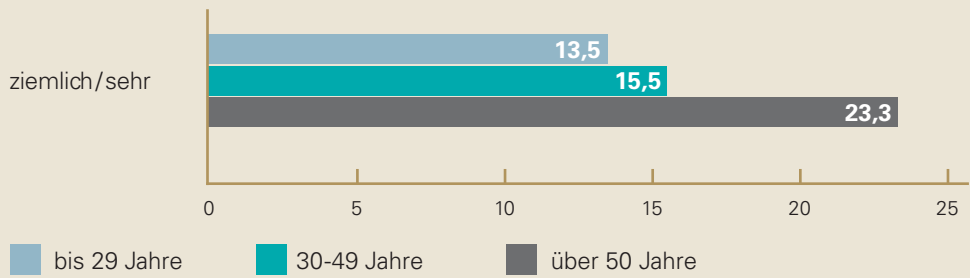


Viel diskutiert wird die Frage, ob ein Computer am Arbeitsplatz als Be- oder Entlastung erlebt wird. Die Befragungsergebnisse sind hier recht eindeutig: 85 Prozent empfinden den Computer als Erleichterung ihrer Arbeit. Für die übrigen beinhaltet dieses Hilfsmittel jedoch belastende Momente. Der immer gewohntere Umgang mit Computern und die ständige Weiterentwicklung der Benutzerfreundlichkeit könnte diese Quote über die Zeit senken. Im Zeitvergleich indes wächst dieser Personenkreis von 16 auf 19 Prozent der Befragten.

Auch wenn Computer in der Freizeit von älteren Menschen eine geringere Rolle spielen,

lässt sich dieser Trend im beruflichen Umfeld nicht bestätigen. Ohne Unterschied wird er von allen Altersgruppen gleichermaßen genutzt. Bei der Belastungseinschätzung ergibt sich jedoch eine Zunahme mit steigendem Lebensalter. Diese zeigt sich vor allem in einem Vergleich der Altersgruppen unter 30 und über 50 Jahren. Ein Viertel der älteren Mitarbeiter sieht sich durch den Umgang mit dem Computer belastet. Für die Organisations- und Personalentwicklung legt dieses Ergebnis die Notwendigkeit nahe, bei Veränderungsprozessen den Faktor Alter durch geeignete Maßnahmen wie etwa altersgerechte Lernbedingungen noch stärker zu berücksichtigen.

### 50plus: Fast jeden Vierten stresst der Rechner



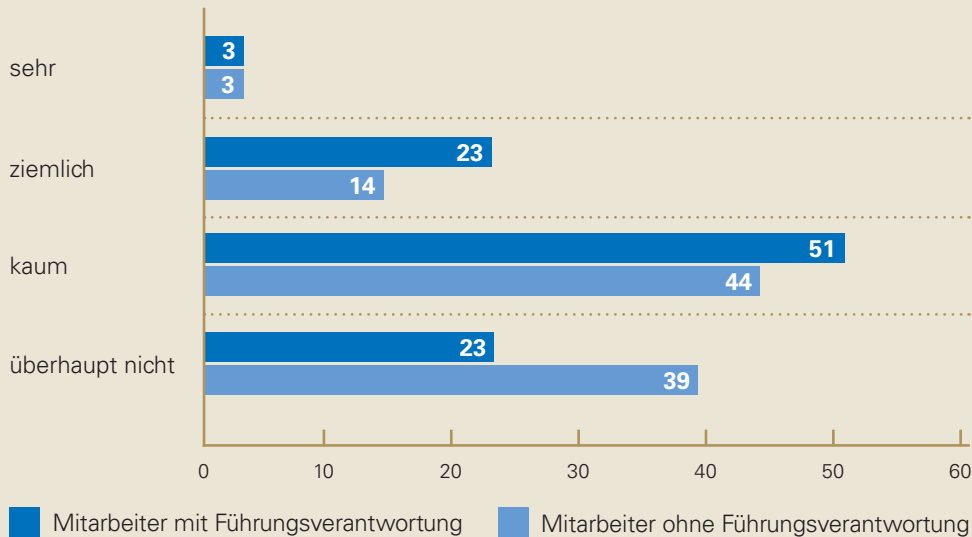
Angaben in Prozent

### Wenn Verantwortung zur Last wird

Verantwortung zu übertragen, hebt Beschäftigte heraus und würdigt ihre Leistungen. Häufig geht dies einher mit einer höheren Stellung im Betrieb und wird als Beweis für entgegengebrachtes Vertrauen gewertet. Zur Belastung kann Verantwortung aber werden, wenn die Betroffenen nicht mit genügend Befugnissen ausgestattet sind oder ihr Handeln mit einem hohen Risiko verknüpft ist.

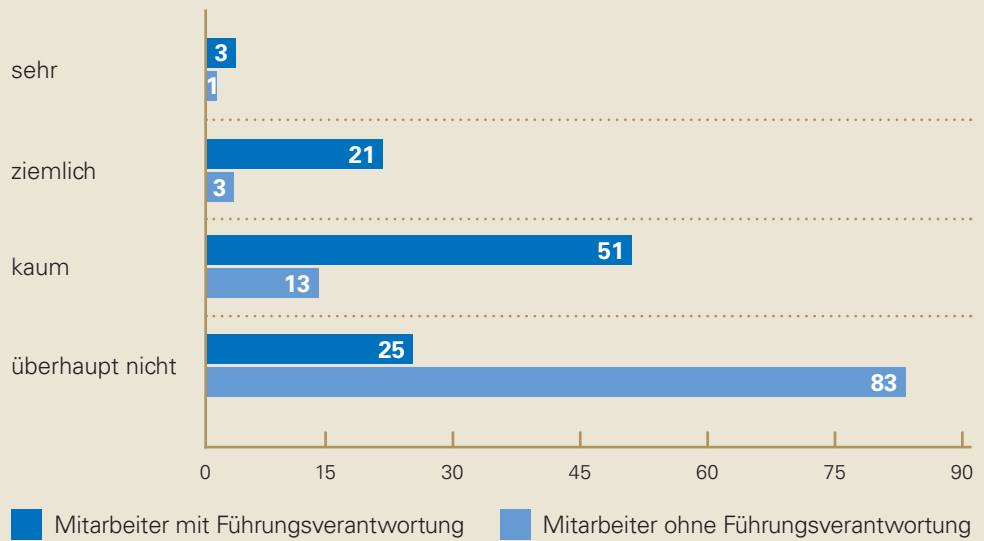
In der Regel trägt das Führungspersonal die Verantwortung für Personen, Prozesse, Infrastruktur und Finanzen. In den Befragungen bestätigen Leitungskräfte dies in hohem Maße. Beschäftigte ohne Führungsaufgaben übernehmen vornehmlich Verantwortungen für Prozesse.

### Führungskräfte übernehmen Verantwortung für Prozesse



Angaben in Prozent

### Führungskräfte übernehmen Verantwortung für Personen



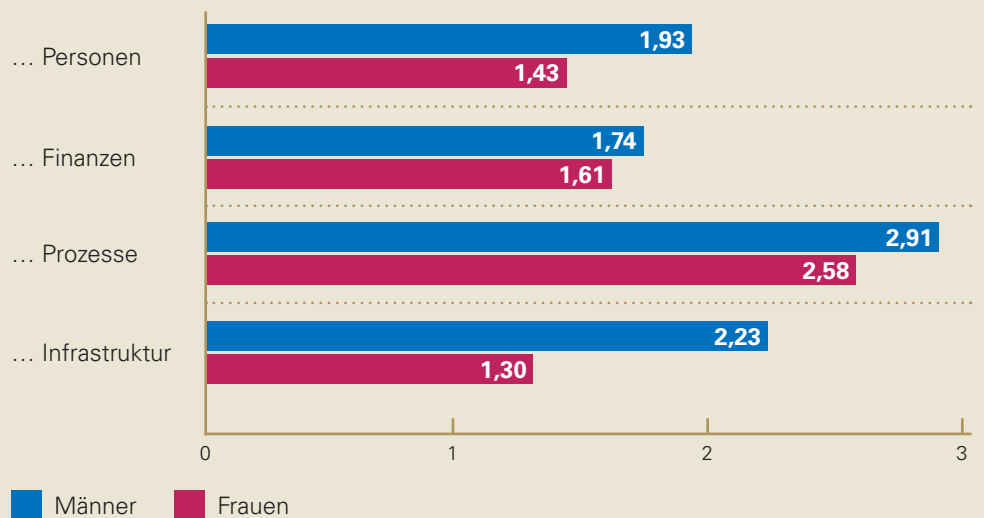
Angaben in Prozent

Die Art der übertragenen Verantwortung ist also eng gebunden an die Art der Tätigkeit. Am stärksten zeigen sich die Unterschiede im produzierenden Bereich. Hier sind deutlich mehr Mitarbeiter für Maschinen, Gebäude oder Fahr-

zeuge verantwortlich, während im kaufmännischen und im Verwaltungsbereich besonders die Verantwortung für finanzielle Ressourcen eine Rolle spielt.

### Verantwortung: Männer sind häufiger in der Pflicht

#### Verantwortung für ...



Mittelwertsangaben



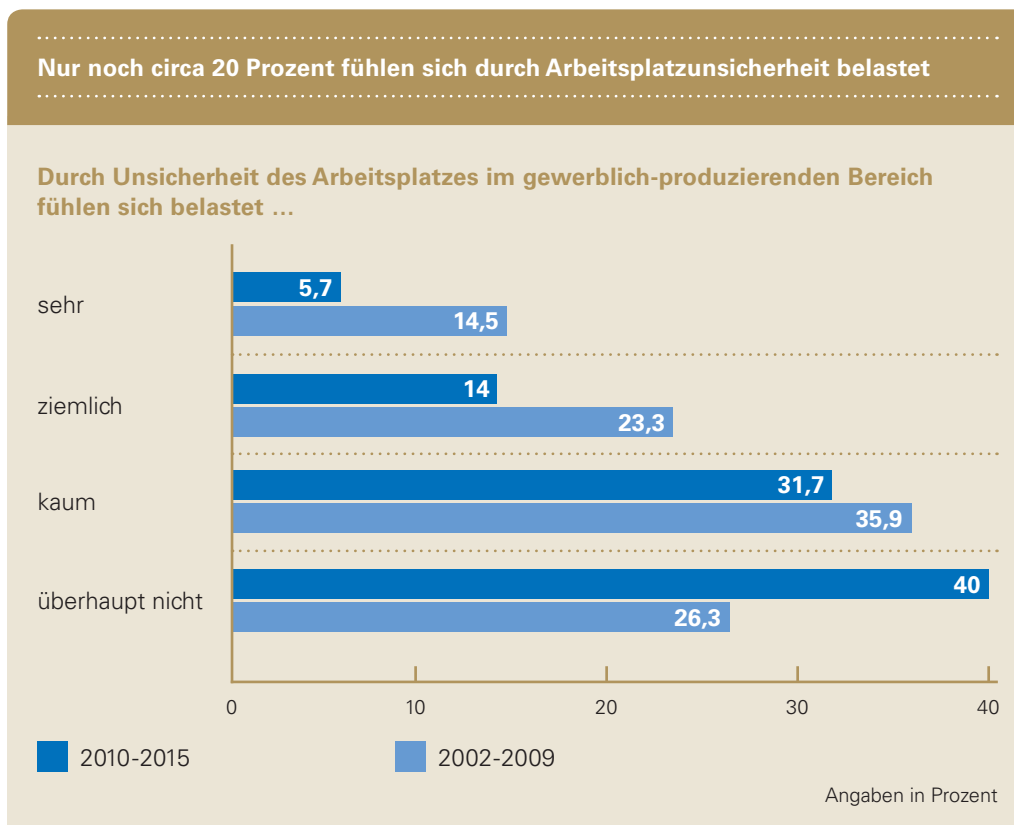
Verantwortung am Arbeitsplatz tragen häufiger die befragten Männer. Der geringste Unterschied zwischen den Geschlechtern zeigt sich dabei noch im Bereich Finanzen. Bei der Infrastruktur hingegen befindet sich die Verantwortung überwiegend in Männerhand. Dieses Ergebnis spiegelt auch das Verhältnis von Frauen und Männern in Führungspositionen wider. In den untersuchten Betrieben liegt das Verhältnis von beschäftigten Frauen ohne und mit Führungsaufgaben bei 8 zu 1. Bei den Männern wiederum ist jeder sechste Befragte in einer Leitungsposition.

Das höchste Belastungspotenzial birgt die Verantwortung für Prozesse. Jeder vierte Mitarbeiter, der hier verantwortlich ist, sieht dies als eine Belastung an. Im öffentlichen Dienst sind es mehr als 20 Prozent der Befragten, obwohl

hier die Anzahl der Personen mit Prozessverantwortung am geringsten ausfällt. Belastungen aufgrund von Verantwortung für Personen, Infrastruktur oder Finanzen werden nur von wenigen berichtet.

### Wie sicher ist mein Arbeitsplatz?

Besteht Unklarheit darüber, ob der eigene Arbeitsplatz sicher ist, stellt dies eine starke Belastung für jeden Beschäftigten dar. Von besonderem Interesse ist hier der Vergleich der Erhebungszeiträume. Sind es in der Stichprobe bis 2009 noch 25 Prozent der Befragten, die von Unsicherheit berichten, verringert sich diese Zahl in den folgenden Befragungen um mehr als 50 Prozent. Sieben von acht Beschäftigten geben in den neueren Befragungen an, ihren Arbeitsplatz als sicher zu empfinden.



Auffällig ist aber, dass mehr Personen von Belastungen durch die Sicherheitsthematik berichten als aktuell ihren Arbeitsplatz als gefährdet ansehen. So liegt die Zahl derer, die sich durch Unsicherheit des Arbeitsplatzes belastet fühlen, um die 20 Prozent. Dieses Phänomen zeigt sich auch in den älteren Studien. Mit einer Quote von 40 Prozent Belastung liegt auch dort die Zahl bedeutend höher als die Anzahl von Beschäftigten, die tatsächlich über eine aktuelle Arbeitsplatzunsicherheit berichteten.

Dieses Ergebnis zeigt deutlich, welches Belastungspotenzial von der Gefahr eines Arbeitsplatzverlusts ausgeht. Als Erklärung bieten sich eine hohe Abhängigkeit vom aktuellen Arbeitsplatz aufgrund fehlender Alternativen sowie erlebte vergangene Situationen und damit verbundene Ängste an.

Im Altersvergleich ergibt sich nur eine Abweichung: Junge Beschäftigte fühlen sich durch einen drohenden Arbeitsplatzverlust stärker

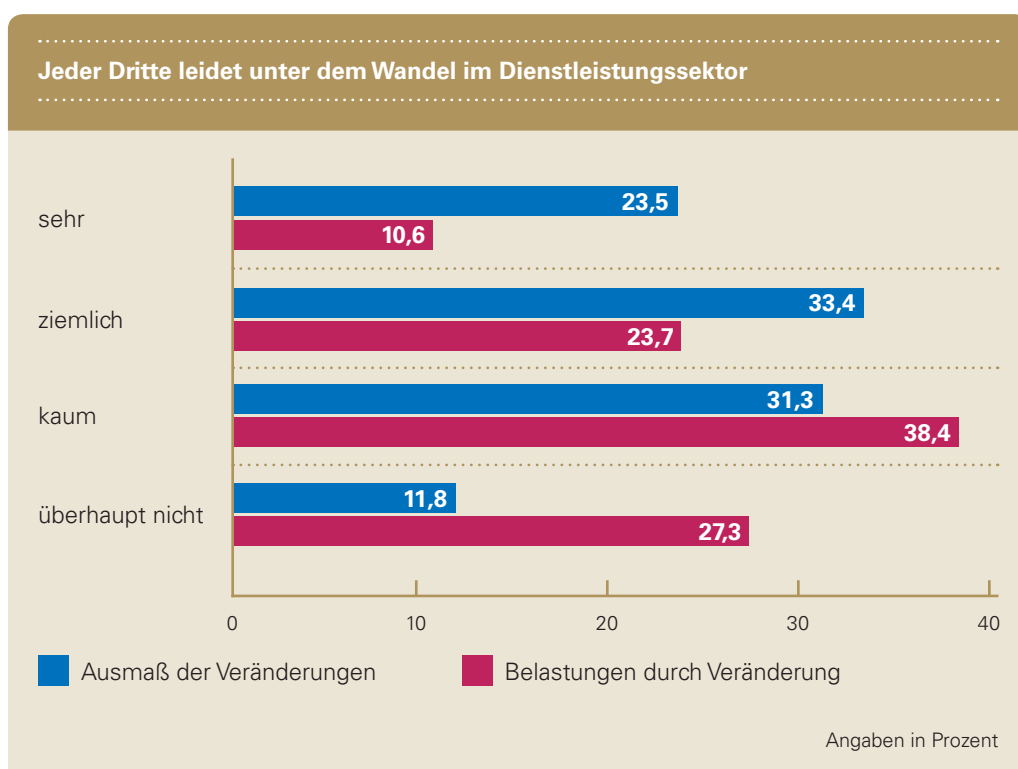
belastet, obwohl die eigentliche Sicherheit leicht höher angegeben wird. Eine Erklärung könnte sein, dass jüngere Menschen häufig zeitlich befristete Verträge bekommen.

Bei der Betrachtung der unterschiedlichen Tätigkeiten wird deutlich, dass eine Belastung durch unsichere Arbeitsplätze im gewerblichen und produzierenden Bereich eine größere Relevanz hat. Mit über 40 Prozent der Befragten aus diesem Bereich stellt das Thema für viele Beschäftigte eine Belastung dar. Im Vergleich der Zeiträume fällt dieser Wert jedoch stark ab. Die Bedeutung der Arbeitsplatzsicherheit hängt stark von der wirtschaftlichen Situation des Unternehmens ab. Bei guter Beschäftigungslage reduziert sich dieser Stressor zwar, er verschwindet

aber nicht. Auch in den jüngeren Erhebungen klagt ein Teil der Beschäftigten über Unsicherheit, selbst wenn die aktuelle Situation hierzu wenig Anlass bietet.

### Veränderung wird zur Gewohnheit

Unternehmen verändern sich. Notwendige Anpassungen an den Markt oder neue Unternehmensstrukturen und -abläufe wirken sich auch auf die Mitarbeiter und deren Arbeitssituation aus. Die Frage, ob sich am Arbeitsplatz in der letzten Zeit wesentliche Veränderungen ergeben haben, bejahen etwa 50 Prozent der Befragten. Mehr als 30 Prozent sehen darin eine persönliche Belastung. Im Altersverlauf steigt dieser Wert außerdem leicht an.



Besonders Mitarbeiter im Dienstleistungsbereich schildern vermehrt Veränderungen ihrer Arbeitsplatzsituation und zeigen sich davon stärker belastet. So sind es mehr als 20 Prozent, die Veränderung als eine „ziemliche“ Belastungsquelle ansehen. Jeder Zehnte bewertet zurückliegende Veränderungen sogar als eine sehr starke Belastung.

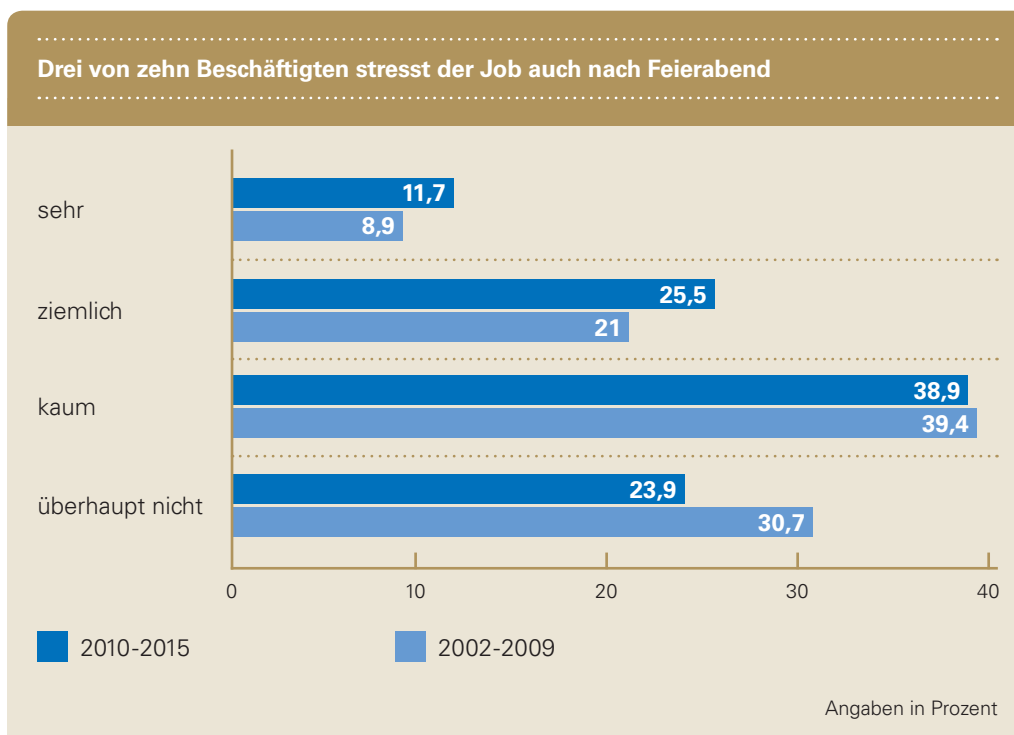
Durch die Ergebnisse wird deutlich, dass Änderungsprozesse im Unternehmen oder in Arbeitsbereichen erhebliche Auswirkungen auf die Belegschaft haben und deshalb von ihnen mitgetragen werden müssen. Um die Belastung möglichst gering zu halten, sollten bereits in der Planung mögliche Auswirkungen auf die Mitarbeiter berücksichtigt und durch geeignete Maßnahmen reduziert werden.

## Den Betrieb mit nach Hause nehmen

In der Leitlinie „Beratung und Überwachung bei psychischer Belastung“ der Gemeinsamen Deutschen Arbeitsschutzstrategie (GDA) sind die neuen Arbeitsformen mit ihren spezifischen Merkmalen beschrieben. Neben Mobilität sind dies vor allem die zeitliche Flexibilisierung sowie eine reduzierte Abgrenzung zwischen Arbeit und Privatleben. Die Frage, ob Beschäftigte sich außerhalb der Arbeitszeit mit Angelegenheiten oder Problemen ihrer Arbeit beschäftigen, zielt genau auf diese Herausforderungen der modernen Arbeitswelt ab. Das Ergebnis:

Mehr als 45 Prozent der Befragten bestätigen dies. Ob es sich dabei um konkrete Tätigkeiten oder um allgemeine Fragestellungen oder Probleme handelt, bleibt zwar offen. Dennoch ist klar, dass für diesen Anteil die Grenze zwischen Arbeit und Freizeit überschritten wird.

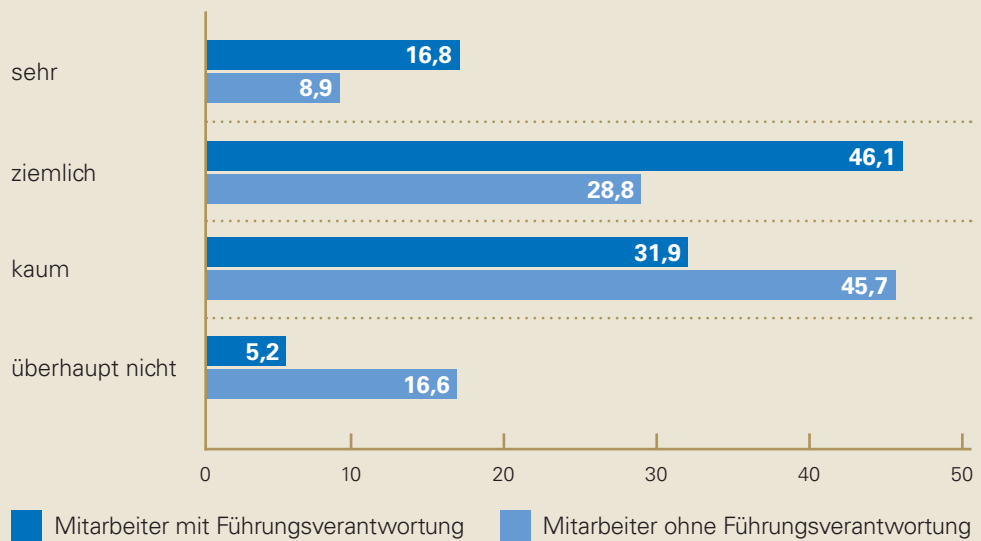
Drei von vier Beschäftigten, die Arbeitsthemen mit in das private Umfeld nehmen, empfinden dies als Belastung. Das wiederum dürfte sich negativ auf das Freizeiterleben dieser Personen und den mit freier Zeit verbundenen Erholungsfaktor auswirken.



Im Vergleich der Erhebungszeiträume unterscheiden sich die Ergebnisse in dieser Hinsicht kaum. Die Quote derer, bei denen die Grenze zwischen Arbeit und Freizeit verwischt, steigt nur leicht an. Allerdings verändern sich die Belastungswerte deutlich stärker. Sind es bis

2010 knapp 30 Prozent der Befragten, ergeben die Studien nach diesem Zeitpunkt Belastungswerte von mehr als 37 Prozent. Dieses Ergebnis unterstützt die These, dass eine sich wandelnde Arbeitswelt auch neue Belastungen mit sich bringt.

### Führungskräfte: Fast zwei Drittel nehmen Arbeit mit nach Hause



Angaben in Prozent

Das Verschmelzen von Arbeit und Privatleben steigt mit der Position im Unternehmen und trifft bereits für zwei Drittel der befragten Führungskräfte zu. Die Mehrzahl der Vorgesetzten beschäftigt sich also auch außerhalb der offiziellen Arbeitszeit mit beruflichen Angelegenheiten. Innerhalb dieses Personenkreises bezeichnet immerhin jeder Zweite dies als Belastung. Doch auch ohne Führungsaufgabe sind es noch mehr als 15 Prozent der Beschäftigten, die Auswirkungen ihrer Tätigkeit auf das Privatleben als Beanspruchung empfinden.

Ein vergleichbarer Effekt ergibt sich in der Gegenüberstellung branchenspezifischer Tätigkeitsfelder. Von Mitarbeitern mit kaufmännischen oder Verwaltungstätigkeiten wird das beschriebene Phänomen in Ausmaß und Belastung deutlich häufiger benannt. Im gewerblichen und Produktionsbereich berichtet dagegen nur ein Viertel der Befragten von entsprechenden Belastungen.

Als Fazit lässt sich festhalten, dass es notwendig ist, die neuen Belastungen der modernen Arbeitswelt nicht nur als Gefahrenquelle für psychische Störungen, sondern auch in der Maßnahmenplanung des Betrieblichen Gesundheitsmanagements zu berücksichtigen.

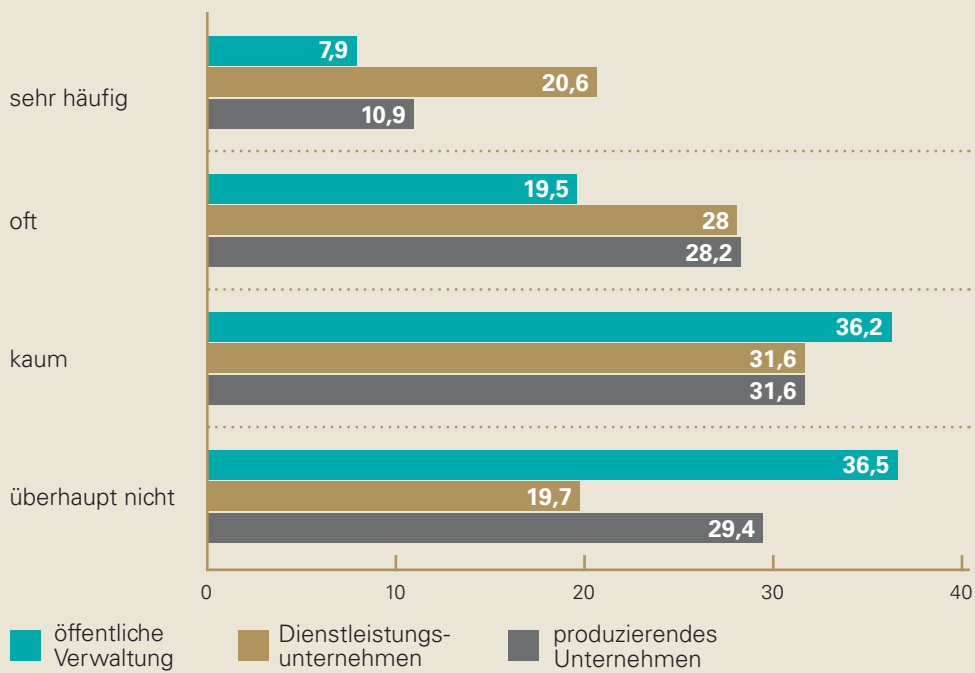
### Mehrleistung als Belastung

Über- oder Mehrstunden belasten Mitarbeiter. Nicht nur der Umfang, sondern auch der Zeitraum, über den die zusätzlichen Arbeitsstunden erbracht werden müssen, sind hier zu beachten. In den Ergebnissen zur Frage nach Überstunden, die nicht durch Gleitzeit ausgeglichen werden können, zeigt sich eine deutliche Veränderung im zeitlichen Vergleich: Branchenübergreifend fällt die Belastung deutlich ab. Sind es bis 2010 noch 30 Prozent der Befragten, fühlen sich im anschließenden Zeitraum nur noch 15 Prozent – also die Hälfte – durch Überstunden beansprucht. Analog dazu sinkt auch der Umfang der geleisteten Überstunden. Im ersten Beobachtungszeitraum gibt jeder Zweite an, Überstunden zu machen. In den Erhebungen nach 2010 liegt die Zahl bei 43 Prozent.

Das Ausmaß von Überstunden ist eng verknüpft mit der jeweiligen Branche. Vergleichsweise hoch ist das Überstundenaufkommen in Dienstleistungsunternehmen. Hier berichtet fast jeder zweite Arbeitnehmer von regelmäßigen Überstunden. Ein Drittel der Befragten dieses Bereichs verbindet damit zudem Belastungen ihrer Arbeitssituation. Deutlich geringer ausgeprägt sind Überstunden in der öffentlichen Verwaltung. Hier ist nur etwa ein Viertel der Beschäftigten von Überstunden betroffen.

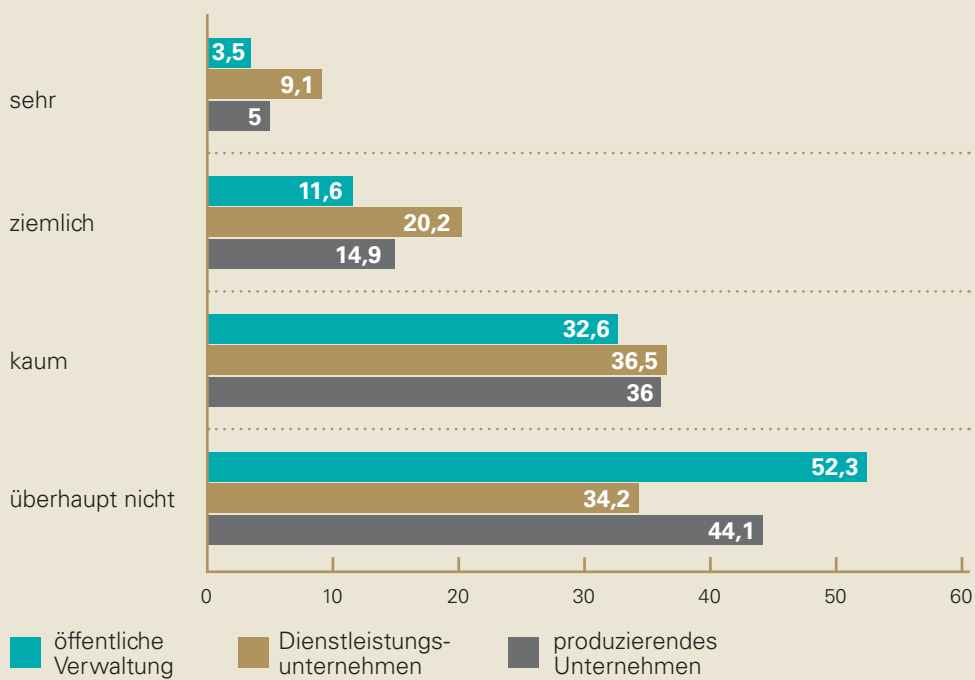
## Dienstleister schieben die meisten Überstunden

### Es fallen Überstunden an ...



Angaben in Prozent

## Fast ein Drittel der Dienstleister durch Mehrarbeit belastet



Angaben in Prozent

## 6. Organisation und Kommunikation

Die Unternehmensorganisation ist ein weiterer Faktor, der sich auf die Zufriedenheit und die Gesundheit von Beschäftigten auswirken kann. Dazu gehören etwa Arbeitsstrukturen und -abläufe. Klare Strukturen und Prozesse geben Mitarbeitern Handlungssicherheit, reduzieren Fehler und erleichtern die Zusammenarbeit. Es sollte für alle nachvollziehbar sein, wann und mit welchem Ziel bearbeitet wird. Eine Rolle spielt zudem die Einbeziehung von Beschäftigten bei Entscheidungen und Optimierungsprozessen. Dies kann individuell als be- oder entlastend wahrgenommen werden.

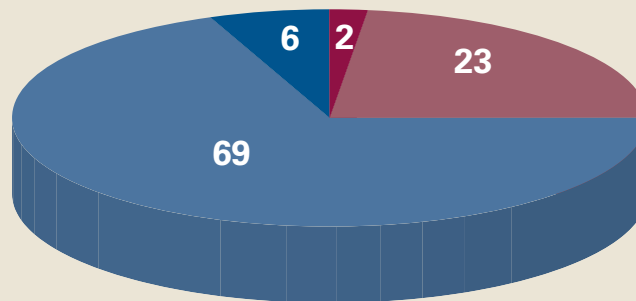
### Kommunikationskultur im Unternehmen

Ein wichtiges Thema innerhalb der Unternehmensorganisation ist der Bereich der Information und Kommunikation. Fehlende Information, mangelnde Transparenz und ungenügende oder missverständliche Kommunikationsstrukturen

können sich negativ auf Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit sowie damit direkt auch auf den Unternehmenserfolg auswirken. Das gleiche gilt jedoch ebenso, wenn es zu viele Besprechungen gibt und damit auch eine mangelhafte Kommunikationskultur dominiert. In der vorliegenden Betrachtung wird das Ausmaß zielgerichteter und zeitgerechter Informationsvermittlung in Unternehmen erfasst. Hierunter fallen effektive Besprechungen ebenso wie die Dokumentation wichtiger Vorgänge und Ergebnisse. Die Effizienz von unternehmensinternen Informationsflüssen bemisst sich dabei an ihrer Richtigkeit, Regelmäßigkeit und Schnelligkeit. Im digitalen Zeitalter geht es überdies auch darum, souverän mit irrelevanten Informationen umgehen zu können. Wichtiges von Unwichtigem zu unterscheiden, kostet Zeit, verführt zu Fehlern und mündet häufig in Unzufriedenheit der Empfänger.

### Drei von vier Beschäftigten bescheinigen ihrer Firma gute Strukturen

#### Struktur und Effektivität im Unternehmen

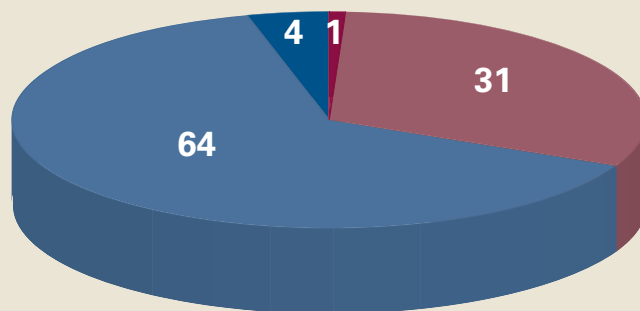


■ überhaupt nicht   ■ kaum   ■ ziemlich   ■ sehr

Angaben in Prozent



## Mehr als 2/3 der Unternehmen mit gutem Informationsfluss



■ überhaupt nicht   ■ kaum   ■ ziemlich   ■ sehr

Angaben in Prozent

In diesem Bereich erhalten die beteiligten Unternehmen gute Noten. Mehr als 70 Prozent der Befragten bewerten ihr Unternehmen als klar und effizient strukturiert. Knapp 68 Prozent geben an, dass Informationsflüsse effizient organisiert sind.

Unterschiede ergeben sich jedoch beim Blick auf die unterschiedlichen Positionen im Unternehmen. So äußert sich nur jede fünfte Führungskraft kritisch zu Struktur und Abläufen. Unterstellte Mitarbeiter hingegen bewerten dies mit 32 Prozent deutlich negativer. Als Belastung werden diese Aspekte von beiden Gruppen nur selten empfunden. Auch den Informationsfluss bewerten Vorgesetzte positiver. Hier kommt jeder dritte Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung zu einem negativen Urteil. Im Falle mangelhafter Informationsflüsse führt dies bei unterstellten Mitarbeitern allerdings auch zu höheren Beanspruchungen. Jeder Vierte dieser Gruppe empfindet in diesem Zusammenhang „ziemliche“ bis „sehr“ starke Belastungen. Die eigene Position im Unternehmen wirkt sich somit deutlich auf die Wahrnehmung von Ausmaß und Effizienz relevanter Informationsflüsse aus.

Außerdem fällt auf, dass die Themen Arbeitsorganisation und Kommunikation im kaufmännischen und verwalterischen Bereich durchgängig bessere Bewertungen erhalten.

Auch wenn die Fragen dieses Segments im Durchschnitt positiv beantwortet werden, sollte die Relevanz für Maßnahmen des Betrieblichen Gesundheitsmanagements dabei nicht übersehen werden. Die Abhängigkeit der Antworten von der Position im Unternehmen und vom Tätigkeitsbereich belegen die Bedeutung der Thematik für eine große Anzahl von Beschäftigten.

Je niedriger die Position im Unternehmen, desto schlechter fällt die Beurteilung aus. Verhältnispräventive Ansätze können Strukturen und Informationsflüsse hinterfragen. Eingeleitete Veränderungen erhöhen dann die Zufriedenheit und senken das Belastungserleben bei den betroffenen Mitarbeitern. Darüber hinaus ist dieser Bereich eng mit dem Ausmaß an empfundener Wertschätzung verknüpft.

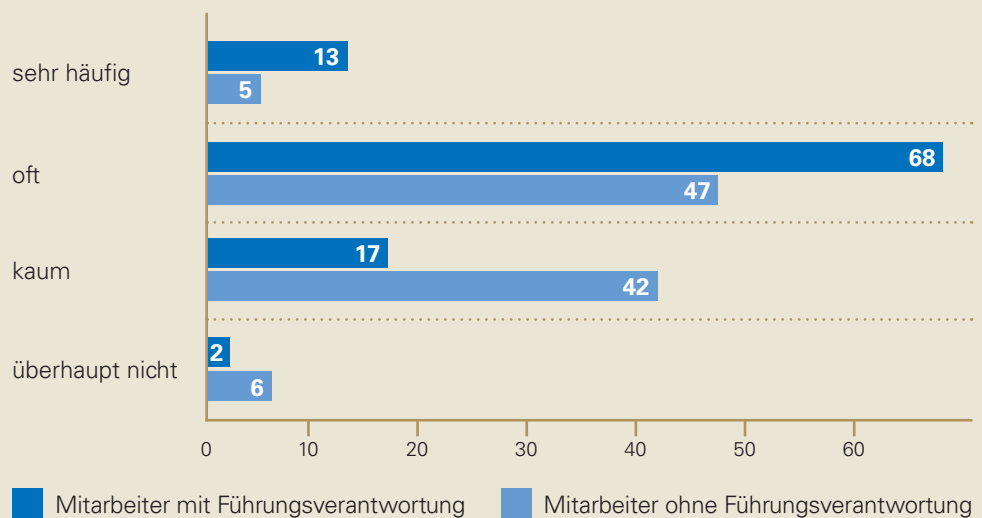
## Mitarbeiter und ihre Ideen

Das Wissen und die Kreativität von Mitarbeitern sind eine besonders wertvolle Ressource für die Entwicklung von Unternehmen. In diesem Zusammenhang stellt sich die Frage, inwieweit ein Unternehmen in der Lage ist, das Potenzial seiner Mitarbeiter systematisch für Verbesserungs-

prozesse zu nutzen. In der vorliegenden Studie werden die Mitarbeiter gefragt, ob sie die Möglichkeit haben, Verbesserungsvorschläge einzubringen, ob die eingebrachten Vorschläge durch Vorgesetzte geprüft werden und ob schließlich eine Umsetzung erfolgt. Fragen zur Einbeziehung in Entscheidungen ergänzen diesen Bereich.

### Ideen und Verbesserungsvorschläge als wichtige Ressource

#### Verbesserungsvorschläge können eingebracht werden ...

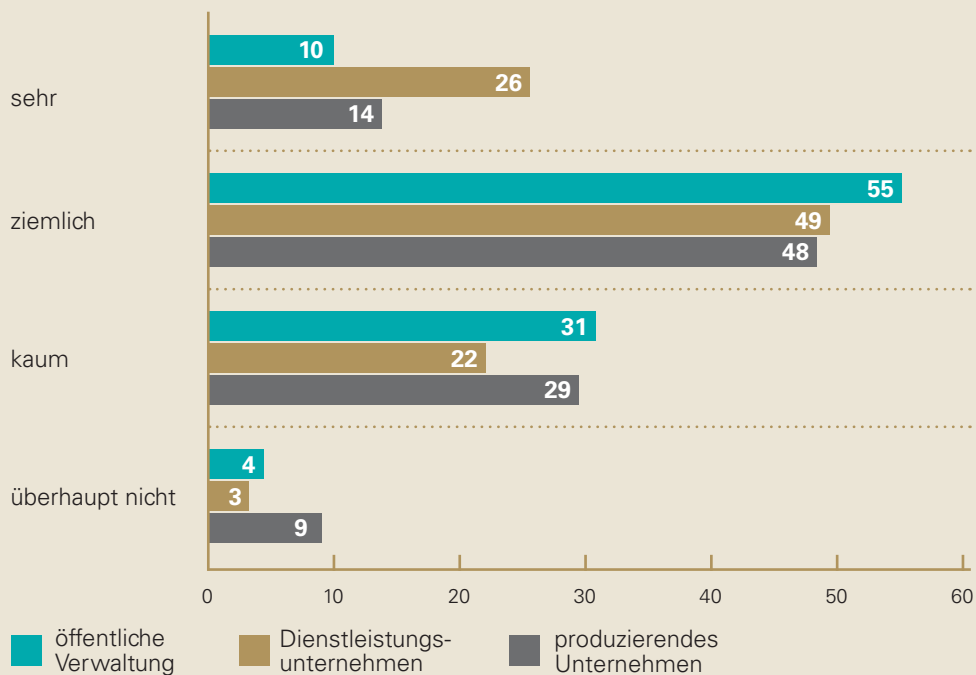


Angaben in Prozent

Nur etwa die Hälfte der Befragten ohne Führungsverantwortung geben an, dass sie Verbesserungsvorschläge einbringen und an Entwicklungen teilhaben können. Als Belastung wird dies jedoch nur von einem kleinen Teil empfunden. Beschäftigte mit Führungsfunktion beantworten diese Frage erwartungsgemäß anders. Je höher die Position im Unternehmen, desto eher können Beschäftigte Ideen und Vorschläge einbringen und so das Unternehmen mitgestalten. Im Branchenvergleich liegt die öffentliche Verwaltung dabei leicht hinter den übrigen Unternehmen. Über den Befragungszeitraum hinweg zeigt sich ein leichter Abfall hin zu weniger Einbeziehung der Beschäftigten.

Auch bei der Frage, ob Beschäftigte in Entscheidungsprozesse einbezogen werden, liegen Vorgesetzte vorn. Mehr als 80 Prozent der Führungskräfte bestätigen dies. Auch ohne Führungsverantwortung sehen sich zwei Drittel der Befragten in Entscheidungsfindungen einbezogen. Im Branchenvergleich hebt sich der Dienstleistungssektor ab: Fasst man die Zustimmungen mit „ziemlich“ und „sehr“ zusammen, so fühlen sich 75 Prozent der Beschäftigten an Entscheidungsfindungen in ihrem Unternehmen beteiligt. Im öffentlichen Dienst gilt dies für 65 Prozent der Befragten und in der Produktionsbranche für 62 Prozent. Im Altersvergleich bleiben die Werte konstant, allerdings steigt die Belastungsquote durch fehlende Einbeziehung leicht an.

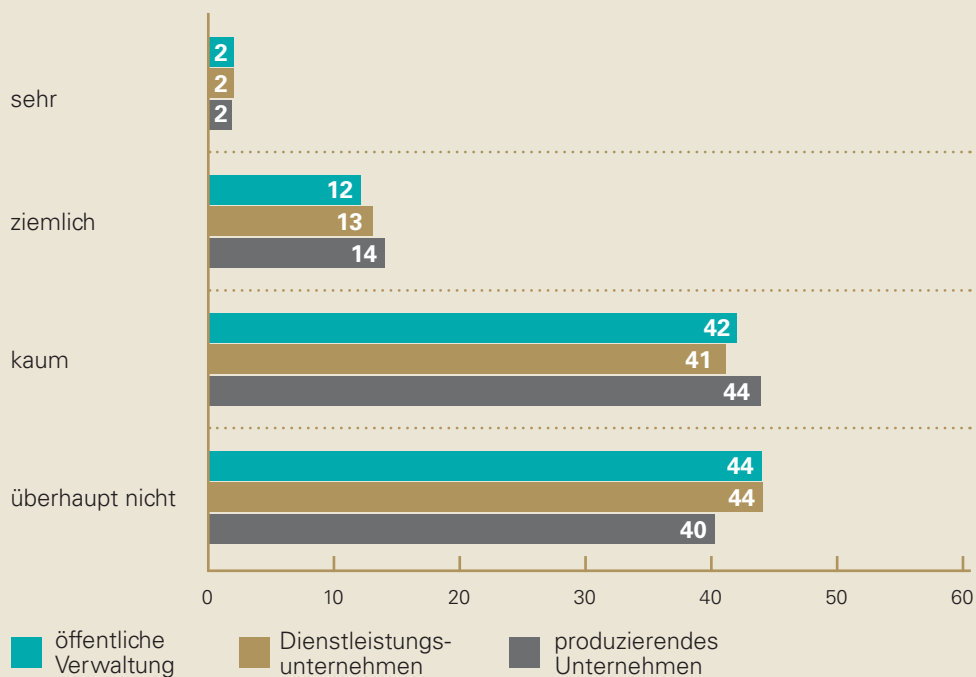
### Beschäftigte im Dienstleistungssektor werden am meisten in Entscheidungen einbezogen



Angaben in Prozent

### Circa 15 Prozent leiden unter fehlendem Einfluss

#### Belastungen, wenn Mitarbeiter nicht einbezogen werden, im Branchenvergleich



Angaben in Prozent

Im Vergleich zu anderen Arbeitsbedingungen zeigen sich im Themenfeld Arbeitsorganisation und Kommunikation nur wenige Mitarbeiter belastet. Ideen nicht einbringen zu können und an Entscheidungen nicht beteiligt zu werden, wird wohl eher hingenommen. Trotzdem ist das Gefühl der Mitwirkung eng an die Zufriedenheit und die Identifikation der Beschäftigten mit dem eigenen Betrieb geknüpft. Neben dem Nutzen guter Ideen und Vorschläge steht Unternehmen hier ein Hebel zur Verfügung, um Anerkennung zu zeigen und damit die Wertschätzung gegenüber den eigenen Mitarbeitern zu erhöhen. Wird dieses Potenzial nicht genutzt, kann dies zu Resignation und Unzufriedenheit führen.

Ein weiteres wichtiges Thema in diesem Bereich sind Besprechungen oder Meetings. Effiziente Besprechungen sind nicht nur da, um Informationen zu vermitteln. Sie dienen auch dazu, Transparenz und damit Verständnis für Prozesse und Entscheidungen herzustellen. Mitarbeiter bekommen dort die Gelegenheit,

sich in wichtige Themen einzubringen und an Entscheidungsfindungen teilzuhaben. Gleichzeitig sind Besprechungen aber auch mit einem hohen Zeitaufwand verbunden und können bei mangelhafter Struktur und Zielorientierung von nur geringem Nutzen sein.

Die Qualität der Besprechungskultur wird je nach Branche unterschiedlich bewertet. Die Teilhabe an relevanten Besprechungen und den effektiven Nutzen bezeichnen fast 40 Prozent der Befragten insgesamt als kaum oder überhaupt nicht gegeben. Konzentriert auf Mitarbeiter in gewerblichen Abteilungen oder in der Produktion steigt diese Quote auf 44 Prozent. Für den Dienstleistungsbereich sowie den öffentlichen Dienst liegt der Wert bei rund 30 Prozent. Selbst jede vierte Führungskraft steht Besprechungen kritisch gegenüber.

Als Belastung wird diese Situation jedoch nur von wenigen gesehen. Hier fallen die Unterschiede zwischen den Gruppen gering aus und liegen im Mittel bei 12 Prozent der Befragten.

---

## 7. Soziales Umfeld

Wesentlich in modernen Arbeitsorganisationen ist der soziale Kontext, in dem die Mitarbeiter ihren Tätigkeiten nachgehen. Dieser umfasst eine Vielzahl unterschiedlichster Anforderungen und Ressourcen. Im sozialen Umfeld muss neben arbeitsbezogenen Themen auch die Beziehung der Menschen untereinander Berücksichtigung finden: Hier trifft der Beschäftigte auf Kollegen, Vorgesetzte sowie unterstellte Mitarbeiter, aber auch auf Kunden oder Partner. Die Herausforderungen beginnen beim Ausmaß der Zusammenarbeit und reichen bis zu fachlichen oder auch privaten Problemen. Je nach Arbeitsorganisation lässt sich das eigene Arbeitsziel mitunter nur im Zusammenspiel mit Dritten erreichen.

Das soziale Umfeld kann sehr zur Zufriedenheit, aber auch zur Unzufriedenheit der Beschäftigten beitragen. Belastungen durch andere Personen am Arbeitsplatz werden von den Befragten häufig beschrieben. Haben Beschäftigte während ihrer Arbeit keinen oder nur selten Kontakt mit anderen Menschen, kann aber auch dieser Umstand eine Belastungsquelle darstellen. Die untersuchten Befragungen erfassen den Umgang mit unterschiedlichen Personengruppen im Arbeitsumfeld. Unterschieden werden hier Kollegen, die in einem Team und auf einer Organisationsebene arbeiten, direkte Vorgesetzte und unterstellte Mitarbeiter. In einzelnen Studien werden vergleichbare Fragen zu Kunden und Auszubildenden gestellt. Diese Ergebnisse werden im Folgenden nicht näher betrachtet.

### Wohl oder übel zusammenarbeiten

Für die Mehrzahl der Beschäftigten sind die eigenen Arbeitsziele nur in Zusammenarbeit mit anderen zu erreichen. Vor- oder Zuarbeiten haben somit einen direkten Einfluss auf die eigene Leistung. Gleichzeitig ist das eigene Arbeitsergebnis oft Ausgangspunkt für die Weiterbearbeitung durch Kollegen. Fehler wirken sich deshalb immer auch auf andere aus.

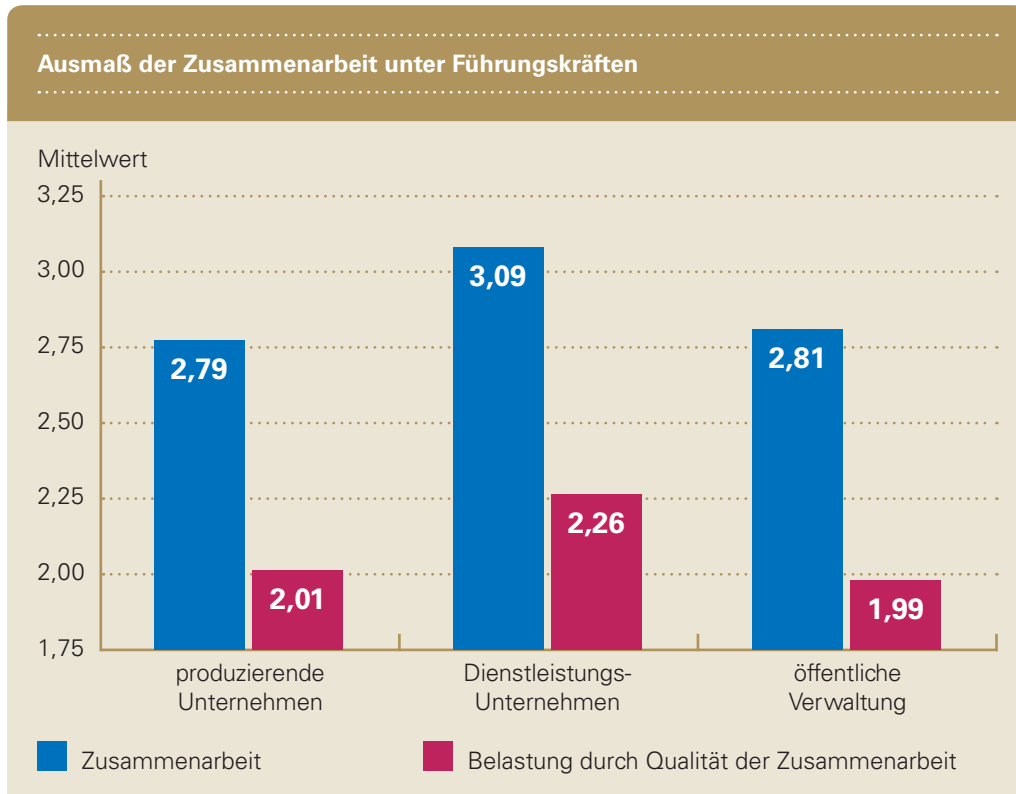
Knapp 60 Prozent der Befragten beschreiben die enge Zusammenarbeit mit Kollegen als notwendig und sogar 75 Prozent der Vorgesetzten sehen dies ebenfalls so im Verhältnis zu ihren unterstellten Mitarbeitern. Dagegen sind es allerdings nur 37 Prozent der Beschäftigten, die ihrerseits die Zusammenarbeit mit direkten Vorgesetzten als eng empfinden. Bei der Wahrnehmung der Kooperation zwischen Vorgesetzten und Beschäftigten ergibt sich also eine große Diskrepanz unter den Beteiligten.

Im Branchenvergleich berichten Kollegen des gewerblichen und des Dienstleistungsbereichs häufiger von einem großen Ausmaß gegenseitiger Abhängigkeit. Zwei Drittel bezeichnen eine enge Zusammenarbeit als notwendig. Drei von vier Vorgesetzten dieser Branchen geben an, beim Erreichen ihrer Arbeitsziele direkt von der Zuarbeit ihrer Abteilung abhängig zu sein.

Vergleicht man die sozialen Aspekte am Arbeitsplatz, so erhalten die Belastungen durch notwendige Zusammenarbeit für alle drei

genannten Personengruppen die höchsten Werte. Jeder vierte Befragte beschreibt ziemliche oder sehr starke Belastungen aufgrund der engen Zusammenarbeit mit Kollegen oder direkt unterstellten Mitarbeitern. Mit der Wirkung auf das eigene Arbeitsergebnis und das soziale Klima zeigt sich die Zusammenarbeit folglich als eine sensible Variable für das Befinden und die Zufriedenheit.

Vorgesetzte berichten über ein erheblich höheres Ausmaß an gegenseitiger Abhängigkeit zwischen Kollegen. Sie liegen mit 75 Prozent deutlich über Mitarbeitern ohne Führungsverantwortung. In dieser Gruppe sieht nur jeder Zweite die Notwendigkeit einer engen Zusammenarbeit. Auch die hieraus entstehenden Belastungen liegen 20 Prozent unter denen der befragten Führungskräfte.



Die Ergebnisse zur kollegialen Zusammenarbeit von Führungskräften zeigen einen klaren Brancheneffekt. Vorgesetzte in Dienstleistungsunternehmen schildern ein sehr hohes Ausmaß an notwendiger Kooperation. In den Belastungswerten liegt diese Gruppe ebenfalls an der Spitze.

Bei der Bewertung gegenseitiger Abhängigkeiten im Arbeitsprozess und deren Wirkung auf den Einzelnen müssen somit sowohl die Kernleistungen des Unternehmens als auch die Position des Beschäftigten berücksichtigt werden.

## Hilfe und Unterstützung

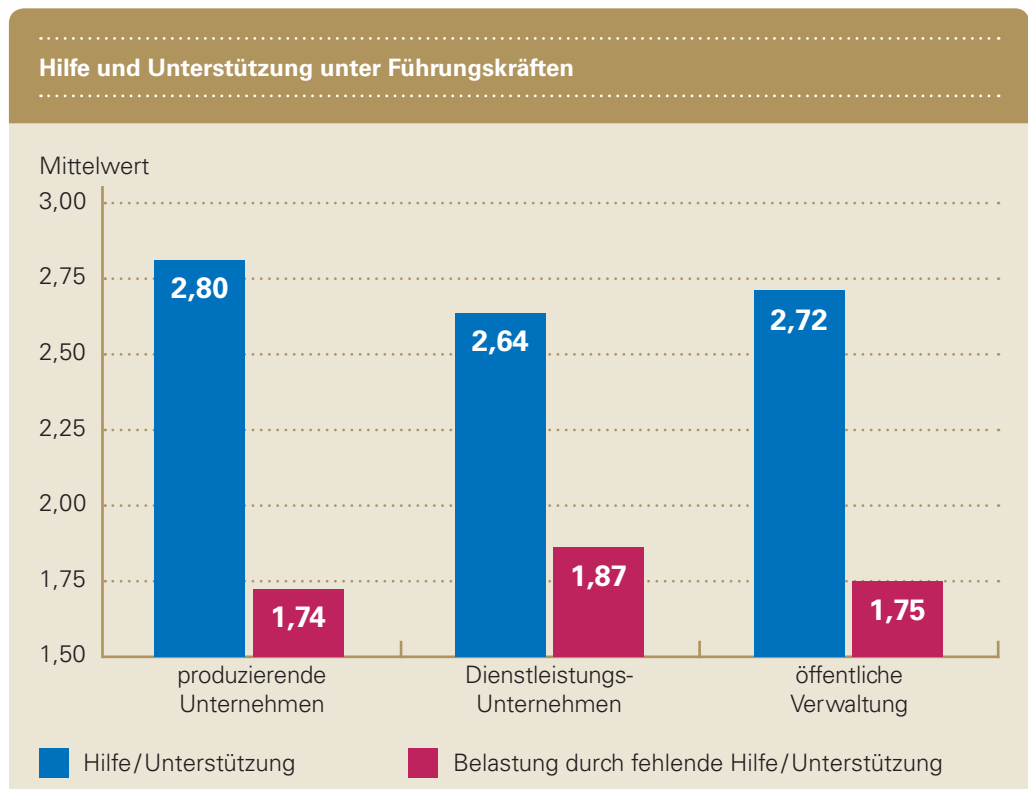
Befragt nach erlebten Ressourcen am Arbeitsplatz, werden oft das Team oder das kollegiale Umfeld genannt. Diese Aussage spiegelt sich auch in den Ergebnissen der vorliegenden Erhebungen wider. Drei Viertel der Befragten empfinden ihre Kollegen als Unterstützung und erhalten auch Hilfe von ihnen. Aus dieser Nähe entstehende Belastungen werden nur von 15 Prozent der Befragten beschrieben. Das kollegiale Umfeld stellt somit in den meisten Fällen eine wichtige Ressource dar. Betrachtet man jedoch die Mitarbeiter, die nicht auf Hilfe und Unterstützung von Kollegen zurückgreifen können, so sind es mit 60 Prozent deutlich mehr als die Hälfte, die das als Belastung empfinden. Nicht vorhandene Ressourcen schlagen somit schnell in Defizite um und werden auch so erlebt.

Hilfe und Unterstützung durch das kollegiale Umfeld wird erwartet. Wie sieht es aber mit

Vorgesetzten aus? Unterstützen sie unterstellte Mitarbeiter in gleichem Umfang? Zwei Drittel der Befragten bejahen diese Frage und geben ihren direkten Vorgesetzten damit eine gute Note. Berichten Mitarbeiter über fehlende Hilfe und Unterstützung von dieser Personengruppe, wird dies bei zwei von drei Befragten auch als Belastung angesehen.

Die gleichen Fragen wurden darüber hinaus den Vorgesetzten in Bezug auf ihre direkt unterstellten Mitarbeitern gestellt. Hier liegen die Ergebnisse auf dem gleichen Niveau wie bei ihren Kollegen. Drei Viertel der Vorgesetzten fühlen sich unterstützt und erhalten Hilfe.

Allerdings bekommen Mitarbeiter in Leitungspositionen aus ihrem kollegialen Umfeld weniger Unterstützung. Die Quote liegt mit 70 Prozent der Befragten aber immer noch recht hoch. Auffällig ist, dass dieses Ergebnis im Widerspruch zu der berichteten notwendigen Zusammenarbeit mit Kollegen auf gleicher Ebene steht.



In der gemeinsamen Betrachtung von Zusammenarbeit und Ausmaß an Hilfe und Unterstützung ergibt sich ein besonderer Effekt. Im Dienstleistungssektor berichten Führungskräfte über die Notwendigkeit einer engen Zusammenarbeit. Gleichzeitig liegt die gegenseitige

Hilfe und Unterstützung niedriger als in den beiden anderen Bereichen. Die erlebten Belastungen folgen dem gleichen Muster.

Direkte Vorgesetzte und eigene Mitarbeiter werden von Führungskräften besser bewertet. Hier fühlen sich Führungskräfte gut unterstützt.



Mit mehr als 80 Prozent beim Thema Unterstützung schneiden unterstellte Beschäftigte am besten ab.

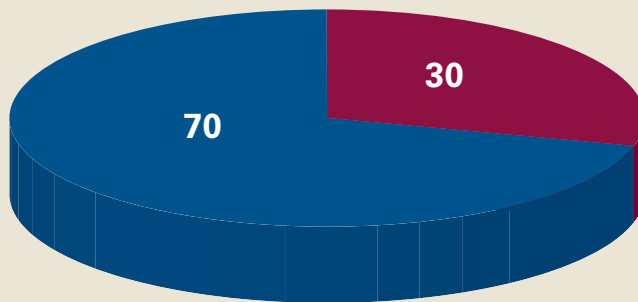
Eine deutliche Abnahme der erlebten Hilfe und Unterstützung durch Kollegen zeigt sich mit zunehmendem Alter der Beschäftigten. Es sind vor allem junge Menschen, die diese Fragen positiv beantworten. Der Anteil von Personen, die aussagen, keine oder kaum kollegiale Unterstützung zu bekommen, liegt bei den über 50-Jährigen doppelt so hoch. Die Belastung dadurch steigt ebenfalls von 10 auf 18 Prozent. Bei der Bewertung direkter Vorgesetzter und unterstellter Mitarbeiter zu dieser Thematik tritt der Alterseffekt nicht auf.

Für altersspezifische Ansätze der Prävention, aber auch betriebliche Maßnahmen zum demografischen Wandel sind diese Ergebnisse von hohem Interesse.

### Anerkennung und Wertschätzung

Nach Bestätigung durch andere streben alle Menschen. Dies gilt sowohl für Rückmeldungen zur eigenen Leistung als auch zur eigenen Person. Am Arbeitsplatz stellt die Anerkennung und Wertschätzung durch Vorgesetzte eine zentrale und zugleich sensible Größe dar. Sie gibt Aufschluss über den Führungsstil und die Unternehmenskultur.

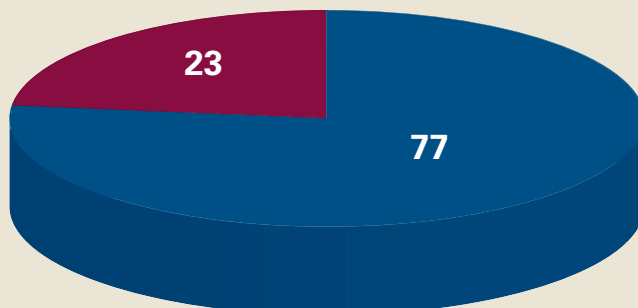
#### 30 Prozent der Beschäftigten erhalten keine Anerkennung



■ kaum/überhaupt nicht    ■ ziemlich/sehr

Angaben in Prozent

#### Mangelnde Wertschätzung belastet jeden Vierten



■ kaum/überhaupt nicht    ■ ziemlich/sehr

Angaben in Prozent

In den vorliegenden Untersuchungen fühlen sich zwei von drei Befragten von ihrem direkten Vorgesetzten anerkannt und wertgeschätzt. Fehlt die Bestätigung, empfinden dies drei von vier Mitarbeitern als Belastung. Ein Drittel der Befragten, die keine oder nur kaum Anerkennung und Wertschätzung durch die Führungskraft erfahren, sehen hierin sogar eine sehr große Belastung.

Im produzierenden Gewerbe fallen Anerkennung und Wertschätzung geringer aus. Mit 25 Prozent liegt entsprechend auch die Belastung in dieser Branche sehr hoch. Überträgt man dieses Ergebnis auf die Ebene des Arbeitsfeldes in einem Unternehmen, so liegt die Belastungsquote für Mitarbeiter in Produktions- oder gewerblichen Abteilungen bei fast 30 Prozent. Entwarnung für die beiden übrigen Bereiche – Dienstleistung und öffentlicher Dienst – kann jedoch nicht gegeben werden. Auch hier empfindet sich jeder Fünfte durch das Fehlen von Anerkennung seitens der Führungskräfte ziemlich bis sehr belastet.

Die Branchenunterschiede deuten auf einen unterschiedlichen Umgang der Führungskräfte mit unterstellten Mitarbeitern hin. Das Belastungsniveau belegt aber auch, dass Mitarbeiter branchenunabhängig sensibel auf fehlende Anerkennung und Wertschätzung reagieren. Im Umkehrschluss unterstützt das Ergebnis die Wichtigkeit einer gesundheitsförderlichen Mitarbeiterführung. Hier sollte der Mitarbeiterorientierung ein hoher Stellenwert gegeben werden.

Auch bei weiteren Menschen am Arbeitsplatz spielt es für die Beschäftigten eine Rolle, ob sie von diesen anerkannt und wertgeschätzt werden. Sowohl das kollegiale Umfeld als auch direkt unterstellte Mitarbeiter schneiden hier gut ab. Im Schnitt geben 80 Prozent der Befragten an, von diesen Personengruppen Wertschätzung zu erfahren. Die Belastungsquote liegt mit 10 bis 15 Prozent auf einem niedrigen Niveau.

Bei der Beurteilung privater und fachlicher Kommunikation am Arbeitsplatz können verschiedene Personengruppen unterschieden werden. Hier wird wiederum das kollegiale Umfeld sehr positiv eingeschätzt. Auch wenn nicht jeder ein hohes Ausmaß an Möglichkeiten zum Austausch hat, liegen wenige Belastungen vor. Nur 25 Prozent der Befragten beschreiben die Möglichkeit zum privaten und fachlichen Austausch mit direkten Vorgesetzten. Dies wird jedoch kaum als Belastung empfunden.

---

## 8. Führungskompetenz

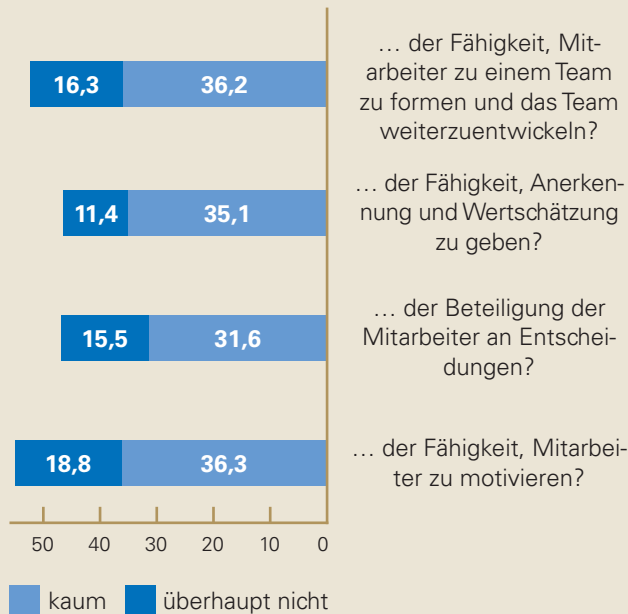
Das Thema Führungsqualität und ihre Wirkung auf Mitarbeiter beschäftigt nicht nur zahlreiche Buchautoren, Arbeitswissenschaftler, Dozenten und Trainer, sondern auch die allermeisten Beschäftigten, die selbst Führungsverantwortung tragen. In der Prävention gilt der Grundsatz, dass eine kompetente und umsichtige Mitarbeiterführung eine große Wirkung auf die Zufriedenheit und die Gesundheit der Mitarbeiter hat. Führungskräfte können direkt auf die Rahmenbedingungen und die Aufgaben ihrer Abteilung Einfluss nehmen. Zudem bekommen sie von ihren Mitarbeitern eine hohe Aufmerksamkeit und übernehmen eine Vorbildfunktion.

Die vorliegenden Befragungen beleuchten das Thema Führungskompetenz aus der Perspektive der Beschäftigten. Diese bewerten das fachliche und soziale Führungsverhalten ihrer direkten Vorgesetzten und äußern sich zu unterstützenden oder belastenden Wirkungen auf ihre eigene Arbeit und Person.

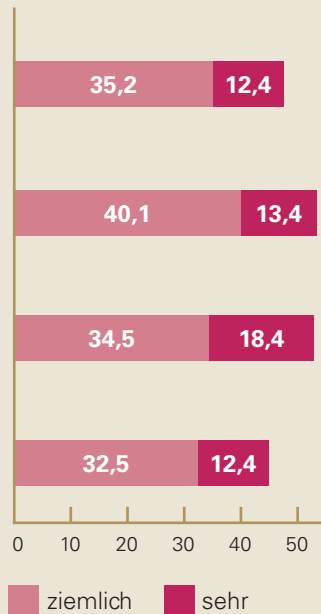
Dabei geht es zunächst um Aspekte wie Mitarbeiterorientierung, Mitarbeitermotivation und -beteiligung, Wertschätzung oder Teamführung. Ein zweiter Schwerpunkt beleuchtet die Fachkompetenzen von Führungskräften. Hier wiederum spielen Zielsetzungsfähigkeit, Richtigkeit von

## Mehr als die Hälfte der Mitarbeiter sind unzufrieden mit dem Führungsverhalten ihres Chefs

### Wie zufrieden sind Sie mit ...



### Sind Sie durch diese Unzufriedenheit belastet?



Angaben in Prozent

Entscheidungen, klare Arbeitsaufträge und fachliche Rückmeldungen eine entscheidende Rolle.

Die Frage, ob sich der direkte Vorgesetzte mitarbeiterorientiert verhält, teilt die Beschäftigten in zwei annähernd gleich große Gruppen. Nur die Hälfte der Mitarbeiter gibt ihrer unmittelbaren Führungskraft in dieser Hinsicht eine gute Note. Die Übrigen können sich positiven Aussagen zum Führungsverhalten nur kaum oder sogar überhaupt nicht anschließen. Frauen und Männer unterscheiden sich in der Bewertung ihrer Chefs fast gar nicht. Beschäftigte bis zum Alter von 30 Jahren bewerten ihren direkten Vor-

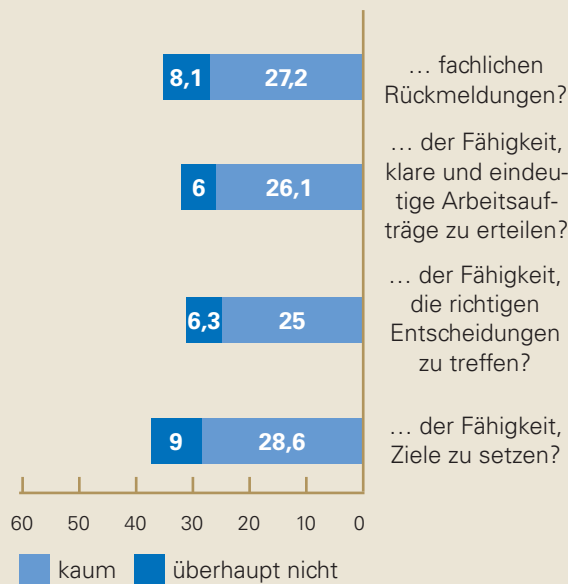
gesetzten etwas besser. Bei den beiden weiteren Altersgruppen bestehen keine Unterschiede.

Am kritischsten sehen die Beschäftigten die Themen Mitarbeitermotivation und die Fähigkeit des Vorgesetzten, ein Team zu bilden oder weiterzuentwickeln. Hier sind mehr als 50 Prozent der Befragten mit der Führungskraft unzufrieden.

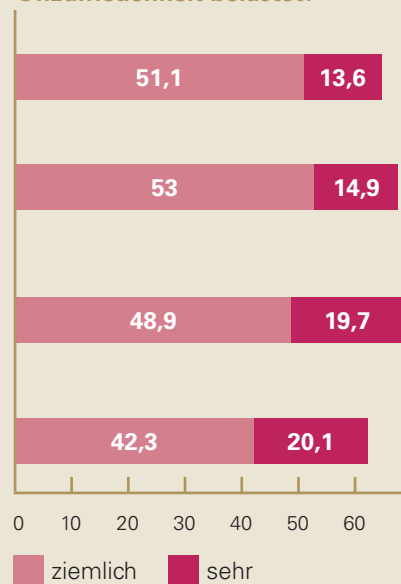
Interessant ist nun, ob die geäußerte Unzufriedenheit auch als Belastung empfunden wird. Dazu lässt sich feststellen, dass zwei Drittel derer, die ihrem Vorgesetzten Defizite in der Mitarbeiterorientierung attestieren, sich aufgrund dieser Situation belastet fühlen.

## 30 Prozent der Mitarbeiter auch mit der Sachkompetenz ihres Chefs unzufrieden

### Wie zufrieden sind Sie mit ...



### Sind Sie durch diese Unzufriedenheit belastet?



Angaben in Prozent

Positiver fallen die Bewertungen des Führungsverhaltens aus, wenn es um leistungsbezogene Aspekte geht. Hier sind es zwischen 62 und 69 Prozent der Beschäftigten, die mit der Sachkompetenz ihres Vorgesetzten zufrieden sind. Am häufigsten wird gelobt, dass Führungskräfte klare und eindeutige Arbeitsaufträge erteilen. Dahinter auf Platz zwei liegt die Fähigkeit, fachliche Rückmeldungen zu geben. Analog zu diesen Ergebnissen fallen auch die Belastungen durch diesen Bereich niedriger aus. Sie liegen mit 20 bis 25 Prozent allerdings immer noch auf einem hohen Niveau.

Besonders in Sachen Mitarbeiterorientierung, aber auch in Bezug auf leistungsbezogenes Verhalten seitens der Führungskräfte besteht

Handlungsbedarf. Mangelhafte Führungskompetenz wird für unterstellte Mitarbeiter schnell zur Belastung. Dies bestätigen auch die vorliegenden Ergebnisse.

Das Verhalten von Vorgesetzten wirkt direkt auf die Zufriedenheit und das Befinden von Mitarbeitern. Kompetente Führung stellt somit eine zentrale Ressource, mangelhaftes Vorgesetztenverhalten allerdings eine große Beanspruchung dar. Wichtig dabei ist, dass die bestehenden Verhältnisse geändert werden können, etwa durch offene Kritik der unterstellten Mitarbeiter.

Unabhängig davon, ob die negativen Bewertungen als ungerechtfertigt oder als nachvollziehbar erlebt werden, muss sich die Führungskraft der Kritik stellen. Im ersten Fall kann dies die Zusammenarbeit belasten, im anderen Fall wird sich die Führungskraft Fragen nach der eigenen Kompetenz oder weiteren Einflussfaktoren stellen.

### Auch Führungskräfte lernen dazu

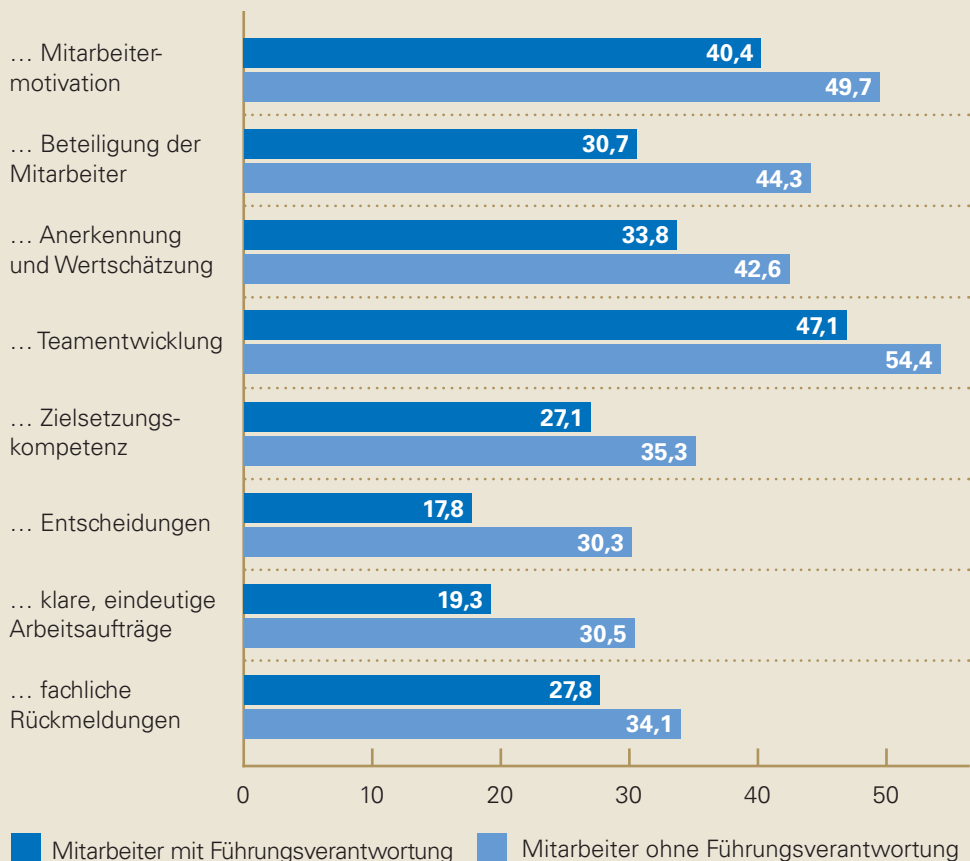
Im zeitlichen Verlauf zeigt sich ein deutlicher Trend hin zu besseren Noten für die Führungskompetenz. In allen Einzelaspekten steigt die Zufriedenheit der unterstellten Mitarbeiter über die Jahre und das Belastungserleben nimmt ab. Den höchsten Anstieg verzeichnen die Themen Anerkennung und Wertschätzung. Waren es bis

2009 nur 40 Prozent, sind es in den darauf folgenden Studien schon 56 Prozent der Befragten, die hier ihrer Führungskraft Kompetenz bescheinigen. Trotz der Verbesserungen bleibt doch auch in den neueren Studien immer noch Handlungsbedarf in Sachen Führungsqualität.

Wie aber sieht es nun mit den Beschäftigten aus, die selbst in Führungsverantwortung stehen? Wie bewerten sie ihre direkten Vorgesetzten? Zum einen sind sie in der klassischen Sandwichposition zwischen unterstellten Mitarbeitern und eigenen Vorgesetzten. Sie müssen Entscheidungen und Vorgaben an ihre Mitarbeiter weitergeben und deren Umsetzung kontrollieren. Auf der anderen Seite führen sie selbst und kennen somit die Möglichkeiten und Grenzen von Führungskräften sehr gut.

## Fünf von zehn Beschäftigten wünschen sich mehr Motivation durch ihren Chef

### Unzufriedenheit mit dem direkten Vorgesetzten in Bezug auf ...



Angaben in Prozent

In der Grafik wurden nur jene Untersuchungen berücksichtigt, in denen Beschäftigte in der beschriebenen Sandwichposition befragt worden sind. Die Ergebnisse zeigen einen deutlichen Trend zu einer besseren Bewertung. Die Unzufriedenheit mit dem Vorgesetzten sowie die damit verbundenen Belastungen fallen in allen Bereichen geringer aus als bei den Mitarbeitern ohne Führungsverantwortung. Am besten schneiden die Fähigkeiten ab, Mitarbeiter in Entscheidungen einzubeziehen sowie eindeutige Arbeitsaufträge zu erteilen. Hier liegt die Zufriedenheit bei 70 oder auch 80 Prozent. Nur bei der Frage nach der Teamführung teilt sich die Gruppe in zwei gleich große Lager und liegt mit den Beschäftigten ohne Teamverantwortung etwa gleich auf. Als Belastung wird das beurteilte Verhalten des direkten Vorgesetzten nur von einem geringen Anteil angesehen. Dieser liegt je nach Frage zwischen 8 und 18 Prozent.

### **Hat jede Branche ihre eigene Führungskultur?**

Vergleicht man die Aussagen von Beschäftigten des gewerblichen und Produktionsbereichs mit denen aus kaufmännischen und Verwaltungstätigkeiten, dann zeigen sich bedeutsame Unterschiede. Für die erste Gruppe fällt

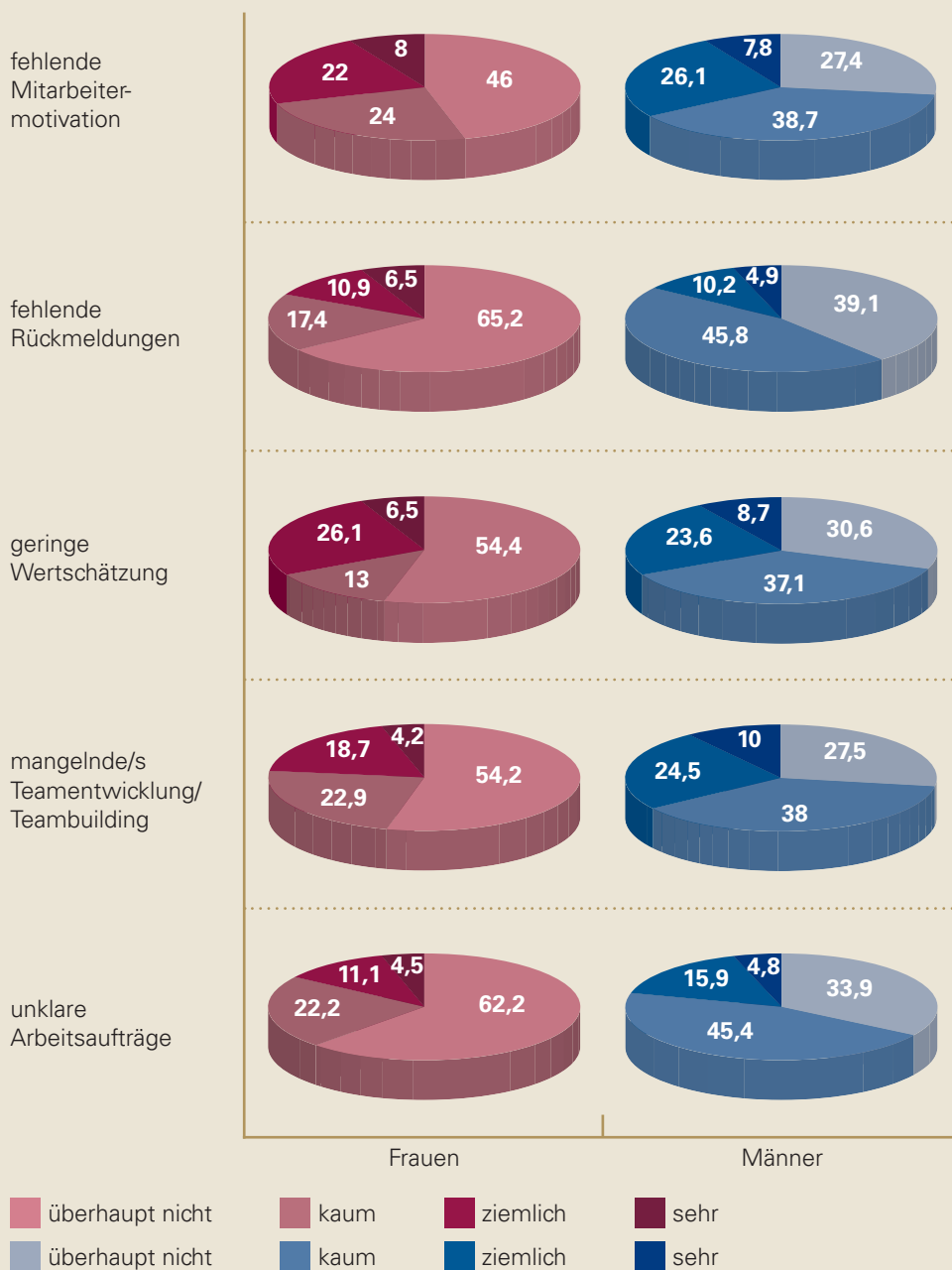
die Zufriedenheit über Mitarbeitermotivation, Beteiligung an Entscheidungen sowie Anerkennung und Wertschätzung niedriger aus. Im Durchschnitt äußern sich rund 10 Prozent mehr Mitarbeiter unzufrieden über das Verhalten ihres Vorgesetzten. Im zeitlichen Verlauf zeigt sich jedoch für beide Gruppen ein Trend hin zu einer verbesserten Bewertung des Führungsverhaltens.

In der Gesamtgruppe zeigt der Vergleich der Geschlechter kaum Unterschiede. Frauen und Männer bewerten ihre direkten Vorgesetzten sehr ähnlich.

Schaut man jedoch in die einzelnen Arbeitsfelder hinein, so ergibt sich ein differenziertes Bild für Beschäftigte aus dem gewerblichen und produzierenden Bereich. In der Zufriedenheit unterscheiden sich Frauen und Männer hier weiterhin nur in geringem Ausmaß. Die Themen Mitarbeitermotivation und Teamführung indes beurteilen die Männer kritischer. Im Belastungserleben liegen sie zudem deutlich über den befragten Frauen. Die stärksten Unterschiede zeigen sich in den Fragen zur Mitarbeiterorientierung, aber auch bei der Frage nach klaren und eindeutigen Arbeitsaufträgen.

## Frauen leiden mehr unter fehlendem Teambuilding

### Belastung durch ...



Angaben in Prozent

Die Ergebnisse zum Führungsverhalten zeigen einen hohen Handlungsbedarf. Auch wenn sich im Zeitvergleich eine deutlich positive Entwicklung abzeichnet, so liegt der Prozentsatz der unzufriedenen und belasteten Beschäftigten noch immer sehr hoch. Gesundheitsorientierte Mitarbeiterführung

sollte deshalb ein zentrales Thema im Betrieblichen Gesundheitsmanagement bleiben. Die Analysen in den Untergruppen zeigen, dass auch Interaktionseffekte, wie etwa zwischen Geschlecht und Arbeitsfeld, bei der Analyse und Planung von Maßnahmen berücksichtigt werden müssen.

## 9. Körperliches und psychisches Befinden

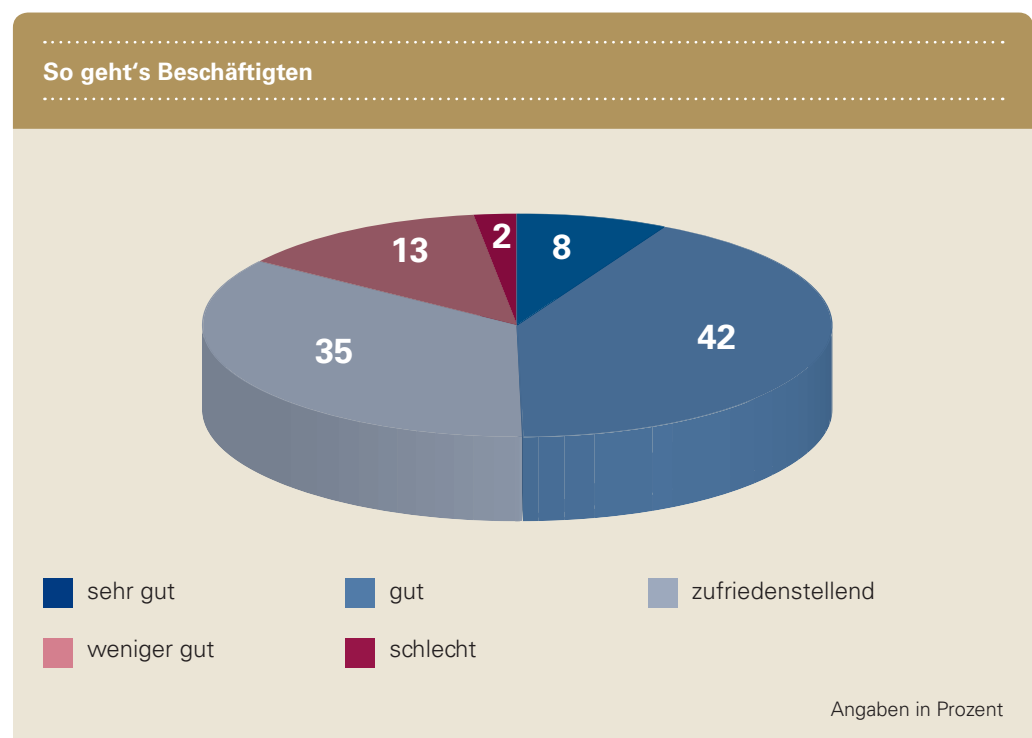
### Wie gesund sind die Beschäftigten?

Gesundheit und Krankheit werden von vielen Faktoren mitbestimmt. Neben der körperlichen Konstitution, möglichen Vorerkrankungen und dem eigenen Verhalten beeinflussen auch die Arbeitssituation und das private Umfeld die Gesundheit eines Menschen.

Einer Arbeit, die zufrieden macht, werden eine ganze Reihe von positiven Auswirkungen zugeschrieben. Erfolg, Selbstverwirklichung, Sicherheit und sozialer Anschluss sind nur ein Ausschnitt der Bedürfnisse, die durch Arbeit

befriedigt werden können. Im Umkehrschluss lassen sich aber auch Faktoren am Arbeitsplatz anführen, die sich negativ auf Zufriedenheit und Befinden auswirken.

Um Zusammenhänge erkennen zu können, wurden die Beschäftigten auch nach ihrem aktuellen Gesundheitszustand sowie nach ihrem körperlichen und psychischen Befinden befragt. Ergänzend kam die Frage hinzu, ob die Befragten selbst einen Zusammenhang zwischen ihrer Arbeitssituation und ihrem aktuellen gesundheitlichen Zustand sehen.



Gesundheitlich schlecht geht es jedem zehnten Beschäftigten. Zu einer guten bis sehr guten Beurteilung der eigenen Gesundheit kommen jedoch auch nur 50 Prozent der Befragten. Differenziert nach dem psychischen und körperlichen Allgemeinbefinden liegen die Ergebnisse auf einem vergleichbaren Niveau. In beiden Skalen bewertet jeder sechste Mitarbeiter seinen Gesundheitszustand als „weniger gut“ oder sogar „schlecht“.

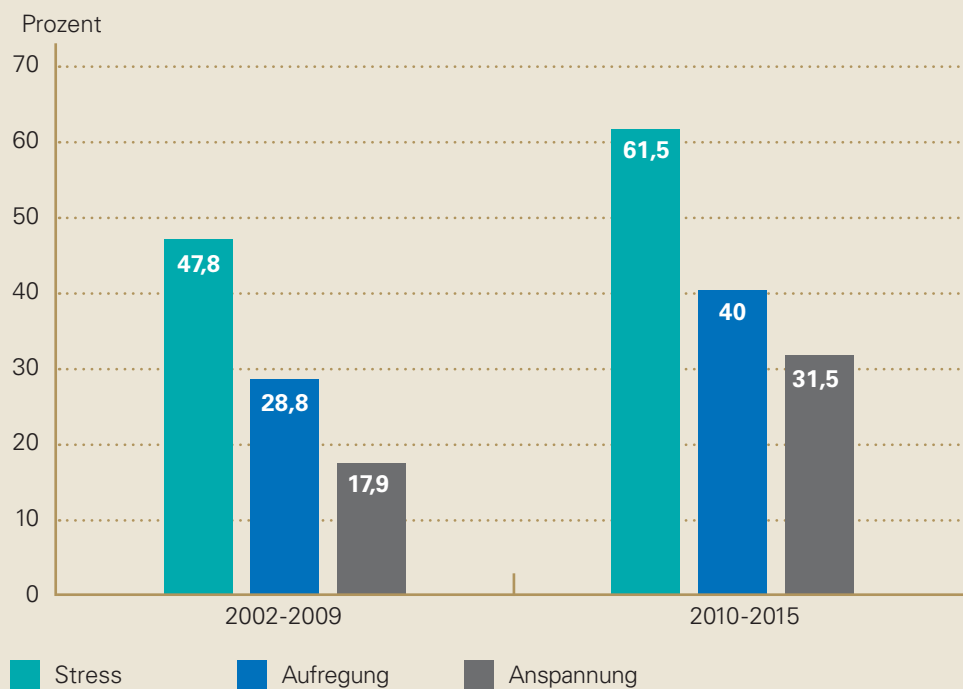
Zur weiteren Klärung wurden die Beschäftigten gebeten, aktuelle Beschwerden anhand von Einzelsymptomen zu beschreiben. Gefragt wur-

de nach aktuellem Stresserleben, Anspannung und Aufregung. Diese Bereiche lassen sich der psychischen Beanspruchung zuordnen. Körperliche Beschwerden, wie Herz-Kreislauf- oder Magen-Darm-Beschwerden, Müdigkeit oder Schmerzen, wurden ebenfalls erfasst. Die Einschätzungen konnten entlang einer 5-fachen Skala von „überhaupt nicht“ bis „sehr stark“ abgegeben werden.

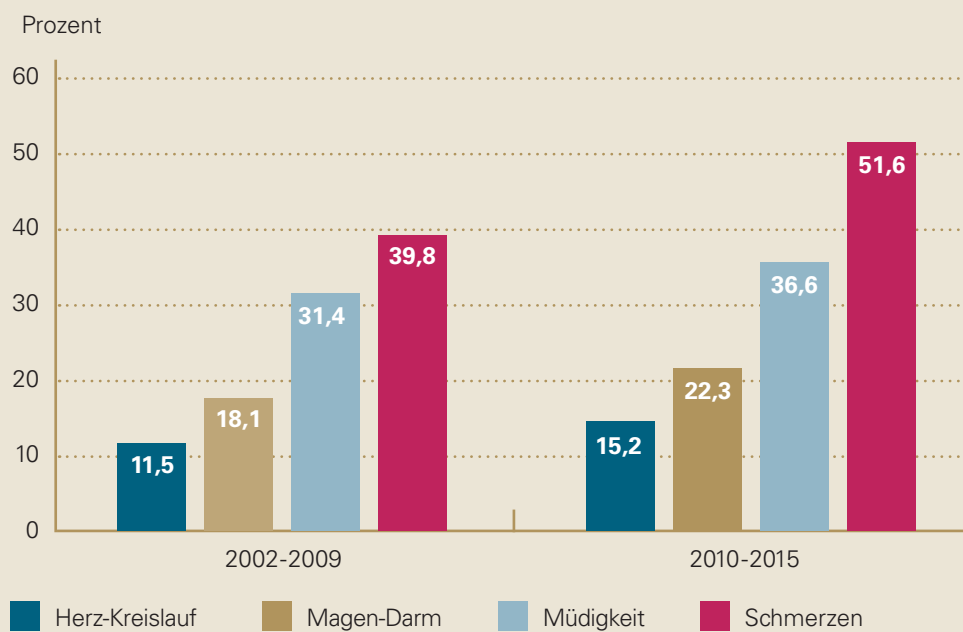
Analysiert man das aktuelle körperliche und psychische Befinden mithilfe dieser konkreten Symptome, steigt die Zahl der Beschäftigten mit Beschwerden deutlich an.



### Stresslevel steigt



### Die Hälfte mit Schmerzen, mehr als jeder Dritte ist müde



Unter Stress leiden im Mittel insgesamt weit mehr als 50 Prozent der Befragten „ziemlich“ bis „sehr“ stark. Im Zeitvergleich ist hier eine sehr deutliche Zunahme erkennbar: Die Zahl der Befragten, die angeben, „stark“ bis „sehr“ stark gestresst zu sein, ist um mehr als 50 Prozent gestiegen.

Vergleichbar hoch ist der Anstieg in der Schmerzsymptomatik. In den neueren Studien berichtet jeder Zweite, „ziemlich“ bis „sehr“ stark unter Schmerzen etwa im Schulter- und Kreuzbereich zu leiden.

Weitere Beschwerden, die ebenfalls bei den Befragungen vor 2010 schon von einer großen Anzahl von Beschäftigten bereits als kritisch eingeschätzt wurden, erhöhen sich im Betrachtungszeitraum ab 2010 noch einmal deutlich. Bei den Fragen nach dem psychischen Befinden liegt dieser Prozentsatz zwischen 25 und 30 Prozent.

Herz-Kreislauf- und Magen-Darm-Beschwerden werden weniger häufig genannt. Trotzdem lässt sich auch hier eine leichte Erhöhung feststellen.

Der Blick in die Zukunft ergibt daher keine gute Prognose. Beeinträchtigungen des Befindens werden schnell zu ernstzunehmenden Beschwerden. Diese wirken sich nachteilig auf Motivation und Leistungsfähigkeit aus oder können in letzter Konsequenz zu einer generellen Arbeitsunfähigkeit führen. Hierbei ist zu beachten, dass die beschriebenen Symptome wie starke und sehr starke Schmerzen oder auch starke Stresssymptome bereits zum aktuellen Zeitpunkt handfeste Beschwerden sind.

Nur präventive Maßnahmen, eine Minimierung arbeitsbedingter Ursachen dieser Symptome sowie gesundheitsfördernde Angebote, können die absehbare Entwicklung noch positiv beeinflussen.

### Unterschiede zwischen den Geschlechtern

In Bezug auf den beschriebenen Negativ-Trend stellt sich die Frage, ob Frauen oder Männer hier stärker betroffen sind. Fest steht dabei, dass aktuelle Beschwerden bei Frauen und Männern unterschiedlich oft vorliegen. So berichten Frauen insgesamt über größere Beeinträchtigungen. Insbesondere sind dies Schmerzen, Herz-Kreislauf-Beschwerden und Aufregung.

Beim Blick auf den gesamten Zeitraum ergibt sich noch ein anderer Trend: Hier ist es der Gesundheitszustand der Männer, der sich im Ver-

gleich der Studien vor und nach dem Jahr 2010 bedeutsam verschlechtert. Die Beschreibung von Stresssymptomen, Anspannung und Mattigkeit nimmt bei Männern deutlich zu. Im Vergleich liegen beide Geschlechter in den neueren Befragungen bereits gleichauf. Beim Symptom Schmerz sind es die Frauen, die im Zeitvergleich eine sehr deutliche Verschlechterung beschreiben.

### Das Alter spielt eine Rolle

Dass Beschwerden mit dem Alter zunehmen, überrascht erst einmal nicht. Die Konstitution ändert sich mit den Jahren und Beschwerden häufen sich. Dieses Ergebnis findet sich auch in den vorliegenden Studien wieder. Allerdings lässt sich diese Entwicklung richtig deutlich nur im Vergleich der Mitarbeiter unter 30 Jahren mit den beiden anderen Altersgruppen ableiten. Insbesondere psychische Beeinträchtigungen wie Stress, Anspannung oder Aufregung werden von jungen Befragten seltener genannt. Ab dem 30. Lebensjahr zeigen alle Fragen nach einer Beeinträchtigung des Befindens einen deutlichen Anstieg. In der Gruppe der über 50-Jährigen setzt sich diese Beobachtung nur bei weiblichen Beschäftigten fort. Während sich bei Männern tendenziell die Häufigkeit körperlicher Beschwerden erhöht, verschlechtert sich das psychische Befinden bei Frauen dieser Altersgruppe enorm im Vergleich zu den 30- bis 50-jährigen Mitarbeiterinnen.

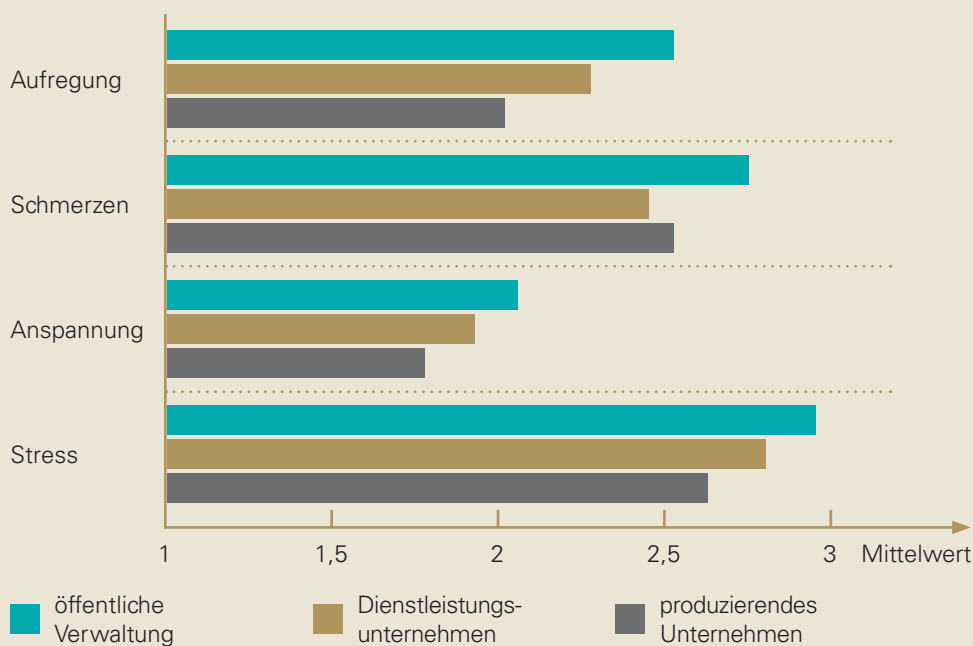
### Führungskräfte und Gesundheit

Welche Position ein Beschäftigter im Unternehmen inne hat, wirkt sich ebenfalls auf die Einschätzung des aktuellen Befindens aus. Personen mit Führungsaufgaben fühlen sich zwar deutlich gestresster, Klagen über Mattigkeit, Schmerzen oder Magen-Darm-Symptome fallen dagegen jedoch geringer aus. Einen engen Zusammenhang zwischen der aktuellen Arbeitssituation und der eigenen Gesundheit sehen Führungskräfte genauso wie alle anderen befragten Mitarbeiter.

### (Un)gesunde Branchen?

Betrachtet man nun die einzelnen Branchen, so zeigt sich, dass besonders die Beschäftigten im öffentlichen Dienst häufig unter psychischen Beschwerden leiden. Im Mittel fühlen die dort tätigen Mitarbeiter sich gestresster und angespannter. Auch bei der Frage nach Aufregung liegt diese Gruppe im Vergleich deutlich höher. Bei den körperlichen Symptomen ergibt sich ein vergleichbares Bild. Hier leiden 28 Prozent der Befragten aus dem öffentlichen Dienst unter starken bis sehr starken Schmerzen.

## Alle Branchen im Stress



In Dienstleistungsunternehmen fallen diese Werte zwar moderater aus, liegen aber ebenfalls deutlich über der Vergleichsgruppe aus dem produzierenden Gewerbe. Nur das Symptom Schmerzen fällt für beide Branchen gleich aus. Hier geben 22 Prozent an, unter starken bis sehr starken Schmerzen zu leiden.

Welche Beschwerden wie stark auftreten, steht also in klarem Bezug zur Branche, in der die Beschäftigten arbeiten. Zum Teil lässt sich dieser Effekt mit den besonderen Belastungen der Tätigkeit erklären. So ist plausibel, dass im produzierenden Bereich Schmerzen als Folge körperlicher Tätigkeit auftreten können. Für die psychischen Leiden bleiben solche eindeutigen Zusammenhänge allerdings offen. Hier muss die Gesamtheit der Arbeitsbedingungen auf mögliche psychische Belastungsfaktoren unter-

sucht werden. Dazu gehören dann etwa die spezifischen Merkmale der Tätigkeit, die betrieblichen Rahmenbedingungen, das soziale Umfeld sowie das Führungsverhalten Vorgesetzter.

Ein Betriebliches Gesundheitsmanagement sollte sich deshalb nicht nur auf verhaltensorientierte Maßnahmen beschränken, sondern auch die genannten Faktoren in die Analyse wie die Maßnahmenplanung einbeziehen.

Im folgenden Abschnitt wird der Frage nachgegangen, ob sich Zusammenhänge zwischen den Merkmalen der Arbeitssituation sowie dem psychischen und körperlichen Befinden herleiten lassen.

## 10. Der Zusammenhang von Arbeit und Befinden

Einen direkten Zusammenhang zwischen ihrer Arbeit und der eigenen Gesundheit sehen mehr als 50 Prozent der Beschäftigten. Um diese These anhand der vorliegenden Daten zu prüfen, wurden die Antworten zur Arbeitssituation mit denen zum Befinden in Beziehung gesetzt.

Belege für eine direkte Wirkung der Arbeitssituation auf die Gesundheit finden sich beim Thema Stress. So geben sehr gestresste Beschäftigte auch eine höhere Intensität bei der Arbeit an. Berichtet wird von hohem Zeit- und Termindruck, von vielen Tätigkeiten, die zeitgleich zur Erledigung anstehen, sowie von vielen Unterbrechungen und Behinderungen des Arbeitsablaufes. Diese Personengruppe bejaht zudem die Frage, ob die Tätigkeit in den letzten zwei Jahren anstrengender geworden ist. Und noch ein weiteres Merkmal der

Arbeitssituation sticht bei gestressten Personen hervor: Arbeitsthemen werden häufig mit nach Hause genommen und in der Freizeit erledigt. Betrachtet man das soziale Umfeld am Arbeitsplatz, so sind diese Beschäftigten bei ihrer Tätigkeit oft auf eine enge Zusammenarbeit mit Dritten angewiesen. Diese wiederum birgt Konfliktpotenzial: Die Befragten berichten häufiger von fachlichen und privaten Problemen im sozialen Miteinander am Arbeitsplatz.

Was Stress reduzieren kann, wird ebenfalls aus den Ergebnissen sichtbar. Mitarbeiter, die bei ihrer Tätigkeit effiziente Informationsflüsse vorfinden und ein hohes Ausmaß an Hilfe und Unterstützung durch Kollegen und Vorgesetzte bekommen, empfinden sich seltener als gestresst.



Ein zweiter Bereich psychischer Beeinträchtigungen ist die hohe Anspannung. Schweißausbrüche, Zittern oder Ruhelosigkeit werden als Symptome dieses Zustands beschrieben.

Auch hier wird der oben genannte Zusammenhang deutlich: Beschäftigte mit hohen Anspannungswerten berichten überdurchschnittlich oft von einer intensiven Tätigkeit. Zudem berichten sie von einer Zunahme der Anstrengung innerhalb der zurückliegenden zwei Jahre und beschäftigen sich häufig auch in ihrer Freizeit mit Arbeit. Ein noch stärkerer Zusammenhang besteht zwischen hoher Anspannung und dem sozialen Umfeld am Arbeitsplatz. Fachliche und private Probleme mit Kollegen oder Vorgesetzten kommen bei den angespannten Beschäftigten besonders oft vor.

Und auch an dieser Stelle bieten die Ergebnisse Anknüpfungspunkte dafür, was Anspannungen reduzieren kann. Beschäftigte, die nur wenig unter Anspannung leiden, arbeiten oft in einem Umfeld mit einer guten Betriebsorganisation. Sie schätzen die Struktur, das Verbesserungsmanagement und den Informationsfluss im Unternehmen als gut bis sehr gut ein. Außerdem bewerten sie das Führungsverhalten ihrer Vorgesetzten positiv.

Aspekte wie Teamentwicklung oder Anerkennung und Wertschätzung der eigenen Leistung sind offenkundig zentrale Faktoren, um Anspannung bei den Beschäftigten zu vermeiden.

## Zusammenhänge zwischen Anspannung und Entlastung der Arbeitssituation



Auch bei Schmerzsymptomatik lassen sich Zusammenhänge zur Arbeitssituation aufzeigen.

Beschäftigte, die vermehrt unter Schmerzen leiden, beschreiben ebenfalls eine intensive Tätigkeit, die in letzter Zeit noch anstrengender geworden ist. Von fachlichen und privaten Problemen am Arbeitsplatz wird wiederum häufiger berichtet. Wer von Schmerzen betroffen ist,

klagt auch häufiger über negative Bedingungen am Arbeitsplatz wie Lärm und Zugluft.

Dazu passt die umgekehrte Perspektive: Beschäftigte, die kaum von Schmerzen belastet sind, berichten häufiger von einer guten Arbeitsorganisation, von Anerkennung durch Vorgesetzte und einem hohen Ausmaß an Hilfe und Unterstützung durch Kollegen.

## Zusammenhänge zwischen Schmerzerleben und Entlastung der Arbeitssituation



Auch wenn diese Befunde nicht kausal interpretiert werden können, so zeigen sich doch nachvollziehbare Zusammenhänge zwischen Arbeitssituation und Befinden der Mitarbeiter. In allen genannten Beispielen sind es die Art der Tätigkeit, die Arbeitsorganisation und das soziale Umfeld am Arbeitsplatz, die gleichermaßen in Zusammenhang mit dem psychischen und körperlichen Befinden der Beschäftigten stehen.

Für ein Betriebliches Gesundheitsmanagement lassen sich aus dieser Datenlage wertvolle Rückschlüsse ziehen. Eine nachhaltige Gesundheitsförderung am Arbeitsplatz muss zentrale Merkmale der Arbeitssituation berücksichtigen. Nur so lassen sich Zufriedenheit und Gesundheit der Mitarbeiter sinnvoll fördern.

## 11. So hilft die TK

Welche Maßnahmen zum Gesundheitsmanagement sind sinnvoll für Ihr Unternehmen? Was ist notwendig, was realistisch? Wie führt man die gewählten Maßnahmen erfolgreich ein? Die TK hilft Ihnen, die nötigen Schritte zu gehen.

### Betriebliches Gesundheitsmanagement

Gesundheitsförderung im Betrieb muss sich lohnen. Erfolgreiche Gesundheitsprojekte im Betrieb setzen deshalb da an, wo sie nötig sind und wo sie am meisten erreichen können. Die TK-Experten für Betriebliches Gesundheitsmanagement helfen Ihnen, die richtigen Ansatzpunkte zu finden. Sie unterstützen Sie auch dabei, erfolgversprechende Maßnahmen zur Gesundheitsförderung zu entwickeln und umzusetzen. Genau auf Ihren Betrieb zugeschnitten. Das tut nicht nur Ihrem Unternehmen gut, sondern auch den Mitarbeitern.

### Grundprinzipien

Die TK berät nach den Prinzipien der Organisations- und Prozessberatung. Ziel ist es, die Gesprächspartner bei der selbstständigen Problemlösung zu unterstützen. Sehr oft hat die Zusammenarbeit die Form eines Projekts.

Die Angebote der TK sind konsequent mitarbeiterorientiert. Damit tragen sie dazu bei, dass die Mitarbeiter zufriedener und leistungsfähiger

werden. Die Angebote fördern Vertrauen, Transparenz und Konfliktfähigkeit. Diese Faktoren sind nicht nur wichtig für die Gesundheit der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer. Sie sind auch eine notwendige Voraussetzung für ein erfolgreiches Change Management.

Die Erfahrungen der Mitarbeiter spielen für den Erfolg eines Projektes im Betrieblichen Gesundheitsmanagement eine wichtige Rolle. Deshalb beziehen wir die Mitarbeiter von Beginn an in das Projekt ein.

### Mit System erfolgreich sein

Das Beratungskonzept der TK hat mehrere Module: In den Modulen werden alle notwendigen Schritte erarbeitet – von der Analyse bis zur Bewertung des Erfolgs. Schritt für Schritt begleiten die TK-Berater Sie so zu einer Lösung, die für Ihr Unternehmen passt.

### Mehr Infos von der TK

Informieren Sie sich auf [www.tk.de](http://www.tk.de) über die Angebote der TK für mehr Gesundheit in Ihrem Unternehmen. Dort erfahren Sie immer aktuell, was die TK für Sie tun kann. Fundierte und umfangreiche TK-Broschüren wie „Burn-out vorbeugen“ oder „Gesund führen heute“ versorgen Sie mit zusätzlichen Informationen; [www.tk.de](http://www.tk.de), Webcode 018168.

**So geht's Beschäftigten** – TK-Job- und Gesundheitsstudie. Herausgegeben von der Techniker Krankenkasse, Bereich Markt und Kunde, Fachbereich Gesundheitsmanagement, Dr. Sabine Voermans (verantwortlich), Bramfelder Straße 140, 22305 Hamburg, Internet: [www.tk.de](http://www.tk.de). Autor: Dr. Winfried Krieger, CIQ – Competence in Quality, Ilbesheim. Redaktion: Katja Wohlers, Michaela Hombrecher. Fachliche Beratung: Gudrun Ahlers. Medienkonzeption: Micaela Berger. Gestaltung: The Ad Store GmbH, Hamburg. Produktion: Andreas Volkmar. Druck: Leinebergland-Druck GmbH & Co. KG, Alfeld (Leine).

© Techniker Krankenkasse 2016





## Hier erfahren Sie mehr:

### Betriebliche Gesundheitsförderung der TK

Fragen zum Angebot der TK zur Gesundheitsförderung im Betrieb beantworten Ihnen gern die kompetenten TK-Berater für das Betriebliche Gesundheitsmanagement in Ihrer Region. Senden Sie einfach eine E-Mail an das TK-Team Betriebliches Gesundheitsmanagement: [gesundheitsmanagement@tk.de](mailto:gesundheitsmanagement@tk.de).

Ihr regionaler Ansprechpartner wird sich schnellstmöglich bei Ihnen melden.

### Firmenkundenservice

Ausführliche und aktuelle Informationen zu unseren Leistungen und Services für Firmenkunden finden Sie auch unter [www.firmenkunden.tk.de](http://www.firmenkunden.tk.de).

Unter dem **Webcode 9600** können Sie sich über weitere Angebote des Betrieblichen Gesundheitsmanagements der TK informieren.

Besuchen Sie uns auch auf:



Mitarbeiter

Team

Motivation

Gesundheit

Wohlbefinden

Zeitmanagement

Feedback

Stress

Termindruck

**TK**  
Techniker  
Krankenkasse

